

Cand.merc.aud.-studiet

Institut for Regnskab og Revision (RR)

Kandidatafhandling

Risikostyring – en analyse af udviklingen i den finansielle risikostyring

Afleveret af:

Jesper Præst Olsen

København, d. 31. januar 2009

Vejleder: Rolf Elm-Larsen

Censor: _____

Copenhagen Business School, 2009

Executive Summary

The idea behind modern risk management as a field has a complex history. The starting point is difficult to identify as the implementation of the modern risk management originates from a variety of different fields of science as well as wide range of practical responses towards implementation and standardization. In the financial field the use of the of concept of risk management has increased dramatically since the middle of the last decade.

The publication “Organized Uncertainty” by Michael Power is concerned about explaining the implementation and development of the idea of risk and risk management. The theoretical foundation of this thesis is based on this publication because the point of departure for this thesis is to explain the development of modern risk management by identifying the original idea behind it and compare it to the idea of modern risk management discourse and point out how material causes this development.

After having explained the development and compared the original ideas it felt natural to identify the limitations of the modern risk management ideas. Based on the identified limitations in the modern risk management ideas a number of conditions and focus points which could lead to a more intelligent risk management in the future will be suggested.

An empirically study of the annual reports from a number of large corporations has been made in an effort to evaluate the climate of risk management reporting in Denmark. For instance an identification of the risk objects used for reporting purposes and other relevant measuring points have been used estimate the climate of risk management reporting.

This thesis concludes that the original purpose of risk management, to create an environment of rational decisions, has transformed into something different than what was originally intended. The transformation process can be explained by dynamic nominalisme and Luhmann’s system theories. The transformation is caused by several institutional pressures among these, a regulatory preference for risk-based regulation, an active consultant industry and of course the many scandals e.g. Enron, which explicitly resulted in the Sarbanes Oxley act that created an industry of an already institutionalized field of internal control.

The idea of the modern risk management is based on an illusion of perfect control. The intentions are good but it has some deficiencies related to the practical implementation and use.

First of all humans, do not measure themselves against an ideal but measure against things that are possible. Therefore the risk management idea will never be implemented hundred percent. An administrative burden has resulted in a changed focus towards documentation and a “ready for audit culture” in order to avoid blame – instead of focusing towards future outcome. The modern models use fixed values for risk and risk appetite and are based on a hierarchical setup compared to the practical use where risk is changed regularly and companies are based on socio-technical networks. The theoretical foundation is based on a top down approach, where the practical use is based on bottom-up approach. Another issue is communication and perception of risk. In it theory of rationality is applied. This is not the case in the practical world. A practical example based on the principal agent theory is a perfect way to prove it. Finally the modern risk management models have deficiencies towards handling crises as ordinary structures and procedures are abandoned.

As a related issue the empirical study related to the reporting of risk management concludes , that the use of risk objects are widespread and diverse. The corporate governance reporting is doing well. It is not possible to directly connect strategy and risk management in the annual reports as the ERM model suggests. Finally it is concluded that risk management can give e.g. investor information to support or create a rational decision in a case where the risk management efforts are supported by figures of sensitivity.

The thesis suggests some conditions that could make the future risk management more intelligent. The first suggestion is to create capacity in companies to enable them to abandon formal structures and procedures. Second suggestion is the use of disruptive intelligence, where focus on communication and short memory in risk management functions should be used to break down current structures and create new on a regular basis. Finally it is suggested that modern risk management should be buildt in the same way as society in general, which is based on networks rather than the current hierarchical setup and most importantly focus less on rationality and results, which would lead to less disappointments.

Indhold

1.	Indledning.....	6
1.1	Problemformulering.....	7
1.2	Afgrænsning	8
1.3	Metodevalg	8
1.4	Struktur	9
1.5	Kildekritik.....	10
2	Risikostyring - en introduktion.	12
2.1	En verden af begreber	13
2.2.1	Neoliberalisme	13
2.2.2	Vidensproduktion	13
2.2.3	Immanuel Kants - transcendentale og transcendens,	15
2.2.4	Niklas Luhmann og systemteori.....	16
2.2.5	Ulrich Beck og Risiko samfundet,	20
3	Det oprindelige formål med risikostyring.	22
4	De fire temaer.....	24
4.2	Organisationer, usikkerhed og organiseret usikkerhed.....	25
4.3	Fra risikoanalyse til risikostyring	26
4.4	Fra risikosamfund til et samfund af muligheder.....	28
4.5	Ideer, risikoobjekter og grænseobjekter	29
5	Intern kontrol.....	32
5.2	Paradigmer og væsentlige udgivelser	32
5.3	Reguleringsfilosofi og strategi.....	33
5.4	Implosion af revisionen	34
5.5	Intern kontrol som risikostyring	36
5.6	Offentliggørelse af intern kontrol	38
5.7	Intern revisor som risikoleder.....	39
5.8	Opsummering på intern kontrol.....	40
6	Enterprise risk management	41
6.2	Den oprindelige idé bag ERM	41
6.3	ERM som risikokalkulation.....	42
6.4	ERM som en organisatorisk process	43
6.5	ERM og opstandelsen af CRO.....	45
6.6	ERM og standardisering af lovgivere.....	45
6.7	Moraløkonomien af risikostyring	46
6.8	Konklusion på ERM:	46
7	Den moderne risikostyring	48
8	Den oprindelige idé contra den moderne risikostyring.	50
9	Revisionens logik	52
10	Begrænsninger i den moderne risikostyring.....	54
10.2	Kløften mellem teori og praksis.....	54
10.3	Risikostyring danner ikke grundlag for beslutninger.....	56
10.4	Tavs viden og whistle blowers.....	56
10.5	Transcendens og transcendentale forudsætninger.	57
10.6	Risikostyring og kriser	58
11	Intelligent risikostyring	59
12	Empirisk analyse af risikostyring	61
12.2	Formål med analysen:	61
12.3	Analyse model og metode.....	61
12.4	Datavalg til brug for analysen.....	62
13	Analyse af årsrapporterne.....	63

13.2	Generelt om rapportering af risikostyring.....	63
13.2.1	Rapportering omkring corporate governance.....	63
13.2.2	Rapporteringsformer i forskellige kategorier.....	65
13.2.3	Typer af risikoobjekter.....	66
13.2.4	Relevante data.....	68
13.2.5	Kobling mellem strategi og risikostyring.....	68
13.2.6	Risikostyringsrapportering som beslutningsgrundlag.....	68
13.2.7	Klimaet for rapportering af risikostyring.....	69
14	Konklusion.....	71
15	.Litteraturliste.....	74
16	. Figuroversigt.....	75

1. Indledning

Nærværende afhandling har på idéstadiet haft en lang tilblivelsesproces. Det oprindelige sigte med afhandlingen var at arbejde med risikostyring ud fra et corporate governance synspunkt, der skulle udmunde i en analyse af selskaberne i C20 indekset. Baggrunden for det oprindelige valg var baggrundsviden fra fagene på cand.merc.aud studiet samt praktisk erfaring fra revision, finans og risikofunktioner i forskellige virksomheder. En bestemt udgivelse ændrede imidlertid retningen i afhandlingen i væsentligt grad. Efter en grundig gennemgang af Michael Powers "Organized Uncertainty" blev mit verdensbillede omkring risikostyring ændret. Jo mere jeg nærlæste udvalgte passager og undersøgte bagvedliggende kildemateriale og begreber anvendt i udgivelsen, des mere nødvendigt blev det at dreje fokus i en anden retning. Faktuelt skete der det, at min interesse for historikken og udviklingen af begreberne risiko og risikostyring medførte, at mit oprindelige snævre fokus forsvandt til fordel for en mere bred tilgang til begrebet, om end en afhandling kræver en noget større afgrænsning af de forhold, som behandles i Michael Powers udgivelse. Tilgangen har været baseret på hermeneutisk erkendelse, om end det endelige produkt i vist omfang kan tilskrives begrebet dynamisk nominalisme¹. Med andre ord har jeg ironisk nok selv oplevet den livscyklus i arbejdet med afhandlingen, som Michael Power behandler via begreberne risiko og risikostyring i sin udgivelse.

Afhandlingens udgangspunkt er at forklare de væsentligste årsager til udviklingen indenfor risikostyring, samt analyseforskellen mellem det oprindelige formål, som var at skabe rationelle beslutningsgrundlag med den moderne finansielle risikostyring. Forskellen herimellem forklares ved en historisk gennemgang, der belyser de væsentligste årsager, der har været medvirkende til at drive udviklingen. Den historiske forståelse danner herefter udgangspunktet for at identificere mulighederne og begrænsninger i den moderne finansielle risikostyring. Fokus vil hovedsageligt være at identificere begrænsningerne, men en forståelse herfor giver ligeledes mulighed for at komme med forslag til, hvad der kan gøre den moderne risikostyring mere intelligent. Endeligt vil den teoretiske gennemgang munde ud en empirisk analyse af virksomheders rapportering omkring risiko og risikostyring.

Arbejdet har været hårdt, men yderst udbytterigt. Jeg har i arbejdet stiftet bekendtskab med en række både filosofiske og sociologiske teorier og udgivelser. Det væsentligste som har været nødvendigt for forståelsen af indholdet i Michael Power udgivelse vil blive behandlet i de

¹ Begrebet defineres på afsnit 4.4.

første sider af afhandlingen. En række af de filosofiske og sociologiske teorier og begreber er jeg sikker på fremadrettet vil være en medvirkende faktor til en meget rigere verdensopfattelse end tidligere. Samme erkendelse finder jeg ironisk nok også i Allan Greenspans bog ”The age of turbulence”, hvori han beskriver sit møde med filosofen Ayn Rand². Uanset det hårde arbejde og resultatet heraf er det væsentligste udbytte erkendelsen i løbet af skriveprocessen. Jeg håber dermed, at læseren af afhandlingen vil få samme udbytte i læseprocessen, som jeg har haft med at skrive den. God læselyst!

1.1 Problemformulering

Nærværende kandidatafhandling har til hensigt at belyse udviklingen i den moderne finansielle risikostyring³ og rapportering, herunder de væsentlige forhold i de fire gennemgående temaer i Michael Power udgivelse⁴.

De oprindelige ideer bag den moderne risikostyring identificeres og der foretages en analyse af de væsentligste årsager til udviklingen af den moderne risikostyring. Herefter sammenholdes de oprindelige ideer med den moderne risikostyring. Endeligt belyses begrænsningerne i den moderne risikostyring og en efterfølgende identifikation af forhold, der kunne gøre den moderne risikostyring mere intelligent. Afslutningsvist foretages ved empiri en analyse af de mest omsatte danske børsnoterede virksomheders risikorapportering i årsrapporten.

I den teoretiske del af afhandling vil følgende spørgsmål blive besvaret:

1. *Hvad var de oprindelige ideer, som den moderne risikostyring oprinder fra?*
2. *Hvilke ideer fokuseres på i den moderne risikostyring?*
3. *Hvad er årsagerne til udviklingen fra den oprindelige ide til den moderne risikostyring?*
4. *Hvilke begrænsninger har den moderne risikostyring?*
5. *Hvilke forhold vil kunne medføre en mere intelligent risikostyring?*

² s. 40-41, ”The age of turbulence”, Allan Greenspan, 2007, Penguin Group

³ Herefter moderne risikostyring

⁴ ”Organized Uncertainty”, Michael Power, 2007, Oxford University Press

I den empiriske del af afhandlingen vil følgende spørgsmål blive besvaret:

2. *Hvordan rapporteres corporate governance?*
3. *Hvilke typer af risikoobjekter rapporteres der om?*
4. *Er de rapporterede forhold relevante?*
5. *Er det muligt at skabe sammenhæng mellem risikostyring og strategi i de rapporterede årsrapporter?*
6. *Er det muligt at anvende de rapporterede forhold som rationelle beslutningsgrundlag for investorer og interessenter?*
7. *Hvordan er klimaet for rapportering om risikostyring hos de største selskaber i Danmark?*

1.2 Afgrænsning

Afhandlingen er afgrænset til alene at dække den finansielle risikostyring, herunder intern kontrol og enterprise risk management. Derfor vil der kun blive inddraget øvrige dele af risikostyring såfremt det er relevant for understøttelsen af afhandlingen.

1.3 Metodevalg

Metodemæssigt er kandidatafhandlingen blevet til via en hermeneutisk arbejdsproces. Det teoretiske fundament, der danner rammen for afhandlingen, er Michael Powers udgivelse ”Organized Uncertainty”. De væsentligste argumenter, fra kapitlerne 1 - De fire udviklings-temaer, 2 - Intern kontrol, 3 - Enterprise Risk Management (ERM), 6 – Revision af risikostyring og 7 - Design af en verden af risikostyring, er anvendt til at beskrive udviklingen indenfor risikostyring og til at kommentere på, disse og hvor det er relevant at inddrage danske elementer i diskussionen, som ikke indgår i Michael Powers udgivelse.

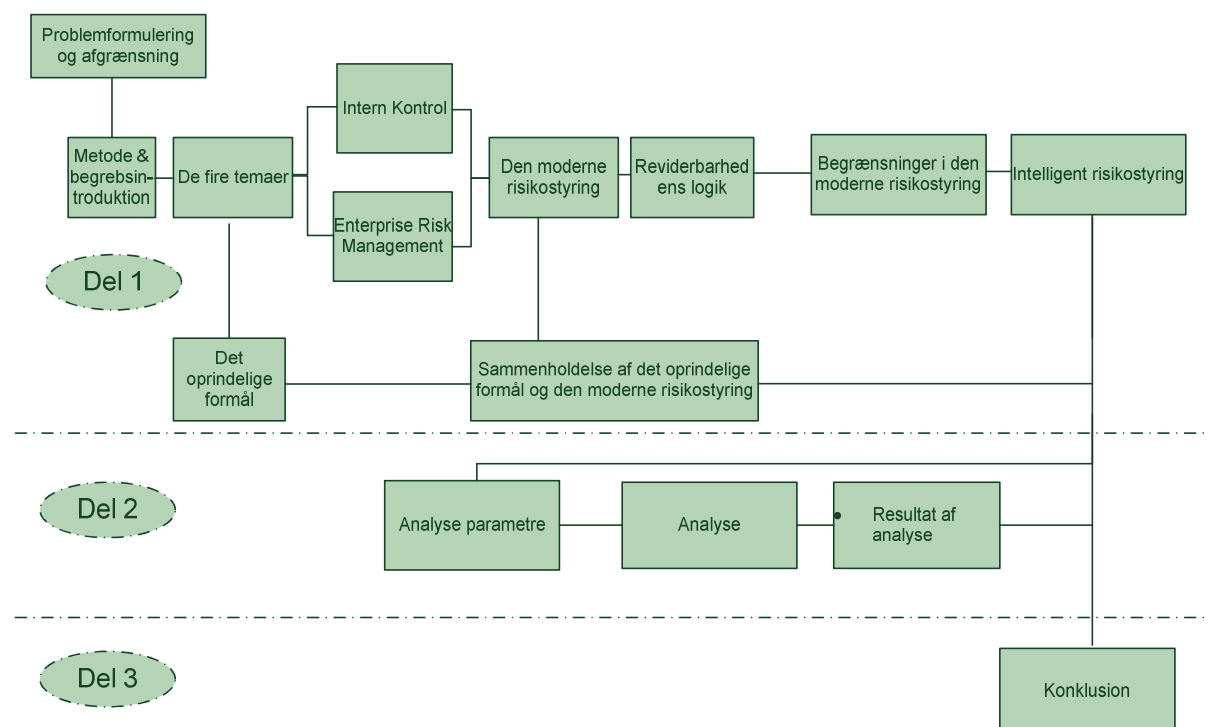
Michael Powers socialkonstruktivistiske standpunkt har medført, at det er naturligt at behandle Luhmann’s teori om sociale systemer m.fl. med henblik på at indtage en mere kritisk tilgang til argumenterne. De opsamlede argumenter er således anvendt til kritisk at vurdere bevægelsen fra de oprindelige idéer til de moderne idealer for risikostyring. Med baggrund i disse argumenter foretages en analyse af den moderne risikostyrings begrænsninger, hvilket naturligt giver anledning til forslag til, hvad der i fremtiden vil kunne medføre en mere intelligent risikostyring.

Argumenterne fra teori afsnittet anvendes herefter til at operationalisere en analysemodel, der empirisk vil kunne be- eller afkræfte de udvalgte hypoteser fra den teoretiske del af opgaven.

Endeligt afsluttes med en samlet konklusion af med resultaterne af den teoretiske og empiri analyse.

1.4 Struktur

Afhandlingen består af tre dele. Første del af afhandlingen er udarbejdet med henblik på at skabe et teoretisk grundlag for at forstå udviklingen fra de oprindelige ideer omkring risiko og frem til den moderne risikostyring. Indledningsvist vil der blive introduceret en række begreber og teorier, der er væsentlige for forståelsen af Michael Powers udgivelses⁵ behandling af teorien. De enkelte udviklingsfaser i den moderne risikostyring kommenteres. Samtidig identificeres de oprindelige tanker, der ligger til grund for den moderne risikostyring, hvorefter en analyse af årsagerne til udviklingen af intern kontrol og ERM foretages. Den moderne risikostyring sammenholdes dernæst med de oprindelige tanker. Herudover anvendes indholdet til at identificere begrænsninger i den moderne risikostyring og modsat kommenteres forhold, der kan skabe en mere intelligent risikostyring.



Figur 1 – Struktur i afhandlingen, egen tilvirkning

⁵ "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

Anden del af afhandlingen omfatter en empirisk undersøgelse af de mest omsatte børsnoterede virksomheder i Danmark. Grundlaget for analysemodellen er dannet på baggrund af udvalgte forhold fra konklusionen i den teoretiske del. Analysen har til hensigt via empiri at understøtte første del af afhandlingen.

Endelige konkluderes der i tredje del af afhandlingen på det teoretiske og den empiriske del.

1.5 Kildekritik

Michael Power, som er forfatter til kandidatafhandlingens primærkilde "Organized uncertainties", er pt. professor i regnskab ved "The London School of Economics and political science". Michael Powers interessefelter er udover oprindeligt at være oprindeligt uddannet filosof - den interne og eksterne revisors rolle i corporate governance - interne kontrolsystemer, operationel risikostyring, fejl og risikorapportering - reviderbarhed, gennemsigtighed og ansvarlighed, finansiell regulering og rapportering - organisationer, regulering og standardisering. Fra 1997 til 2007 har han publiceret 14 artikler og udgivet 4 bøger indenfor ovennævnte interesseområder. Primærkilden er opstået på baggrund af indholdet af elementer af de tidligere udgivne artikler og bøger⁶.

Hans seneste udgivelse "Organized uncertainties" er et resultat af års fokus på området risikostyring. Udgivelsen er opstået ved en hermeneutisk tilgang fra egne udgivelser, samt øvrigt tilegnet viden. Den bør opfattes som et debatoplæg på en række hypoteser, der oftest ikke er direkte påvist, men nærmere kort refereret i øvrige foreliggende litteratur på området i bred forstand. Hans brug af litteratur er ikke opdelt i primær og sekundærkilder og belyser en række problemstillinger både ved brug af teori og empiri, hvorfor sammenhæng hertil i mange situationer mangler. Endeligt er alle påstande ikke dokumenterede, men er et erkendelsesmæssigt resultat af poster, han har bestridt gennem tiderne.

Tilgangen til teorien og praktikken er meget bred, hvilket i et vist omfang belyser den svære genetik af begrebet risikostyring via en række eksempler fra forskellige fagområder. Den interdisciplinære karakter i bogen gør den svært læselig, samtidig med at det akademiske niveau omkring begrebsanvendelse er særdeles højt og til tider ret indforstået. Dette har medført, at jeg i arbejdet med afhandlingen har været nødsaget til at anvende en række understøttende

⁶ Kilde (<http://www.lse.ac.uk/collections/accounting/facultyAndStaff/profiles/power.htm>)

litteratur til at forstå de komplekse begreber. Kilderne anvendt hertil er i vid udstrækning de direkte udgivelser eller alternativt anerkendte forfatteres fortolkning heraf inden for de specifikke områder.

Ved at understøttelsen af de underliggende kilder, er bogen et godt værktøj til at få et indblik i historikken og årsager til den nuværende tolkning af risikostyring.

2 Risikostyring - en introduktion.

At undersøge de bagvedliggende årsager til nutidens risikostyring er en spændende, men opfattende opgave. Michael Power giver i sin udgivelse et bud på årsagerne til de seneste års udvikling indenfor den finansielle risikostyring. For at læseren kan opnå fuldt udbytte af Powers tekst omkring de forskellige temaer og cases indenfor risikostyring, er det vigtigt at fokusere på den referenceramme, som iagttageren, i dette tilfælde Michael Power, anvender. Michael Powers viden om filosofi og sociologi er stor. Mange referencer, argumenter og konklusioner kræver opslag, en stærk metodisk indsigt samt god baggrundsviden. En ting står dog klart, Michael Powers erkendelsesteoretiske standpunkt er socialkonstruktivismen, der tager udgangspunkt i at al viden er konstrueret. Virkeligheden får mening via de begreber, kategorier og fortolkninger mennesker konstruerer.⁷ Hans analyse har fokus på historiske begivenheder⁸, der medfører ændringer i organisatoriske enheder bredt forstået som samfund, lovgivere, virksomheder, standardudstedere m.fl. Samtidig anvender han i høj grad argumenter fra anerkendte udgivelser til at understøtte sine påstande, hvilket kan minde om Luhmanns metodik, der handler om at beskrive udviklingen fra en såkaldt blind plet. Det kan være svært, at gennemskue den specifikke metode, der er anvendt i udgivelsen, men grundlæggende sker det med afsæt i følgende fire temaer:

- Organisationer, usikkerhed og organiseret usikkerhed
- Fra risikoanalyse til risikoleedelse
- Fra risikosamfund til mulighedssamfund
- Ideer, risiko objekter og grænse objekter.

Første tema omfatter spændingen mellem usikkerheder som en iboende del af organisationer og risikoanalyse, som en række specifikke underdiscipliner. Andet tema behandler et skift fra risikoanalyse, som enkeltstående beregningstekniske modeller, til risikoleedelse. Risikoanalysens oprindelige formål har været internt at opfylde enkelte dele af organisationens individuelle behov for at styre usikkerheder, til at disse blev indordnet under risikostyring. I risikostyring bliver de enkelte modeller indordnet i en større organisatorisk sammenhæng. De bliver dermed gjort synlige og styrbare i et ledelsesmæssigt og organisatorisk perspektiv. Tredje tema er skiftet fra en logik, hvor risiko er negativt ladet og for enhver pris skal undgås, til en

⁷ S. 234, "Leksikon i sociologi", Heine Andersen, Thomas Brante og Ovlav Korsnes, 1998, Akademisk Forlag.

⁸ Jf. Luhmann er forskelle svarende til historie, da verden over tid vil være i konstant bevægelse, "Moderne Tænkere – Niklas Luhmann – Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoetiske systemer", F. Tygstrup – I.W. Holm – M. Hesseldahl – Frederik Stjernfelt, 1997, Gyldendal

neoliberal logik, der sætter fokus på muligheder og værdiskabelse, der muliggør sammenhæng mellem strategiske mål og compliance. Fjerde tema omhandler konstruktionen af ideer og begreber, der ligger til grund for de nye deskriptive begrebsrammer indenfor risikostyring.

2.1 En verden af begreber

Udgivelsen, der er anvendt som primær kilde i nærværende afhandling, har en kompleksitet i sprogbrugen, der kombineret med at forfatteren er uddannet indenfor filosofi, nødvendiggør en indledningsvis kort introduktion til udvalgte begreber og tanker. Her har jeg udvalgt dem, der kan anskues at være relevante for forståelsen af Powers udgivelse⁹, samt vigtigst af alt, anses for at være relevant for den begrebsverden, der bliver anvendt i afhandlingen. Introduktionen til begreberne har alene til formål at sikre læseren af nærværende afhandling et minimum af indblik i et komplekst, men samtidig spændende univers.

2.2.1 Neoliberalisme

I afhandlingen refereres til i stor udstrækning til neoliberalismen. Neoliberalismen skal ses som fortsættelsen for den klassiske liberalisme. Den finder anvendelse i økonomiske teorier og referer i sin grundform til værdierne om frie markeder og fri handel. Udtrykket er blevet anvendt i perioden fra 1970'erne og fremefter. I den anvendte litteratur anvendes udtrykket endvidere om reguleringspræferencen, der består i at minimere reguleringen mest muligt og alene anvende principielle eller etiske doktriner i videst muligt omfang. Det angives således som værende en af årsagerne til standardudstederes øgede momentum fra starten af 1990'erne og fremefter.

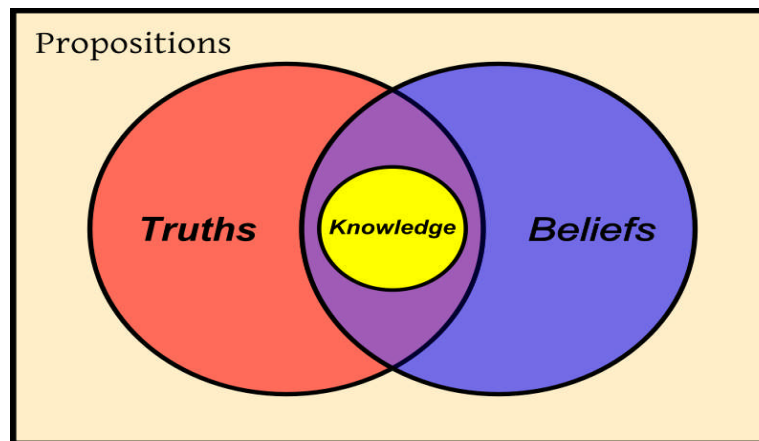
2.2.2 Vidensproduktion

Erkendelsesteori kan udtrykkes, som en filosofisk disciplin, der arbejder med egenskaberne, ophavet og grænserne for den menneskelige viden og erkendelse. Teorien tager udgangspunkt i tre spørgsmål: Hvad er viden? Hvordan opstår den? Og hvad ved vi?

Første spørgsmål kan forklares ved hjælp illustrationen i figur 2. Figuren illustrerer, at der indenfor rammerne af en påstand kan skabes tro og sandhed. Troen er et udtryk for forventninger til udfald eller eventuelle svar på den forelagte påstand. Hvor sandheden er det forhold,

⁹ "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

der bevises. Fællesmængden af tro og sandhed er således et område, hvori viden kan defineres.



Figur 2 – Vidensproduktion illustreret¹⁰

Hvordan viden opstår er interessant i relation til den kommende analyse af udviklingen i begrebet risikostyring. Viden opstår jo ikke bare, der er jo altid et startpunkt. Næste spørgsmål er så, hvad kommer før startpunktet? I nærværende afhandling anvendes i den teoretiske del ikke noget fast fikspunkt. Analyse foregår i et historisk perspektiv, hvor udvalgte dele anvendes til at fortolke og skabe sammenhæng i udviklingen af risiko og risikostyring.

I erkendelsesteorien sondres mellem viden, der kendes uafhængigt af erfaring kaldet *a priori* viden, samt viden der kommet til kendskab via erfaring kaldet *a posteriori*. Endvidere sondres desuden mellem analytisk og syntetisk viden. En analytisk sætning som: "Min fars bror er min onkel", har en logik indbygget, der medfører, at vores fælles forståelse af begreberne ikke kræver yderligere bevis for at acceptere sætningen som korrekt. Modsat indeholder en syntetisk sætning som: "Min fars bror er revisor", ikke samme logik.

Endeligt er det væsentligt at belyse forskellige tanker om, hvordan viden opstår. Af væsentlige retninger findes empirismen, der som erkendelsesteoretisk disciplin betoner sansningens og erfaringens rolle ved etablering af viden.

Rationalismen betoner den menneskelige brug af fornuften. Rationalismen er dog en hypotetisk betragtning, da intet er 100 % sikkert. Videnskabelig rationalisme dæmper op for dette problem ved at anerkende systematisk empiri som en tillidsværdig erkendelseskilde. Videnskabelig rationalisme dikterer, at tro eller mening bør bygges på erfaringer, fornuftsovervejelse

¹⁰ Kilde: <http://en.wikipedia.org/wiki/Epistemology#Plato>

ser eller begge dele. Irrationelle og absurde trosartikler og ubegrundede holdninger udelukkes derfor (som de eneste).¹¹

Socialkonstruktivismen¹² fokuserer som erkendelsesteoretisk disciplin på, at virkeligheden giver mening via de begreber, kategorier og subjektive fortolkninger, mennesker konstruerer. Begreber som sådan har således ikke nogen relevans, før mennesket tillægger dem betydning. Samfundet opfattes som et net af sociale strukturer, der er dannet med udgangspunkt i handlingsmønstre dannet af interaktivitet, processer og sammenhæng mellem de enkelte individers subjektive opfattelser af virkeligheden. Den subjektive opfattelse eller erfaring af strukturer og institutioner er det, der snarere definerer dem end deres virkelige eksistens. Definitioner på de enkelte objekter er således ikke mere virkelig end opfattelsen heraf¹³. Endvidere er vidensproduktion oftest styret af lokal kontekst, og det irrationelle og tilfældige heri betones. Ifølge Niklas Luhmanns betragtninger om socialkonstruktivismen¹⁴ er iagttagelser ikke styret af virkelighed. Vi skaber vores egen virkeligheder og ikke verdenens. Verden er uindtagelig, og der er ikke noget sandt eller falsk. Hvad der iagttages kan derimod ikke bestemmes, kun hvad iagttageren kigger efter i den samlede enhed. Naturen er stum og iagttagere strides.

Om spørgsmålet: ”Hvad vi ved ?” er en væsentlig filosofiske retning i erkendelsesteoriens skepticisme. Scepticismen, som retning sætter spørgsmålstejn ved ideer og meninger. Skepsis er en metode til at sætte tvivl omkring forhold for at opnå en videnskabelig sandhed eller opnå en bredere erkendelse ved at tænke udover fordomme¹⁵.

2.2.3 Immanuel Kants - transcendental og transcendens^{16, 17}

Filosoffen Immanuel, der levede i attenhundrede tallet, arbejdede som filosof. I hans udgivelse ”Kritik af den rene fornuft” introduceres begreberne transcendens og transcendental via den transcendentale elementærlære. Argumentet for at indføre disse begreber er at sondre mellem det verificerbare og det ikke verificerbare. Kant fokuserer på, at vores opfattelse af virkeligheden foretages via sansning, men sansning i sig selv er påtrykt en række former, i det

¹¹ <http://da.wikipedia.org/wiki/Rationalisme> og s. 206 ”Leksikon i sociologi”, Heine Andersen, Thomas Brante og Ovlav Korsnes, 1998, Akademisk Forlag.

¹² s. 234 ”Leksikon i sociologi”, Heine Andersen, Thomas Brante og Ovlav Korsnes, 1998, Akademisk Forlag

¹³ s. 234 ”Leksikon i sociologi”, Heine Andersen, Thomas Brante og Ovlav Korsnes, 1998, Akademisk Forlag.

¹⁴ S.24-25, ”Moderne Tænkere – Niklas Luhmann – Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoetiske systemer”, F. Tygstrup – I.W. Holm – M. Hesseldahl – Frederik Stjernfelt, 1997, Gyldendal

¹⁵ <http://da.wikipedia.org/wiki/Skepticisme>

¹⁶ s. 147 ”De store tænkere - Kant”, 1991, Munksgaard, 2. udgave

¹⁷ s. 138 m.fl. Jørgen Husted og Poul Lübcke, ”Filosofihåndbog”, 2001, Politikens Forlag, 1. udgave.

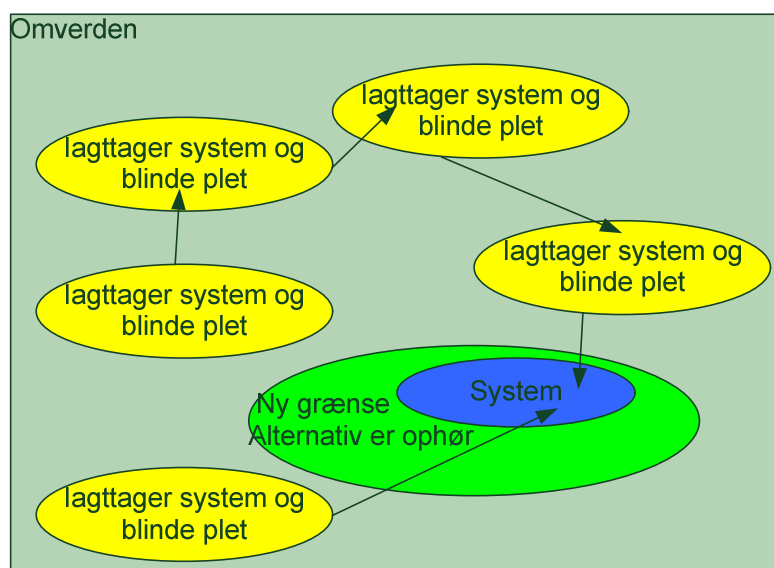
sansning af empiri altid er betinget af grundantagelser. Transcendental er således et udtryk for den frivillige erkendelse eller sansning, der muliggør, at objekter kan eksistere a priori (eksempelvis tid). Transcendens derimod betyder, ”det der overskrider (transcenderer) enhver menneskelig viden” og er begreber, vi accepterer uden at have erfaret dem som eksempelvis gud.

2.2.4 Niklas Luhmann og systemteori¹⁸

Niklas Luhmann er sociolog og med en omfattende række af udgivelser hans hovedudgivelse anses af de fleste som værende ”Sociale systemer”, der blev udgivet i 1984. Niklas Luhmann er sociolog har arbejdet med at opbygge en universel systemteori, som omfatter levende (liv), psykiske (bevidsthed) og sociale systemer (kommunikation).

Hovedtanken er, at systemet skal indeholdes i en begrebsramme, der er selvrefererende og kender sin plads i systemet. I stedet for at arbejde med væren arbejder Luhmann med forskel. En teori må starte med en antagelse (a priori viden), hvilket svarer til en forskel. Verden betragtes som et grænsebegreb, der ikke kan fornægtes. Verden svarer til den uindtagelige enhed af forskelle mellem system og omverden. Et system må kunne afgrænses fra sin omverden. Iagttagelsen af et system må ligeledes være et system for at kunne iagttage. For både biologiske, psykiske og sociale systemer gælder, at grænsen går ved systemets egen præstation. Præstation er svarende til systemets mulighed for at behandle informationer. Opløses grænsen, opløses systemet, eller systemet indtager en ny tilstand (se figur på næste side). Derfor er grænsen med til at muliggøre skelnen mellem omverden og system.

¹⁸ S.6-41, ”Moderne Tænkere – Niklas Luhmann – Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoetiske systemer”, F. Tygstrup – I.W. Holm – M. Hesseldahl – Frederik Stjernfelt, 1997, Gyldendal



Figur 3 - Verdensopfattelsen og iagttagelse, egen tilvirkning

Udgangspunktet for at sondre mellem system og omverden er iagttagelse. I udgangspunktet er der altid en iagttager, der iagttager fra et særligt perspektiv med henblik på at opnå objektivitet. Problemet er imidlertid, at en objektiv iagttager altid vil stå på en jf. Luhmann blind plet, hvorfra iagttageren ikke er synlig for den iagttagede (se figur). Dermed er systemet ikke selv-refererende. Luhmann mener derfor, at alle blinde pletter skal undgås, selvom det må være på kompromis af objektiviteten. Problemet er imidlertid, at der altid er et andet perspektiv, og at der ikke er noget perspektiv, der kan begrunde sig selv uden at løbe i ring¹⁹. Iagttagelse, definerer Luhmann som: "En operation med en forskel med henblik på at angive den ene, og ikke den anden side af forskellen". Denne vil kunne baseres på den grundlæggende forskel mellem systemet (selvreferencen "idealismen") og omverdenen (fremmedreference "materialisme"). Da den blinde plet kun eksisterer, mens iagttagelser foregår, kan denne afdækkes efter iagttagelsen er foretaget. Imidlertid opstår der så endnu en blind plet, mens iagttagelse af den første blinde plet finder sted. Derved er blindhed en betingelse for at iagttage. Luhmann skelner ikke mellem iagttager og deltager, da han mener, at begrebet at iagttage er abstrakt nok og accepterer mindre en ren objektivitet. Han anser konsensus omkring ting som værende tilstrækkeligt stabile og erkender, at selvom der er konsensus om tingene, kan de stadig være forkerte. Alligevel kan en fælles verden af iagttagelser og beskrivelser være med til at teste, og dermed enten styrke eller svække hinanden. Luhmann konstaterer, at ingen iagttagelse garanterer virkelighed, da en iagttager arbejder med en vilkårlig udvalgt forskel²⁰ i et lokalt perspektiv²¹, og

¹⁹ s. 9, "Moderne Tænkere – Niklas Luhmann – Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoetiske systemer", F. Tygstrup – I.W. Holm – M. Hesseldahl – Frederik Stjernfelt, 1997, Gyldendal

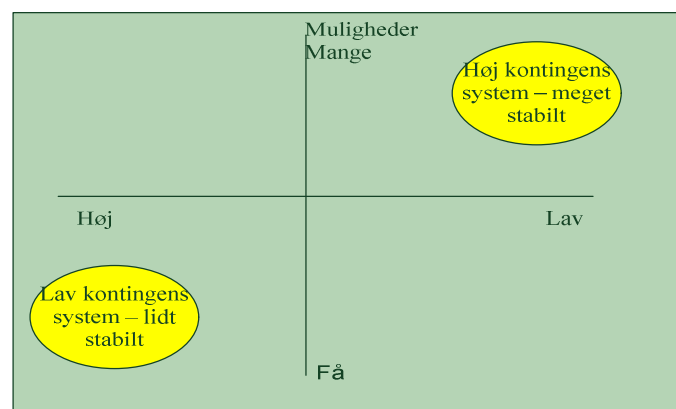
²⁰ Bestemt eller afgrænset af det system, der iagttager.

²¹ Systemet befinder sig på et givent sted, hvorfra det iagttager ud den systemets givne referencer.

det faktum, at vi kun kan tale om vores egen subjektive opfattelse af verden og samtidig er udstyret med selvbevidsthed.

Der findes således ingen garantier for den virkelighed, der præsenteres, men i stedet en fælles reference for tid og sted. Endeligt har ethvert system begrænsede muligheder for at være opmærksom på hele omverdenen og skal derfor være stærk selektivt eller selvbegrænsende, som en betingelse for at kunne iagttage²².

Luhmann anvender begrebet kontingens, der defineres som fravær af umulighed og fravær af nødvendighed²³. Et system, som har en høj kontingens, hvor alt er muligt og intet er nødvendigt, er lig med et stabilt system. Da det ikke er afhængigt af bestemte tilstande, grundet få forudsætninger. (Se figur næste side)



Figur 4 - Kontingens, egen tilvirkning

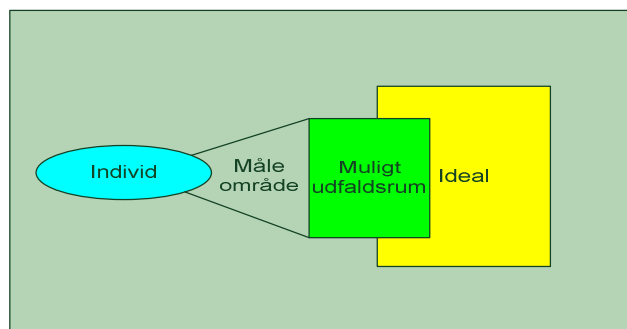
Det moderne samfund anses ikke som værende af høj kontingens og har et iboende stort potentiale af konflikt. Politikere og standardudstedere kæmper om at gøre en bestemt beskrivelse gældende. I det moderne samfund er afvigelser vigtige. Da individet derved skaber mulighed for at komme frem i lyset og stå frem i forhold til andre. Ved fuldstændig kontingens vil verden stå stille. Hvis alt stod stille bliver historien(forskelle) i stedet vigtig. Forskelle gør det muligt at iagttage noget, som var forskelligt fra en tidligere tilstand. Derfor indfører Luhmann begrebet tid. Der vil altid over tid skabes forskelle. Dermed er det altid muligt at foretage et valg, der over tid medfører forskelle og dermed evolution. Udgangspunktet er at et individ, der forholder sig passivt med sin passivitet, netop vælger at forholde sig passivt. Evolution er

²² s.19, "Moderne Tænkere – Niklas Luhmann – Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoetiske systemer", F. Tygstrup – I.W. Holm – M. Hesseldahl – Frederik Stjernfelt, 1997, Gyldendal

²³ s. 11, "Moderne Tænkere – Niklas Luhmann – Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoetiske systemer", F. Tygstrup – I.W. Holm – M. Hesseldahl – Frederik Stjernfelt, 1997, Gyldendal

betinget af forskelle, og forskelle er betinget af valg. Selv den mest passive vil jo på et givent tidspunkt foretage et valg.

Nogle filosoffer antager²⁴, at intet af det et individ gør, er vilkårligt, da det er betinget af individets erfaring, andres erfaring, forventninger og mulige valg. Modsætningsvis hertil antager Luhmann, at alting er vilkårligt. Vilkårligheden stammer fra vores baggrund og ønsker, samt alternativer hertil og er med til at skabe afvigelser eller spontane handlinger. Individet måler sig aldrig til det perfekte, men til det mulige.



Figur 5 - Individets måling, egen tilvirkning

Luhmann argumenterer endvidere med begrundelsen for, at der altid findes valg, og det perfekte ikke eksisterer ved tankeeksperimentet om at et ønske om at bevare miljøet og alligevel køre i bil, altså en situation, hvor der både siges ja og nej på samme tid. I relation til risikostyring kan nævnes eksemplet med en fremadrettet intelligent risikostyring, der samtidig opfylder betingelserne revision. Komplexiteten i den menneskelige hjerne gør, at modsigelser accepteres, hvilket Luhmann refererer til som natural erkendelsesteori. Det kaos, der opstår, når mange mennesker agerer i vilkårlighed og tager standpunkter i paradokser, er ifølge Luhmann med til at skabe viden.

Luhmann definerer ligeledes begrebet mening, der er gældende for psykiske og sociale systemer, som ”et overskud af henvisninger til andre – der giver mulighed for at handle og opleve”. Et system, der giver mening, medfører, at hele verden står åben til trods for stærke begrænsninger i hukommelse og opmærksomhed – som for eksempel et intelligent risikostyringssystem. Når mening først er kommet ind, kan det ikke komme ud igen. Det samme med risikoobjekter. Et system kan ikke være fuldstændigt uvidende, om det der foregår i sin omverden. Et system har de informationer fra/om den omverden, det er i stand til at opfange og bearbejde. Vi kan kommunikere med andre, fordi vi har en tro på, at vores egen sprogbrug er fælles med dem, vi kommunikerer med. Mere herom i forbindelse med begrænsningerne i den moderne risikostyring.

²⁴ Blandt andet Habermas

Den interaktion, der sker mellem mennesker er med til at skabe en midlertidig stabilitet for en tid, der kan anvendes som fikspunkt til at orientere sig efter²⁵. Det samme gør sig gældende på samfunds og verdens-niveau, hvilket kan eksemplificeres med blandt andet Sarbanes Oxley lovgivningen og COSO's²⁶ udgivelser. Den stabilitet, der opstår, er tilstrækkelig stabil for en tid til at levere den givne ydelse, men den er ikke uforanderlig. Dermed er det et udtryk for den bestemte mode, der er accepteret for en stund og med tiden vil bryde sammen og overtage af den fremtidige periodes mode. I samfundet stabiliseres modediller ved brug af strukturer i form af hierarkier. Luhmann mener, at det moderne samfund stabiliseres på en anden måde nemlig ved differentiering, hvilket indledningsvist medfører kritik af COSO's "Enterprise Risk Management – Integrated Framework" (ERM), der netop er hierarkisk opbygget. En række smalt definerede videnskaber strækker sig gennem hele samfundet og danner netværk i mellem dem (heterakier), en intelligent risikostyring kunne være et eksempel dette.

Et socialt system²⁷ består af kommunikation, der defineres som "koordineret selektivitet" – (1. Information, 2. Meddelelse, 3. Forståelse, 4. Accept ja/nej). Misinformation kan være lige så produktiv som forståelse, da misinformationen skaber historie (forskelle). Derfor kan der allerede nu sættes spørgsmålstejn ved den megen fokus på risiko i det moderne samfund. Informationer er ikke styret af verden – men af iagttagere. Kommunikation står i modsætning til handling som grundelement, da det er 100 % socialt. Handling er en måde at tilskrive ansvar for særlige bidrag for handlingen.

2.2.5 Ulrich Beck og Risiko samfundet^{28, 29}

Ulrich Beck introducerer i sin udgivelse på tysk i 1986 begrebet "Risikosamfundet". Udgivelsen fokuserer på ændringer, der er sket i det moderne samfund. Først og fremmest hvorledes samfundet i højere grad er fokuseret på fremtiden. Mennesket har uden tvivl altid været underlagt naturens luner, men til forskel fra tidligere har blandt andet de teknologiske fremskridt medført, at samfundet udsættes for to typer risiko. De eksterne risici, som kan være naturkatastrofer og de selvskabte, der bedst kan illustreres i form af Tjernobyl ulykken. Tidligere var farerne fysiske og synlige. I det moderne industrialiserede samfund er dette oftest

²⁵ s.13, "Moderne Tænkere – Niklas Luhmann – Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoetiske systemer", F. Tygstrup – I.W. Holm – M. Hesseldahl – Frederik Stjernfelt, 1997, Gyldendal

²⁶ Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission består pt. af repræsentanter fra IIA, IMA, FEI, AICPA og AAA jf. www.coso.org

²⁷ s.33-35, "Moderne Tænkere – Niklas Luhmann – Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoetiske systemer", F. Tygstrup – I.W. Holm – M. Hesseldahl – Frederik Stjernfelt, 1997, Gyldendal

²⁸ Ulrich Beck, "Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet", Hans Reitzels forlag A/S, 1997

²⁹ s. 216 "Leksikon i sociologi", Heine Andersen, Thomas Brante og Ovlav Korsnes, 1998, Akademisk Forlag

ikke tilfældet. For eksempel spredtes strålingen fra atomulykken på Tjernobyl langt væk, og strålingen var ikke umiddelbart noget, der kunne mærkes eller ses med det blotte øje. Et nutidigt eksempel er den omfattende diskussion om forurening og miljø. Det er ikke videnskabeligt dokumenteret, at det er mennesket, der er skyld i drivhuseffekten, eller om den er forårsaget af en naturlig cyklus og dermed af eksterne risici. Alligevel anvendes undersøgelser, hvor CO₂-udledningen kædes sammen med industrialiseringen og de globale klimaændringer, og derved beviser de empiriske undersøgelser de selvskabte risici³⁰. Derfor forsøger verdenssamfundet nu at agere ansvarligt med strengere miljølove og mindre forurening som følge, som et forsøg på at undgå fremtidige katastrofale udviklinger. Den megen fokus på at undgå fremtidige negative hændelser medfører, at samfundet organiseres, som et forsøg på at formindske disse risici. I Becks risikosamfund er risiko således en vare, der kan købes og sælges, hvilket dog kræver, at der eksisterer en viden herom, der ligeledes er adgang til. Den finansielle risikostyring og rapportering herom kan derved antages, at være et forsøg på at synliggøre de potentielle fremtidige risici, som investor kan sørge for at fordele sin portefølje efter.

³⁰ Jeg postulerer ikke, at dette ikke er sandt, men anvender det alene for at illustrere fokus på fremtidige menneskeskabte risici.

3 Det oprindelige formål med risikostyring.

Hvad var det oprindelige formål med risikostyring? Hvilken oprindelig ide danner grundlaget for den moderne risikostyring? Dette afsnit vil fokusere på den oprindelige ide. Det er væsentligt at bemærke, at det er umuligt at udvælge et specifikt fikspunkt, da det - vil kunne variere som følge af den naturlige transformation af den oprindelige ide. Trods dette vurderes argumenterne på de næste sider at kunne anvendes til at sammenholde og forklare de fundamentale forskelle i den moderne risikostyring og de oprindelige ideer.

Virksomheder har i sin grundform altid været både behandlere og producenter af usikkerheder. Der bliver taget mange beslutninger dagligt. Hver enkelt beslutning er med til at skabe enten positive eller negative effekter, der kan oversættes til rigtige eller forkerte beslutninger. Studier indenfor for organisationsteori antyder imidlertid, at de fleste beslutninger bliver taget i fravær af rationelle beregninger omkring sandsynlighed og ofte i situationer betinget af en enorm kompleksitet³¹. Virksomhederne har en interesse i at tage de rigtige beslutninger på det rigtige grundlag. Derfor har den oprindelige ambition således været at bruge modellering af omfattende og komplekse data til at skabe et rationelt beslutningsgrundlag angående fremtidige hændelser. Således anvender blandt andet rederier den dag i dag modeller til at vurdere, om en given pris på et skib skal medføre et salg eller ej. De anvender en omfattende række parametre fordelt på faktuelle forhold, forventninger til fremtiden samt en række øvrigt anvendte statistiske data. Faktuelt forholder det sig dog således, at ingen model kan indeholde et fuldstændigt sæt data af en omverden. Den enkelte model er dermed altid en simplificering af den omverden, den forsøger at simulere³². De forhold, der ikke inddrages i modellen er et udtryk for den selektivitet eller blindhed overfor omverdenen, hvilket er med til at forøge risikoen. Derfor ses ofte, som følge af beslutningernes iboende kompleksitet, at der ikke foreligger valide data, der kan modelleres. Alternativt medfører anvendelsen af de foreliggende data i et beslutningsgrundlag som oftest, at der skal tages en række forudsætninger i brug, der i sidste ende medfører store skønsmæssige vurderinger. En ekstrapolering heraf vil have en stor iboende risiko for at være et falsk beslutningsgrundlag³³ i forhold til den faktiske situation.

Kort fortalt er det oprindelige formål med risikostyring at undgå skader via en øget organisatorisk kapacitet til at modellere og simulere fremtidige hændelser, samt ikke mindst, som Power foreslår at forøge antallet af fremtidige muligheder for den enkelte organisatoriske enhed.

³¹ s. 7, øverst, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

³² Stemmer overens med Luhmann's tanker om systemer.

³³ Her tænkes specifikt på matematikere klassiske tanker om fejl af type I og II. Enten er der fejl i modellen, herunder forudsætninger eller også er der fejl i datagrundlaget.

4 De fire temaer³⁴

Nærværende afsnit har til hensigt at behandle udvalgte dele af de fire temaer, som anvendes af Michael Power til at forklare udviklingen i stadier indenfor risikostyring.

Begrebet risiko anvendes nu af alle i samfundet. Politikere, virksomheder, ja selv private personer anvender risiko som begreb, der involveres, når beslutninger tages. Udbredelsen er eksploderet i de seneste årtier, men hvad er den egentlige årsag hertil? En årsag er et væsentligt skift i sprogbrugen, der til dels kan forklares via Ulrich Becks indførelse af terminologien risikosamfundet³⁵ og ³⁶ fra 1986. Ulrich Beck redegør blandt andet for, at det moderne industrialiserede samfund (risikosamfundet) medfører en lang række risici, vi ikke tidligere var disponeret overfor. Specifik kan her nævnes ulykken på Tjernoby atomkraftværket i Ukraine. Dette medfører, jf. Beck, at samfundet i højere grad organiserer sig efter risici og som følge heraf, bliver der fokuseret mere på fremtidige hændelser, der potentielt truer.

Risikosprogbrugen er interessant at iagttage. Risiko anvendes som begreb i alle henseender. Men hvad betyder risiko egentlig? Tilblivelsen af begreber kan iagttages ud fra en række forskellige filosofiske og sociologiske teorier. Det interessante er imidlertid, at konstatere betydningen af ordet risiko. Filosofer og sociologer har en række forskellige definitioner herpå. Oftest anvendes en forskel mellem forskellige begreber til at argumentere for betydningen. Luhmann argumenterer for eksempel for, at risiko relaterer sig til fremtiden og ikke nødvendigvis behøver at være et præcist begreb, hvilket muligvis også giver en del af forklaringen for den enorme udbredelse. Derudover skelner han mellem fare og risiko. Fare anvendes til at forklare eventuelle årsager til skader, som er uden for ens egen kontrol, hvorimod skader, der opstår som følge af egne beslutninger og aktive handlinger og dermed er indenfor ens egen kontrol, kan karakteriseres som risiko³⁷. Dette hænger meget vel sammen med Knight's usikkerheder, der transformeres til risici i det sekund, de bliver indrammet i et ledelsesinformati-
ons system³⁸. Nutidens fokus på indkapsling af fremtidige begivenheder via systemer og præventive kontroller medfører derfor paradoksal nok, at vi udsættes for flere risici. Forskellen er, at mange af de moderne risici ofte ikke er mulige at påvirke og derfor i Luhmann's be-

³⁴ s. 1-33, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

³⁵ Ulrich Beck, "Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet", Hans Reitzels forlag A/S, 1997

³⁶ Kritik af risikosamfundet er, at Beck har et sort syn på teknologi og videnskab, samt ikke mindst i hans analyse veksler mellem en realistisk og en konstruktivistisk til analysen af risiko, s. 147 "Magtensformer", Nanna Mik-Meyer og Kasper Villadsen, Hans Reitzels forlag A/S, 2007

³⁷ s. 177 "Moderne Tænkere – Niklas Luhmann – Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoetiske systemer", Gyldendal 1997, F. Tygstrup – I.W. Holm – M. Hesseldahl – Frederik Stjernfelt.

³⁸ s. 5, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

tragtning er farer, medmindre der via systemerne sker intervention og aktive handlinger til at undgå disse farer, hvorefter det transformeres til en risiko. Sprogbrugen betragtes af Michael Power ud fra en socialkonstruktivistisk³⁹ synsvinkel. Det medfører en helt grundlæggende tanke, nemlig at begreber som usikkerhed, risiko og farer kan være reelle nok, men eksistensen af disse er betinget af en række sociale konstruktioner. I nærværende afhandling fastholdes Knights sondring mellem usikkerhed og risiko, som beskrevet tidligere upåagtet, at dette ikke nødvendigvis repræsenterer den sande definition heraf. Dynamikken i sproget medfører, at begrebs betydning både er afhængig af den individuelle og den konsensusmæssige fortolkning og det tidsmæssige fikspunkt, hvori begrebet fortolkes og derfor kun er korrekt defineret for den enkelte på det tidspunkt definitionerne udarbejdes.

4.2 Organisationer, usikkerhed og organiseret usikkerhed⁴⁰

Virksomheder har i lang årrække anvendt usikkerhedsledelse. Af klassiske værktøjer anvendt hertil kan nævnes kontraktsteori. Ulempen er imidlertid, at der altid er en resterende risiko, da kontrakter ikke er effektive, hvis de bliver for detaljerede⁴¹. I principal-agent teorien, der anvendes til at delegere ansvar mellem relaterede parter, opstår risikoen i form af konflikten mellem agentens egeninteresser og belønningen fra principalen, samt ikke mindst et asymmetrisk vidensniveau mellem principal og agent. Endeligt kan nævnes den klassiske teori om transaktionsomkostning med fokus på organisatorisk koordinering og kontrol⁴².

Organisationer har altid været forbundet med usikkerheder. Virksomheder er i hovedreglen økonomiske organisationer. En virksomheds berettigelse er baseret på en ide, der omsættes til handlinger via en vision, mission og strategi. Handlinger, som følge af den valgte strategi, kan herefter nedbrydes til det uendelige. Hver enkelt interaktion fra ideen ned til eksempelvis en vare sælges og leveres er forbundet med iboende usikkerhed. Praktiske værktøjer til at håndtere usikkerheder har eksisteret i mange år. Basalt set er princippet om det dobbelte bogholderi et værktøj/systematisk tilgang til at strukturere regnskabsinformationer, der kan spores tilbage til en italiensk udgivelse af en Franciskanermunk. Systemets effektivitet er den dag i dag ubestridelig for informationer indeholdt i drift og balance, men noteinformationer og deskriptive

³⁹ Jf. social konstruktivistisk tankegang savner begreber relevans, da virkeligheden får mening gennem de begreber, kategorier og fortolkninger mennesker konstruerer, "Leksikon i Sociologi", redigeret af Heine Andersen, Thomas Brante og Olav Korsnes, Akademisk Forlag 1998

⁴⁰ s. 7-12, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁴¹ s. 7, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁴² s. 7, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

dele af årsrapporten, der ligger i systemets omverden, er selektivt ekskluderet, hvilket således er dette systems begrænsning. Kontraktsteori i form af kontrakter, der binder agenten til principalen, som eksempelvis en ansættelseskontrakt eller risikodelingsarrangementer indenfor forsikring, byggebranchen m.fl. indgår ligeledes i denne værktøjskasse. Desuden vil mange strategiekspertes nok mene, at risikostyring ikke er et udtryk for opfindelsen af den dybe tallerken, da risikostyring i en abstrakt form altid konstituerer organisationer⁴³.

Men hvordan opstår denne strukturering af usikkerheder, der senere transformeres til risikostyring? Det korte svar her på er, at et givent system, konstrueret til specifikt at behandle udvalgte data, opfanger og behandler en usikkerhed, dermed transformeres denne til en risiko. De identificerede usikkerheder organiseres, analyseres og klassificeres, hvorved det er muligt at styre herefter. Endeligt medfører styring af risici, at der vil kunne foretages aktive handlinger til at imødegå disse. En virksomhed er således som tidligere nævnt både processorer i form af risikoanalyser og skabere af risici i form af aktive handlinger, der kan pådrage sig selv og andre farer, og virksomheden kan pådrage sig selvskabte risici. Oprettelsen af organisatoriske enheder og systemer (paradigmer) til at inddæmme risici er som udgangspunkt sat i gang af en bagvedliggende problematik ofte relateret til fejl eller skandaler som væsentligste driver. Men også generelle bekymringer om fremtidige hændelser. Som eksempelvis startede Value at Risk beregningsmodellen. Udgangspunktet var en bekymring omkring styring af risikodisponering i en hastigt voksende virksomhed. Over tid har modellen fundet anvendelse i hele finanssektoren. Denne efterabningsstrategi har altid været effektiv, men har også en ulempe. Teoretisk set vil det institutionelle analyseværktøj nemlig kunne medføre, at en eventuel krise forstærkes som følge af effekten af flokmentalitet, hvor alle agerer ens, Som nutidigt eksempel herpå kan nævnes ”finanskrisen”.

4.3 Fra risikoanalyse til risikostyring⁴⁴

Startpunktet for risikoanalyse går helt tilbage til det nittende århundrede, hvor fokus var på udviklingen af befolkningstilvæksten. Senere kom teknologien omkring livsforsikringer til at spille en rolle i det moderne ledelsesideal ”ledelse via tal”⁴⁵. Udviklingen indenfor forsikringsbranchen i 1960’erne, samt udgivelsen af Starrs notat i 1969, markeres som et vigtigt

⁴³ s. 8, ”Organized Uncertainty”, Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁴⁴ s. 12-21, ”Organized Uncertainty”, Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁴⁵ Michael Power angiver kilderne Hacking og O’Malley, s. 12, ”Organized Uncertainty”, Michael Power, 2007, Oxford University Press samt s. 16, ”Risikosamfundet”, Ulrich Beck, Hans Reitzels Forlag 1997

startpunkt for risikoanalyse som en særskilt teknisk disciplin⁴⁶. Specielt indenfor teknologiske områder blev risikoanalyse, herunder en række former for kvalitetskontrol, mere og mere udbredt som følge af en række fejl og katastrofer, og de er dermed en væsentlig faktor i oprindelse af den moderne risikoanalyse. I perioden frem til slutningen af 1980'erne skete et gradvist kulturskifte, der medførte en større tillid til rationelle beslutningsgrundlag baseret på tal og flere og flere modeller blev udviklet. Specifikt indenfor den finansielle sektor blev en række værktøjer mere og mere udbredte.⁴⁷

De forskellige modeller uanset branche og videnskab var med til at skabe et samlet behov for at fortsætte med at udvikle og anvende risikoanalyse. Det evolutionsmæssige værktøj ”kopier naboer” har over tid medvirket til, at de forskellige metodikker krydsede grænser og blev anvendt i samme eller lettere muteret form. Dette har ligeledes medført, at en række forskelligheder i metodetilgangen over tid har kunnet reduceres, og de mest effektive og nødvendige overlevede. Luhmann anvender begrebet funktionssystemer, ud fra hvilket hvert enkelt af eksisterende modeller for risikoanalyse kan betragtes som et funktionssystem, idet hvert enkelt system har sit helt eget mål og metode (”symboler og helte”) og parametre. Det gør dem videnskabeligt stærke, men svære for andre at læse, ligesom resultaterne af deres anvendelse er svære at kommunikere til et bredere organisatorisk brug, da resultaterne i det enkelte system oftest kun kan fortolkes af eksperter inden for det specifikke område⁴⁸. Mange beslutninger, der tages, er tværorganisatoriske, hvilket resulterede i en forestående konflikt. Konflikten bestod i, at enheder via deres ekspertise opnåede autonomi, der ikke kunne kobles til de bredt funderede administrative rutiner i en virksomhed, men som ej heller var forbundet til de statslige kontrolfunktioner heraf fra det offentlige. Der opstod derved et behov for at indordne disse funktioner i en større ramme fra både lovgivere og virksomhedernes side. Argumenterne herfor var flere. For det første var det som oftest ikke muligt, at allokere et ansvar for fejl til de specielle funktioner, da deres vurderinger og modeller var baseret på en videnskabelig tilgang, hvori moral ikke indgik. Endvidere var mange risikofyldte beslutninger spredt over en større del af virksomheden, der medførte en række egeninteresser. Derudover antydede resultater fra studier i risikoopfattelse, at opfattelsen af risiko oftest afhænger af måden, hvorpå den bliver præsenteret⁴⁹. Endeligt medførte kritik af risikokulturen, samt skanda-

⁴⁶ s. 12, ”Organized Uncertainty”, Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁴⁷ Opfindelsen af portefølje teori, Black and Scholes, VaR m.fl. angives på s. 13, ”Organized Uncertainty”, Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁴⁸ s. 35-40 ”Moderne Tænkere – Niklas Luhmann – Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoesiske systemer”, Gyldendal 1997, F. Tygstrup – I.W. Holm – M. Hesseldahl – Frederik Stjernfelt.

⁴⁹ s. 15, ”Organized Uncertainty”, Michael Power, 2007, Oxford University Press

ler til udgivelsen af en række nye standarder⁵⁰ til et øget fokus på at undgå organisatoriske fejl, ved at forbedre de organisatoriske og ledelsesmæssige processer generelt. Baggrunden herfor er, at mange skandaler skyldes ledelsesmæssige svigt. Corporate governance er det perfekte eksempel til at illustrere denne ledelsesgørelse og organisering af den traditionelle videnskabelige risikoanalyse. For det første har corporate governance som ideal, at inddæmme svigt hos topledelsen. Dette medfører, at ledelsen bliver gjort ansvarlig for at udarbejde processer til at sikre, at fejl og besvigelser kan identificeres internt i organisationen. For at kunne dette, må de oprette underliggende systemer, som igen skaber en kultur af idealer for god ledelse. COSO, ORCA m.fl. er eksempler på standarder, der fungerer som brobygger mellem organisatoriske og ledelsesmæssige processer og over til de beregningsmæssige systemer. Samtidig opstår der herved et papirløst ægteskab mellem den videnskabelige risikostyringstilgang og den politiske. Resultatet er at den traditionelle videnskabelige risikoanalyse, som enkeltstående system bliver penetreret af den organisatoriske logik både på virksomhedsniveau via ansvarlige systemer, men ikke mindst også via en lovgivningsmæssig præference, der i sidste instans fokuserer ansvarlighed, læring og kommunikation i relation til risikostyring. Mere herom senere. Udfordringen ved at kommunikere ansvarlighed er imidlertid et krav om dokumentation herfor, ellers forbliver dette jo fortsat en salgstale, der vil kunne pyntes med lånte fjer. Der opstår som følge heraf et krav om at gøre politikker og ledelsesprocesser verificerbare. Dermed kommer revisionslogikken på banen. Ved at følge denne tankegang, er det muligt at bevise at den ansvarlighed, der oplyses om er fundamentalt korrekt.

4.4 Fra risikosamfund til et samfund af muligheder⁵¹

Tredje tema i Michael Powers udgivelse omhandler en ændring i opfattelsen af risiko fra noget, der danner grundlag for bekymring og har en negativt klang til en mere positiv opfattelse af begrebet risiko. Virksomheder forsøgte i en periode at undgå at tage risici, hvilket er et paradoks, da risiko principielt kan betragtes som en vare, der kan tjenes penge på, og dermed er grundforudsætningen for at drive virksomhed. Allan Greenspan⁵² betragter ligeledes risiko som noget, der skal sælges til dem, som har råd til at tage dem. Dette er jo et godt udgangspunkt, og forsikringssekskaberne er gode eksempler at trække frem i denne sammenhæng.

⁵⁰ Eksempelvis Cadbury rapporten, COSO m.fl. i starten af 1990'erne.

⁵¹ s. 21-24, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁵² "The age of turbulence", Allan Greenspan, 2008, Pinguin Group

Af årsager til denne ændring i opfattelsen af begrebet kan nævnes en række forhold. Først og fremmest en institutionel frygt for at reguleringsmekanismer via lovgivning ikke effektivt kan følge med. Svaret blev rationel regulering, som medfører ændret fokus fra lovgivere på mindre kontrolbaseret detailregulering, hvorved de selv optræder risikobaseret ved at pålægge virksomheder selvkontrol. I kontrollen af disse virksomheder kan der dermed gives mere frihed til dem, der gør det godt og rette øget fokus på dem, der er en større risiko forbundet med. Dermed opnås en mulighedslogik i lovgivningen. Den i tidligere afsnit nævnte brobygning mellem strategi og compliance kan ligeledes ses i en positiv kontekst, om end den oftest er en illusion, da virksomhederne udadtil forsøger på, at se ud, som om de er i kontrol. Virkeligheden indefra er oftest en anden, da større organisationer set som et system er en række komplekse netværker, der aldrig er statiske. Argumentet fra virksomhedernes side er, at det er brobygningen mellem kontrol og enterprise risk management, der udgør mulighedernes logik.

Mulighedens logik er også interessant som et salgsargument. Det gælder både for lovgivere, der selv frasiger sig et ansvar og fejlmulighed i form af detaillovgivning. Revisions- og konsulentbranchen, samt standardudstedere ser både en mulighed for at udvide deres indflydelse og ikke mindst muligheden for et fremtidigt marked. Salgsargumenterne til virksomhederne er således nye ideer, der ikke har implementeringsproblemer tilknyttet. Hele konceptet omkring værdiskabelse via muligheder er en ny form for mode, hvor selvansvarlighed og forbedringer giver bedre mulighed for at skabe tilknytning til strategi. Samtidig medfører en neoliberal regulering intensivering af omkostninger til revisorer, interne konsulenter og øvrige koordinerende enheder internt i virksomhederne, da morallogikken er tæt forbundet til ordet ansvarlighed. Ansvarlighed medfører et øget fokus på interne forhold og tilknytter læring i organisationen. Disse forhold bevirker, at hele den organisatoriske opsætning ændres i forhold til tidligere, som følge af den interne styring og værdiskabelse.

4.5 Ideer, risikoobjekter og grænseobjekter⁵³

Socialkonstruktivismen fokuserer, som erkendelsesteoretisk disciplin på, at virkeligheden giver mening via de begreber, kategorier og subjektive fortolkninger mennesker konstruerer. Begreber som sådan har således ikke nogen relevans, før mennesket tillægger dem betydning. At undersøge udviklingen indenfor risiko og risikostyring er således et studie af menneskelige holdninger og fortolkninger.

⁵³ s. 24-28, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

Konstruktionen af risikoobjekter sker i den oprindelige grundform ved at et system indkredser en given hændelse. Denne hændelse behandles og associeres med en skadelig virkning, og en eventuel handling kan efterfølgende foretages ved at inddæmme den eventuelle skadelige virkning. Michael Power hævder at meget af det, der i dag går under betegnelsen risikostyring, oprindeligt er usikkerhedsledelse.

Michael Power anvender begrebet dynamisk nominalisme⁵⁴ til at forklare udbredelsen og argumenterer årsagerne bag transformationen herigennem. Derved skaber han kausalitet gennem de forskellige cases. Begrebet dynamisk nominalisme kan forklares ved, at nominalismen udelukkende antager udsagn med baggrund i empiriske iagttagelser som sande, samt tvivler på begrebers sande eksistens. Den dynamiske nominalisme forklares således med, at vi fra praksis danner begreber. Dannelsen af begreber, i dette tilfælde usikkerhed, er et udtryk for en interesse. Interesser medfører undersøgelser i form af rapporter, afhandlinger mv. - altså nedskrevne ord⁵⁵. Dette kan danne grundstammen i nye paradigmer, der kan danne grundlag for beslutninger. Den fælles interesse for risiko har medført, at en række regeringer og virksomheder hver især har undersøgt strukturen af disse, og at de endeligt har valgt en metode til at håndtere disse på. Dette har medført en ændret reguleringspraksis, og dermed danner det grundlaget for andre standardudstederes institutionalisering. Dynamisk nominalisme vil derved fortsat være med til at udbrede og ændre på begrebet risikostyring. Processen har eksempelvis medført, at regeringens outsourcing af standarder til udstedere af disse, lægger regeringen under for denne standard, hvorved regeringen mister sin magt på det givne område. En regering vil altid have en vetoret til at sanktionere, men den har oftest ikke ressourcerne til selv at komme med alternative standarder, hvorfor den reelle magt over udstedelsen af standarder i et globaliseret samfund er overgivet til standardudstederne, så længe de holdes inden for rimelige grænser.

Michael Power hævder endvidere, at konstruktionen af risikoobjekter er baseret på ideer omkring skadelige forhold med ubetinget kausalitet, der kan blive fokus for sociotekniske netværk⁵⁶, der har til hensigt at skabe opmærksomhed mod eller fra en given viden. Nu – er den koblet til et værdisystem baseret på muligheder. Eksperters agenda er typisk at skabe opmærksomhed på deres egne interessesfærer og forsøge at få disse objekter til at danne mening

⁵⁴ I "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press henvises til Hackings 1986:s231, samt <http://da.wikipedia.org/wiki/Nomalisme>

⁵⁵ Hvilket understøttes af utallige filosofers og sociologers begrebsdiskussioner - en række eksempler herpå indgår i den anvendte litteratur på litteraturfortegnelsen.

⁵⁶ s. 25, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

i en større kontekst. Ideen bag risikosamfundet definerer Michael Power som et samfund, der systematisk konstruerer, beskriver og stabiliserer et øget antal skadesbaserede risikoobjekter⁵⁷. Dermed er det ikke alle objekter, der har potentiale til at nå videre udbredelse og institutionalisering. De ideer og begreber, der typisk bliver institutionaliseret, kaldes grænseobjekter, og de er defineret ved at være stabile nok til at kunne absorbere lokale forhold, men samtidig er idéerne og begreberne stærke nok til at kunne appellere til en bred gruppe af interessenter.

⁵⁷ s. 27, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

5 Intern kontrol⁵⁸

Dette afsnit har til hensigt at redegøre for begrebet intern kontrol. Herunder at forklare de væsentligste årsager til udviklingen og udbredelsen frem til, begrebet blev en del af risikostyring.

De grundlæggende årsager til intern controls oprindelse skal blandt andet findes i en række erhvervsskandaler i store internationale koncerner i England og USA⁵⁹. Fra Danmark kan nævnes Nordisk Fjer-sagen i 1991. Erhvervsskandalerne har haft en medvirkende fremdrift i udbredelsen af intern kontrol, men disse kan ikke stå alene, idet erhvervsskandaler har fundet sted lige så længe som virksomheder. Imidlertid har informationsteknologien medført, at en langt større andel af personer i den vestlige verden har deres formuer placeret i aktier i børsnoterede virksomheder. Det er et faktum, at private, der handler med disse via internettet, har skabt en større gruppe af interessenter.

Udviklingen på området kan behandles inden for en række drivere, der sammen med erhvervsskandalerne har skabt fundamentet for intern kontrol som begreb. De væsentligste er udgivelser om emnet intern kontrol, ændringen til en neoliberal regulerings og ledelseslogik samt revisionsbranchens relancering af revisionskonceptet.

Den oprindelige idé bag intern kontrol

Intern kontrol kan i et klassisk perspektiv anskues, som virksomheds ønske om kontrol af transaktioner. Størrelsen af virksomheden afgør behovet for procedurer og kontroller. Des større end virksomhed er des mere øges behovet for interne kontroller og organisatorisk styring, da den koordinerende rolles vigtighed øges i takt med størrelsen.

5.2 Paradigmer og væsentlige udgivelser

Intern kontrol har principielt set altid eksisteret. Pseudonymerne herfor har været mange og historikken er lang. Udgivelsen af Cadbury-rapporten og COSO's bidrag "Internal Control – Integrated Framework" i 1992 anses dog i brede kredse som de to væsentligste markører for fikspunktet for etableringen af intern kontrol som et alment anvendt begreb. Institutionen COSO, blev dannet i 1985 og var den amerikanske privatsektorens svar på et lovgivningsmæssigt krav om indførelse af interne kontroller i virksomheder. Det skulle skabe større gen-

⁵⁸ s. 34-63, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁵⁹ s. 34, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

nemsigtighed og undgå fejlagtig rapportering. Cadbury-rapporten var et forsøg på at genoprette investorenes tillid efter en større erhvervsskandale, og den indeholdt retningslinjer for, hvordan virksomheden skulle ledes. I 1999 blev Turnbull-rapporten udgivet i England. Rapporten lagde vægt på direktørens ansvar for at etablere og bevare gode interne kontroller, alternativt at have fået udført tilstrækkeligt revisionsarbejde. Hensigten var at sikre kvaliteten i de aflagte årsrapporter og ikke mindst at kunne identificere besvigelser, inden de blev et problem for virksomheden. For så vidt angår den danske del, blev Nørby-udvalget oprettet i marts 2001 på foranledning af erhvervsministeriet. Udvalget skulle vurdere behovet for retningslinjer for corporate governance. Dette mundede ud i en række anbefalinger i form af Nørby-rapporten, som i lighed med Turnbull-rapporten er blevet opdateret løbende. Ovenstående er blot en lille del af en omfattende række udgivelser, der har medført fokus på intern kontrol, corporate governance og risikostyring. Udgivelserne er i alle tilfælde et resultat af erhvervsskandaler, udløbere af udgivelser fra andre lande, og sidst men ikke mindst ønsker herom fra lovgivere, revisorer og erhvervslivet. Intern kontrol bliver så at sige over tid indordnet som en del af corporate governance disciplinen

5.3 Reguleringsfilosofi og strategi⁶⁰.

En anden faktor, der kan medvirke til at forklare den hastige udbredelse af intern kontrol, er en moderne reguleringsmæssig præference, der er baseret på et samfund med knappe ressourcer. Heri har staten ikke har tilstrækkelige ressourcer og fleksibilitet til løbende at overvåge samt detailtilpasse lovgivningen. Det reguleringsmæssige paradigmeskift går fra at være fokuseret på kontrol og mistro til at en risikobaseret regulering baseret på samarbejde og tillid. Dette medfører, at staten fastlægger principperne for reguleringen. Praksis for hvad intern kontrol dækker over, fremkommer via begrebsrammerne fra standardudstedere. Argumentet herfor er opnåelse af effektive løsninger med en indbygget konsensus. Begrebsrammer har dog den begrænsning, at jo større detaljeringsgrad den har, des mindre anvendelig er den typisk for den brede gruppe. Derfor beskyldes mange udbredte begrebsrammer også for at være balkonerklæringer, hvilket bevirker, at den enkelte virksomhed selv skal regulere internt via interne kontroller. Dernæst skal virksomheden kunne dokumentere, at den overholder lovgivningen. Statens afgivelse af magt til standardudstederne og tillid til virksomhederne medfører, at staten ud fra et agentteoretisk perspektiv bliver en samarbejdspartner, hvilket teoretisk set burde lette brobygningen mellem statens regulering og virksomhedens strategi.⁶¹ Virkelighedens verden giver dog oftest et andet billede. En væsentlig forudsætning for samarbejde er

⁶⁰ S36-42, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁶¹ I det neoliberale reguleringsideal er der ikke forskel mellem forretningsmål og compliance, da disse er perfekt machet.

tillid⁶². Selvreguleringstanken via interne kontroller fordrer udover tillid allokering af ansvar. Virksomhedens ledelse har ansvaret for at sikre effektive og velfungerende interne kontroller. Revisor har ansvaret for at dokumentere, at det er tilfældet, og han bliver dermed statens forlængede arm. Revisor baserer sine iagttagelser ud fra de rammer, der opereres ud fra, inden han kigger på de enkelte transaktioner, da intet system kan iagttage alle transaktioner uden at blive ineffektivt. Netop kontrol af kontrollen er kernen i den neoliberale reguleringsstrategi, der muliggør regulering og fleksibilitet, som eksemplet med følg eller forklar princippet⁶³ i corporate governance.

5.4 Implosion af revisionen⁶⁴

Udviklingen af den interne kontrol er ikke kun et udtryk for reguleringsstrategi. Revisionsbranchen har ligeledes haft en indflydelse på udviklingen. Revision som disciplin er ikke specielt kompliceret i sin grundform. Revisors udfordring har været at skabe effektivitet set i forhold til prisen og overbevisningen i den afgivne erklæring. Arbejdet foretages ud fra en simpel begrebsramme og kan således erklære sig om alt, så længe der foreligger en begrebsramme, som revisor kan anvende til at påvise, at angivne forhold er korrekte. I forbindelse med årsrapporter er begrebsrammen regnskabslove. Revision kan ske ved en transaktions- eller systemanalytisk revisionstilgang. En række forhold har imidlertid medført, at revisionsbranchen bevægede sig væk fra de traditionelle tilgange med fokus på transaktioner og system til en mere holistisk tilgang, hvori en virksomhedsstrategi, risici og omverden blev kædet sammen med selve revisionen. Dette skabte visse problemer i forhold til de traditionelle revisionsmål, hvilket har bevirket, at en række nye er kommet til - bl.a. gennemsigtighed og ansvarlighed. Generelt set har usikkerhed omkring den fremtidige udvikling af den finansielle revision i 1980'erne sammen med udviklingen og lovgivningen omkring corporate governance i 1990'erne været medvirkende årsag til, at revisionsbranchen anså det for nødvendigt at være på forkant med markedet. Tanken om den risikobaseret tilgang var derfor ikke ny i 1990, men kan anskues som en naturlig udvikling af den systembaserede revision frem mod en mere holistisk tilgang i revisionen. Formålet var at undgå, at den på det tidspunkt umoderne revision skulle genopdages i en ny form, der kunne sælge. Derfor blev en række yderligere tiltag udviklet som modsvar herpå. Eksempelvis blev analyse af en virksomheds omverden, virksomhedens strategi (indsæt muligheden logik fra revisor) og forretningsmål en del af planlægningen, og dette blev koblet sammen med risici. Tanken var logisk set, at en bedre

⁶² Tillid anses som en grundforudsætning i det moderne samfund.

⁶³ Følg-og-forklar principper er baseret på et udgangspunktet om, at anbefalinger følges, men i tilfælde af at anbefalinger fraviges skal der redegøres for årsagen hertil.

⁶⁴ s. 42-47, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

forståelse for virksomheden vil kunne medføre, at revisor gennem konsulentarbejde omkring interne processer i virksomheden, kan støtte virksomheden i at opnå sine forretningsmål og dermed være værdiskabende. Dette kan bevirke, at der opnås en viden omkring interne processer, som kan sælges videre som konsulentydelse og dermed øge indtjeningen. Det oprindelige management letter ændrede dermed status fra være et biprodukt til at være et (pro-) aktivt dokument, der kunne anvendes til kommunikation af de såkaldte værdiskabende forhold.

Revisionsbranchen har ligeledes været kritiseret for sine tidsmæssige begrænsninger. Reviderede rapporter vil altid afspejle opfattelsen af fortiden. Den stadig større anvendelse og udvikling af IT-systemer medførte, at behovet for at validere de løbende udarbejdede rapporter ligeledes blev øget. Derfor blev svaret herpå at fokusere på interne kontroller, hvorved overbevisning kunne baseres på. Eksisterede der tilstrækkeligt interne kontroller, kunne der let og løbende laves erklæringer på disse rapporter. Den moderne revision fokuserer på samme måde i dag:

1. At forstå virksomheden.
2. Planlægge revisionen.
3. Teste de interne kontroller - herunder IT-sikkerhed.
- 4 Transaktionsbaserede test af datagrundlaget pr. skæringsdatoen og i perioden fra afslutningen af den løbende revision og frem til skæringsdatoen.

Erhvervsskandaler, som er en væsentlig driver for udviklingen af interne kontroller, corporate governance mv. medførte paradoksalt nok, at udviklingen gik anderledes end revisionsbranchen havde forventet. Driveren hertil var Sorbanes-Oxley lovgivningen, som i 2002 blev udarbejdet med henblik på at genetablere tilliden til den finansielle rapportering, der var belastet som følge af skandaler såsom Enron m.fl. I første omgang skabte det et enormt marked for konsulentydelse, da de færreste virksomheder havde viden og ressourcer til at få hele strukturen på plads. Revisor måtte nu, som følge af krav om uafhængighed, vælge mellem at revidere eller lave konsulentarbejde, og derved blev den oprindelige tanke om mersalg og forståelse af virksomheden ødelagt. På længere sigt har det skabt en stor intern viden i virksomhederne omkring risikostyringsaktiviteter. Den enkelte revisor måtte derfor konstatere, at hans rolle til et vis grad blev begrænset i forhold til tidligere. En del af arbejdet blev overtaget af de interne kontrolfunktioner, der omvendt fortsat skal valideres, hvilket kan bruges som argument for, at det samlede tab måske ikke er så stort. Men ironisk er det, at udviklingen af Corporate governance og de forskellige interne kontrolsystemer oprindeligt skete med henblik på at skabe et

marked for den eksterne revision, men at udviklingen samtidig har været medvirkende til at skabe en eksplosion i mængden af intern kontrol. Den eksterne revisor har derefter kunne anvende denne som platform i en verden begrænset af regler og regulering den dag i dag.

5.5 Intern kontrol som risikostyring⁶⁵

Almindelig bogføring og registrering, forankret i lovgivning, har længe været et privat anliggende med meget lidt regulatorisk styring. Revisorer og statslige organer har historisk set kontrolleret organisationer, uden at disse behøvede at have store netværk af strukturer og procedurer. Over tid har kompleksiteten, strukturen og størrelsen på organisationer dog ændret sig, hvilket kan være en medvirkende årsag til, at man naturligt kan forklare udviklingen i intern kontrol. En grov opdeling kan være administrationen og strukturer i virksomheder, der er på et "håndværksmæssigt" niveau. Dette niveau betyder ikke, at de udfører kontroller dårligt. Disse virksomheder har blot typisk ikke kritisk masse til at indføre strenge procedurer og administrative processer. Forretningsgange og udarbejdelse af rapporter og regnskabsmateriale er meget fleksible og meget lidt strukturerede, hvilket er til gode for kreativiteten. På et tidspunkt når visse organisationer en størrelse og omfang, der nødvendiggør en industrialisering af de interne processer. Det er nødvendigt, og det kræver nøje koordination og drøftelser ved ændring af disse. De industrialiserede og automatiserede processer medfører imidlertid en strategisk fordel i en virksomhed med kraftig vækst. De er skaleret således, at fokus ikke er på antallet af transaktioner, men hvorledes de enkelte typer af transaktioner behandles. Der opstår altså en indskrænkning i råderummet for den enkelte, som via adfærdsreguleringen medfører, at alle i udgangspunktet gør tingene ens.

Intern kontrol som risikoleder kan forstås som en samling af de forskellige former for interne kontroller, der betragtes som funktionssystemer. Individuelt har de til formål at sikre, at de hver især opfylder kravene til specifikke opgaver såsom rapportering til finanstillsynet. Indtil nu var disse ikke afhængige af hinanden. Det forhold ændrede sig, da corporate governance krævede en altomfattende systematisk tilgang til alle interne kontroller. Det første væsentligste bidrag hertil blev COSO-begrebsrammen. COSO-begrebsrammen havde i modsætning til de eksisterende tekniske dokumenter for intern kontrol den store fordel, at den samlede hele det interne kontrolapparat i en bredere forstand og dækkede udover den finansielle rapportering også overholdelse af lovgivning. Dermed sætter den intern kontrol ind i et lovgivningsmæssigt perspektiv, hvor "the tone at the top" i en virksomhed kan fastlægges. Udgivelsen af COSO er kritisk for udviklingen i inddragelsen af de interne kontroller i et strategisk perspek-

⁶⁵ s. 48-53, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

tiv, og ikke mindst betragter den interne kontrolfunktioner som mulighedsskabende i modsætning til tidligere omkostningsfunktioner. COSO medfører meget mere end overholdelse af interne kontroller for de tre områder. Det er en form for erklæring omkring virksomhedens troværdighed. Først fra indførelsen af Corporate Governance-principperne krævedes en fuldstændig vinkel til styring af interne kontrolsystemer, der findes i virksomhederne. Andre standardudstedere bl.a. Canadas bidrag fra 1995 ”Guidance on Control” udarbejdet af COCO udvidede sigtet til at omfatte hele virksomheden. I forhold til COSO’s begrebsramme antages COCO at være mere fokuseret på værdier, etik og læring. I England gik der imidlertid længe tid, fra at Cadbury – som afdækker direktørens ansvar – dominerede til Turnbull i 1999 blev udgivet og senere blev et referencepunkt [langt udover det oprindelige udgangspunkt]⁶⁶. Selvom begrebsrammer fra COSO, COCO og Turnbull kan siges at være direkte konkurrenter, støtter de samtidig hinanden, og de gør institutionaliseringen lettere.

COSO, COCO og Turnbull kan ikke alene antages, at være årsagen til udviklingen. En lang række andre standardudstedere herunder ISO, DS, BSI m.fl. må antages at være medvirkende årsager til, at revisorer har kunnet udvide deres erklæringsramme.⁶⁷ Normproduktionen fik allerede i 1980’erne sit afsæt i systemteorien og har således længe ligget og luret. COSO har alene kunne være med til at skabe en paraply, der dækker alle områder samtidigt. Både COSO og ISO er kybernetiske⁶⁸ modeller, der har indbygget en formel struktur til at kunne monitorere og kommunikere retur, samt gøres til genstand for revision omkring deres effektivitet. Koblelsen af risiko i kvalitetsstyringssystemer må da også antages at være naturlig, da der kan argumenteres for at være to sider, der konstituerer hinanden. Kritikken af systemerne består i, at de selv-beviselige kontrolsystemer bare tilføjer endnu et lag af kontroller oveni arbejdet i et allerede bureaukratisk system, og at de har mere med disciplin at gøre end med entrepris og autonomi. Mere kontrol kræves som følge af skandaler. Ironisk nok har skandaler indenfor intern kontrol og risikostyring ikke medført at de er blevet forladt, tværtimod er de blevet intensiveret, hvilket kan tilskrives konsulentbranchen og standardudstederes forsøg på at fastholde et marked. Systemet vælger så at sige en ny tilstand jf. afsnittet om systemteori. Endeligt har købsargumentet i mange virksomheder, at systemerne er investeret i med argumentet om at en virksomhed kunne frembringe organisatoriske dyder, herunder ansvarlighed i form af selvopdagelse og læring.

⁶⁶ s.50, ”Organized Uncertainty”, Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁶⁷ ISO 14000 medførte at revisorer kunne konkurrere mod ingeniører i bl.a. miljøerklæringer, s.51 ”Organized Uncertainty”, Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁶⁸ Menneskelig model til at strukturere komplekse forhold.

5.6 Offentliggørelse af intern kontrol⁶⁹

Risikorapportering har fundet sted siden starten af 1990'erne. Bilag omkring risiko og kontrolrelaterede noter har ligeledes eksisteret siden 1990'erne. Alt efter, hvilket land, der har udstedt retningslinjerne for intern kontrol og risikorapportering, er det forskellige fokusområder og risikoobjekter, der har været lagt vægt på. OFR lagde i starten vægt på, at der skulle vedlægges bilag omkring nøglerisikoindikatorer. Tyske KonTrAG lavede krav om etablering af et monitoreringssystem for risikoidentifikation. Dernæst lavede GASB i 2001 i GAS 5, der krævede tilstrækkelige kontrolprocedurer og en rapport omkring risici, der påvirkede den fremtidige udvikling samt en beskrivelse af systemet i ledelsesrapporteringen. I Danmark var det først med offentliggørelsen af Nørby udvalgets rapport om god selskabsledelse, at der kom anbefalinger hertil, disse var i første omgang frivillige.

Et væsentligste kritikpunkt har imidlertid været, at der ikke har været krav til erklæring om effektiviteten af risikostyringen. Derudover gav tanken om reviderbarhed og effektivitet af interne kontroller anledning til større drøftelser, fordi det ikke var klarlagt, hvad disse betegnelser egentlig dækkede over. En række andre forsøg på at få indført rapportering om risiko, blandt andet i USA og England blev udført uden større held. Men alligevel har alle disse forsøg været med til over tid at drive retningen for risikorapportering (forretningsrisici) fremad. Alligevel har både revisorer og ledelse i selskaberne i bred forstand forsøgt at modarbejde denne form for rapportering. Formentlig fra revisors side, fordi der ikke forelå konkret konsensus omkring begreberne og det abstraktionsniveau og den iboende risiko, der oftest var i en sådan erklæring. Imidlertid ændrede alt sig i forbindelse erhvervsskandalerne i USA i 2001. Sarbanes Oxley lovgivningen, der havde til hensigt at genskabe tilliden til de finansielle markeder, medførte, at markedet på en dag ændrede sig, ikke bare i USA, men også i resten af verden, da regelsættet også omfattede datterselskaber af børsnoterede amerikanske selskaber. Sarbanes Oxley lovgivningen krævede, at både ledelse og revisor nu skulle erklære sig omkring effektiviteten af de interne kontroller og at disse ikke indeholdte væsentlige svagheder. Alene definitionen af "ikke væsentlige svagheder" medførte en usikkerhed. Lovgivningen endte med at skabe en meget omfattende bureaukratisk administrationsbyrde. En af årsagerne var, at selskaberne var bange for ikke at overholde reglerne og dermed risikere sanktioner. En anden årsag var, at revisorerne ikke ønskede at pådrage sig opmærksomhed omkring andre fortolkninger af begrebet og blev beskyldt for efterfølgende at have glemt en risikobaseret tilgang til lovgivningen. Netop vanskeligheder ved administrationen var den største anke mod

⁶⁹ s. 53-56, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

lovgivningen i de første år. Alligevel har undersøgelser⁷⁰ efterfølgende vist, at hovedparten af selskaberne har fået noget ud af arbejdet efter de første par år er gået. Michael Power mener, at det ikke kan afvises, at lovgivningens rolle er med til at placere interne kontroller som et centralt værktøj til at forbedre årsrapporterne omkring Corporate governance. Han mener endvidere, at det endnu ikke er konstateret, om det nu er årsrapporten eller produktionsprocessen heraf, der nu er vigtigst for lovgiverne. Intern kontrol er nu det primære regulerings og ledelsesmæssige rapporteringsprojekt.

5.7 Intern revisor som risikoleder⁷¹

Intern revisions genfødsel blev anset som et basalt forsøg på at foretage en omkostningsbesparelse. I USA forsøgte eksterne revisorer at outsource intern revision, hvilket ikke var populært af etiske årsager omkring uafhængighed. Outsourcing af den interne revision medførte en introduktion af risikobaseret tilgang til intern revision. Mutationen af intern kontrol og risikostyring blev både en trussel og mulighed for den interne revisor. Muligheden lå i at positionere sig selv som risikoekspert. I midten af 1990'erne fokuserede IIA på risikobaseret revision samt risikostyring rettet mod det operationelle og IT.

Tidligere var intern revision selvstændigt under pres for ændringer, da en ingeniørbaseret kontrolkultur blev anset for at være problematisk. Control self assessment (CSA) blev introduceret. CSA afgav mulighed for risiko og kontrol i et hidtil uset omfang og ændrede revision fra at være en transaktionsbaseret snæver bagudrettet praksis til en fremadrettet forventningsbaseret og risikobaseret praksis. CSA sammen med lovgiveres præferencer for egenkontrol gav mulighed for den interne revisor for at antage en ny rolle som facilitator, lærer og skaber af oversigt over kontroller i virksomheden.

Interne revisorer fik i nogle organisationer til rolle at lave løbende CSA, hvor det rapporterede blev baseret på velfungerende kontroller samt som oversigtshaver over organisationen og dens kontroller. Dette var en mulighed for en professionelt relancering af den interne revision, men skabte samtidig en konflikt mellem at være rådgiver på højt niveau og at forventningen om intern revisor som en, der opdager fejl og besvigelser. Valget blev at tænke i risici, da risikofunktionen fik karakter af en værdiskabende enhed, men uafhængighedsproblematikken medførte i sidste ende, at der nu er skarp adskillelse mellem risikofunktionen og den interne revision. Intern revisions eksistens blev stadfæstet via Turnbull rapporten og Sorbanes Oxley

⁷⁰ "Risikostyring i et Corporate governance perspektiv", 2006, Ernst & Young

⁷¹ s. 56-60 "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

lovgivningen til trods for at intern kontrol fortsat anses som vigtigere end intern revision. Netop dette argument belyses ikke i tilstrækkelig grad af Michael Power, men argumentet herfor er, at den interne revision ofte er institutionaliseret via et forsøg på omkostningsbesparelse i forhold til eksterne revisor, et ønske om at skabe og bevare af viden internt i organisationen, samt et lovgivningsmæssige krav herom. Intern kontrol nu vigtigere som følge af den status og det mode fænomen som intern kontrol og risikostyring pt. udgør, samt vigtigst af alt lovgivningsmæssige krav eksempelvis i form af Sarbones Oxley og corporate governance lovgivning.

5.8 Opsummering på intern kontrol

Standardudstedere og corporate governance er vokset kraftigt siden 1990'erne. Det indeholder to alledstedsnærværende logikker. Den neoliberale ledelses- og reguleringslogik, der baseres på intellektuelle økonomiske ressourcer og principal agent teori, samt en rettighedsbaseret deltagende logik fra demokratiske og kritiske teorier.

Rådgivningsmarkedet i ekstern revision generelt og indførslen af Sarbanes Oxley lovgivningen er to væsentlige faktorer, der har accelereret udviklingen af intern kontrol. Risikobaseret regulering er en ressource til selvregulering taget op af bl.a. OECD m.fl. Intern kontrol er et grænseobjekt, som kombinerer flere logikker. Intern kontrol er indbegrebet af historien om en ide. Udviklingen kan forklares i sammenhæng til den dynamiske nominalisme, da hverken intern kontrol eller risikostyring er beskrivende kategorier, der refererer til et klart objekt, jf. afsnit om konstruktivisme. Argumentet for at indføre intern kontrol og ledelsessystemer er, at disse kan fange første ordens risici, såsom besvigelser, samt at det kan introducere ansvarlighed og læring til virksomhederne. Andre risici bliver transformeret til reviderbare via systemer, og de kan derefter rapporteres og valideres. Disse systemer tager udgangspunkt i processerne.

Intern kontrol bliver til mere end et instrument – det bliver til en form for ledelsesrationale, der signalerer organisatorisk dyd. Rationelle kontrolsystemer bliver anvendt som svar på kriser på trods af deres anerkendte begrænsninger, fordi de udtrykker den dominerende form for ledelseslogik.

6 Enterprise risk management⁷²

I nærværende afsnit redegøres for den oprindelige ide bag begrebet enterprise risk management(ERM). Historien bag ERMs udvikling belyses med udgangspunkt i identifikation af de væsentligste årsager til udviklingen, udbredelsen og institutionaliseringen.

Historikken for enterprise risk management forklares i kapitel 3 i "Organized Uncertainty" gennem fem temaer.

- Den oprindelige ide er baseret på en beregningsteknisk tilgang.
- Andet tema behandler skiftet fra at betragte ERM beregningsteknisk disciplin til at være en organisatorisk proces.
- Tredje tema behandler den organisatoriske placering af ERM som en holistisk koncernfunktion via bl.a. oprettelsen af CRO⁷³ som profession.
- Fjerde tema behandler den neoliberale reguleringspræference, der bevirker, at reguleringsmekanismer, i form af risikobaseret regulering, selv bliver omfattet af samme logik og ERM paradigmer.
- Endeligt behandles ERM ud fra et moraløkonomisk aspekt, der henleder os til ledelsesidealer, der værdsætter ERM som en metode til at skabe ansvarlighed og organisatorisk dyd.

De fem temaer danner omdrejningspunktet for institutionaliseringsprocessen af ERM som en verdens omspændende disciplin.

6.2 Den oprindelige idé bag ERM

Den oprindelige ide bag ERM⁷⁴ opstår efter et ledelsesmæssigt ønske om at blive bedre til at beregne naturlige hedging⁷⁵ og finde ikke-forventede korrelation i koncerner⁷⁶. En central ide bag ERM er således, at brugeren skal kunne korrelere og sammenholde risici på en række aktiver. Endvidere kan ideen ses som en omkostningsbesparende strategi og en metode til

⁷² S. 66-102, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁷³ Chief Risk Officer

⁷⁴ COSO's definition "Enterprise risk management er en proces, som en virksomheds bestyrelse, ledelse og andet personale bruger til at udvikle strategier på tværs af virksomheden og identificere potentielle begivenheder, som kan have indflydelse på virksomheden. Virksomheder anvender enterprise risk management til at håndtere risikoappetit og til på en fornuftig måde at forsikre, at virksomhedens mål bliver opfyldt." Kilde www.coso.org.

⁷⁵ Ved hedging forstås en afdækning af fremtidige potentielle prisudsving

⁷⁶ S. 70, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

at inddæmme en koncerns samlede eksponering via eksempelvis real optioner⁷⁷. Et praktisk eksempel herpå kan findes i A.P. Møller, som både er påvirket af oliepriserne i negativ og positiv retning grundet olieaktiviteterne i Nordsøen og skibsflådens forbrug. Ideen er altså basalt set at vurdere en koncerns samlede eksponering i stedet for skabe optimering i de forskellige divisioner enkeltvist.

6.3 ERM som risikokalkulation⁷⁸

ERM som en regneteknisk disciplin har rødder tilbage forsikringsvidenskaben fra 1960'erne. I 1980'erne blev koblingen til det finansielle område skabt, ligesom de første risikostyringsenheder blev oprettet⁷⁹. De første risikostyringsenheder blev dog hurtigt lukket ned som følge af den manglende fokus på historiske hændelser, hvilket ud fra en socialkonstruktivistisk synsvinkel medfører manglende accept af enheden, og bevirker at dens legitimitet forsvinder. J.P. Morgens Risk Metric fra 1993, der var en overbygning på VaR⁸⁰, blev opfattet som værende et modsvar til de strenge modelleringskrav fra finanstillsynet og blev anset som et mislykket forsøg på at skabe en industristandard. Alligevel markerer det starten på brugen af in-house modeller til at skabe kreativ arbitrage. Fordelen ved in-house modellerne var, at de åbnede op for mulighedens logik og dermed kunne skabe mere realistiske scenarier, end de fra lovgiveres side meget konservative og statiske modeller kunne. Dermed kunne de danne grundlaget for den kreative arbitrage. De internt oparbejdede modeller medførte, at en række virksomheder valgte ikke at overdrage risici i form af forsikring mv. Selvforsikring kunne forsvares via de beregningstekniske modeller. VaR modellering har sine rødder i et organisatorisk behov for kontrol af transaktioner⁸¹. VaR anses som en integrationsteknologi for risikostyring, da ideen om VaR kunne anvendes til reguleringsmæssigt at decentralisere risikovurderinger og ydermere var modelleringen forholdsvis let forståeligt og synligt for den øverste ledelse. Dermed blev fundamentet skabt ved at skabe en kommunikationsmæssig kobling til ledelsen, og dermed dannes grundlaget for styring af risiko i hele organisationen. Dette ved at beregne risikodispositionen for den enkelte transaktions eller klasse heraf og efterfølgende allokere en omkostning til denne risikoposition. Denne sikring gav en adfærdsmæssig begrænsning, da risikofyldte positioner, der typisk gav et godt afkast, blev gjort mindre attrakti-

⁷⁷ En real option kan defineres, som retten, men ikke forpligtelsen, til at påtage sig forretningsmæssige beslutninger – typisk i form af en mulighed for senere at vælge et køb af en given vare til eller fortryde en allerede taget beslutning.

⁷⁸ S. 69-75, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁷⁹ S. 71 øverst, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁸⁰ Value at Risk er en integrationsteknologi for risikostyring, der kan anvendes til reguleringsmæssigt at decentralisere risikovurderinger.

⁸¹ s. 73, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

ve som følge af de fakturerede risikotillæg. Den væsentligste begrænsning i VaR modelleringen var, at den krævede højfrekvente eller markedsvalide data, og modellen kunne således ikke anvendes på en række områder med mindre frekvente data. De væsentligste argumenter for den fremadrettede operationalisering af VaR er: Det var et rationelt svar på volatile markeder, som skabte fokus på adfærd. Det blev institutionaliseret på grund af den samlende helhedstanke for organisationer og på grund af koblingen til shareholder value. Dernæst blev den anset som et modsvar til regulatorers modeller og krav hertil - og medførte desuden tilladelse til brug af in-house modeller i 1996⁸².

6.4 ERM som en organisatorisk process⁸³

Kompleksiteten i en række beregningstekniske modeller steg i takt med, at grænserne for hvilke risici, der kunne dækkes, blev rykket. Dette medførte, at der opstod behov for at kunne inddrage modellen i en større organisatorisk begrebsramme for ansvarlighed - som følge af de komplekse afdækningsmuligheder⁸⁴. Fokussen på at foretage en afdækning som en samlet koncern medførte, at der var behov for at anvende en ramme, der kunne indsamle og behandle informationer til brug for videre kommunikation til ledelse og ejere. Set med videnskabelige øjne er det umuligt at indsamle, akkumulere og kommunikere resultaterne fra flere underliggende modeller med flere forskellige forudsætninger og begrebsapparater uden at kompromitere en eller flere af disse modellers integritet. Dette medførte, at en samlet indsamling, behandling og kommunikation måtte antage en anden form. I stedet for at fokusere på resultaterne for de enkelte afdelinger, blev der i stedet fokuseret på det som en del af processen. ERM er baseret på den kybernetiske⁸⁵ organisationsopfattelse og har fokus på processen, hvori komplekse regulerings og adfærdsmæssige systemer skabes - såvel formelle som uformelle. Dette danner grundlaget for en ensartet og systematisk tilgang til alle undersystemers indramning på procesniveau, hvorfor en operationalisering bliver mulig på trods af forskelligheder mellem systemer.

Der findes i en række bidragsydere til internationale risikostyringsstandarder og ikke mindst en række anerkendte standarder, der kan anvendes som organisatoriske ansvarlige rammer. Den væsentligste er uden tvivl blevet COSO's relancering/opgradering af den tidligere udgave af "Internal Control – Integrated Framework". Den nye udgave kaldet "Enterprise Risk Management – Integrated Framework". Den væsentligste ændring i konceptet fra intern kon-

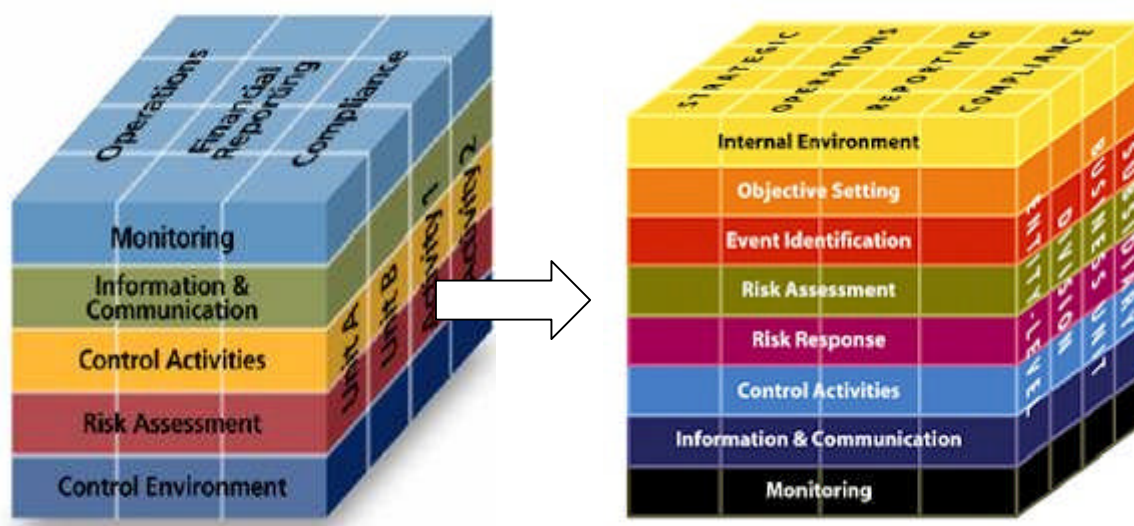
⁸² s. 73, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁸³ s. 82-86, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁸⁴ s. 73, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁸⁵ Blandt andet Niklas Luhmann ide om sociale systemer.

trol til ERM er, at ERM ideen fungerer som et strategisk normativt værktøj, der kan anvendes til at lave og kommunikere en samlet risikostyring på koncernniveau. Modellen skaber endvidere i teorien sammenhæng til strategien, hvorved der ligeledes fokuseres på muligheder i at tage risici. En meget udbredt måde at kommunikere risici på er ved brug af risikomatricen eller riskmaps, der med udgangspunkt i to akser i et koordinatsystem angiver risikoen som produktet af sandsynlighed for og effekt af hændelser.



86

Til trods for kritik på en række punkter⁸⁷ er COSO's ERM en af de mest udbredte modeller til at organisere og styre risiko efter. Der er en række årsager hertil. Først og fremmest har en række af de oprindelige elementer baggrund i en neoklassisk tankegang, der medfører, at virksomheder er selvstyrende risikobehandlere. En række af virksomhedsledere, revisor m.fl. er skolet indenfor denne retning. For det andet er ideen om risikostyring en mulighed og værdiskabende strategi som gode salgspunkter. Et tredje forhold er ændringen af fokus på ledelse og styring i en mere fremadrettet forstand. Det har ført til, at fokus er fjernet fra de tekniske beregninger til fordel for organisatoriske processer, hvor ansvar kan placeres, og dokumenterede processer kan gøres til genstand for revision. Kommunikationsmulighederne mellem ekspertfunktioner og ledelsefunktioner opnår den fornødne styrke ved at kunne danne et helhedsbillede af hele koncernens risikodisponering og anvende det som et strategisk beslutningsværktøj i relation til risikostyring.

⁸⁶ Kilde: www.coso.org

⁸⁷ Se mere herom i afsnit 10

6.5 ERM og opstandelsen af CRO⁸⁸

Fra at være en beregningsteknisk disciplin til at blive en organisatorisk proces betyder dette imidlertid ikke, at risikostyring institutionaliseres og bliver til en profession i sig selv. Michael Power argumenterer, at professionen først opstod som en særskilt disciplin med udnævnelsen af Chief Risk Officer eller Enterprise Risk Manager. Det er med udgangspunkt i, at risiko tidligere har været ejet af de enkelte organisatoriske enheder og oftest ikke var specifikt definerede områder. Det rationelle svar bliver, at tildele en CRO det organisatorisk ansvar for at styre den voksende mængde af risici og gøre personen til en del af ledelsen. Problemet heri er dog følgende. For det første er det de færreste CRO, der reelt har bestemmelse over de øvrige afdelingers adfærd. Rollen kan derved betragtes som en pseudofunktion uden reel magt, der alene har mulighed for at eskalere forhold opad i organisationen. Derudover skal en sådan funktion ligeledes skabe en værdiskabelse for at berettige sin eksistens. Værdiskabelsen er alene betinget af et tilstrækkeligt samarbejde mellem CRO og ejere af processer i de øvrige afdelinger, eksempelvis økonomidirektøren. Endelig er der problematikken med at måle værdien af hændelser, der er undgået og eventuelt ikke vil finde sted. Derfor er rollen som CRO en koordinerende ændringsagent, der ikke har noget reelt ansvar, men som har til opgave at kommunikere omkring risikoforhold i koncernen, samt sikre at den organisatoriske ansvarlighed og dyd forbliver intakt. Endeligt kan der sættes spørgsmålstejn ved, om en CRO ansættes på baggrund af organisatorisk behov herfor, eller om det er regulatorer og interessenter der kræver det af virksomheden med henblik på at bevise sin ansvarlighed og dyd. I muligheden optik er spørgsmålet endvidere om, hvorvidt CRO inddrages i tilstrækkeligt omfang i strategiske overvejelser.

6.6 ERM og standardisering af lovgivere⁸⁹

Det ironiske ved institutionalisering af ERM er, at lovgivere som en del af processen har foranlediget og finansieret flere af de større og væsentlige organisationers udgivelser. Blandt andet Cadbury, Turnbull og Nørby-udvalgets udgivelser bliver indfanget af den neolibérale tanke om en risikobaseret og fleksibel regulering. Gennemsigtighed i beslutningsprocesser taget af politikere medfører, at disse ligeledes bliver underlagt en ansvarlighedstankegang, der ikke tidligere er set. Flere større statslige organisationer har taget ERM konceptet til sig og indarbejdet det internt. Dermed bliver vrangen ligeledes vendt ud på regulatorer. Dette skaber risici for de statslige organisationer, da ansvar vil kunne placeres og mulig skyld vil kunne

⁸⁸ s. 86-92, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

⁸⁹ s. 92-97, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

allokeres. Derved er der skabt en ny logik, der påvirker organisering af reguleringsprocessen. Kæden er derved sluttet, og et selvrefererende lukket system omkring risiko⁹⁰ er principielt opstået. Risikobaseret regulering bliver en antagelse, der udtrykker muligheden for, at fejl eller skandaler kan ske, og er som følge deraf en skitse til at begrænse politikere og lovgiveres adfærd.

6.7 Moraløkonomien af risikostyring

ERM som værktøj og ide er et verdensomspændende projekt. Der findes ikke kun en standard, men et stort netværk af standarder, der konstituerer hinanden. Der findes altid et højere niveau eller en anden synsvinkel at betragte fra jf. afsnit om systemteori, hvorfor det er vigtigt at erkende, at intet system under ERM kan rumme alle informationer. ERM er en social konstruktion, der skaber institutioner baseret på vores opfattelse. Derved handler ERM mindre om de reelle farer og risici, vi er udsat for end de institutioner og processer, vi lader os styre efter. ERM er medvirkende årsag til, at der i dag er skabt en industri af normer for, hvorledes mennesker, virksomheder og organisationer skal organiseres og agere for at fastholde deres dyd. Corporate governance kan danne grundlag for en præsentation af, hvorledes de styrer, og ERM giver disse principper legitimitet på verdensplan. Begreber, der er opstået som følge heraf, muliggør en videnskab.

International økonomi har skabt en social nødvendighed for risikoledeelse. Risikoledeelse er nemlig et signal om god ledelse og ansvarlighed. ERM er normen for risikoledeelse, der formaliserer en standard for god ledelsespraksis. Logikken i ledelsespraksis er den samme som i ERM.

6.8 Konklusion på ERM:

Institutionaliseringen af ERM kan anses som en naturlig udvikling fra den interne kontrol. ERM med fokus på processer skaber mulighed for at iagttage og kommunikere med en række forskellige underdiscipliner, der ikke hidtil effektivt har kunnet kommunikere med omverdenen. ERM betragtes som et netværk af sociale sammenhænge med fokus på risiko. Med lovgiveres overgang til en neoliberal reguleringsform og risikobaseret tilgang i lovgivningen kan det tilnærmelsesvist antages, at der teoretisk eksisterer et selvrefererende system blandt borgere, lovgivere, standardudstedere, revisorer, konsulenter og virksomheder, der minder om Luhmann's systemverden. Alligevel antages dette system kun at eksistere for en kort periode.

⁹⁰ Luhmann kalder selvrefererende lukkede systemer for autopoietiske systemer.

Nemlig indtil den næste skandale skaber avisoverskrifter og skaber behov for at bringe systemet til en ny tilstand. Denne løbende forandring (evolution) gør, at systemerne kun teoretisk kan antages at være selvrefererende, da en ny cyklus typisk aldrig når, at gå i ring, inden en ny tilstand i systemet er skabt. Udviklingen af ERM er først og fremmest drevet af erhvervsskandaler, der har medført en ændret lovgivningspræference. Dernæst kommer faktisk, at en aktiv konsulentbranche og standardudstedere har udnyttet muligheden til at øge deres indflydelse, og at de dermed skabt verdensomspændende begrebsrammer. Der har i eksemplet med COSO's ERM været et nyt bidrag, der har sit ideal i en teoretisk perfekt verden. Institutionaliserings er muliggjort af en ide om perfekt kontrol, der kan sælges som følge af mulighederne logik, fravær af implementeringsstøj samt et lovgivningsmæssigt krav. COSO ERM har som begrebsramme en række begrænsninger, hvilket vil blive behandlet senere i afhandlingen, men disse begrænsninger gør ligeledes, at den appellerer til et verdensomspændende samfund, da den derved bliver lettere at forstå og dermed annektere for virksomheder og organisationer, til trods for en række senere opståede problemstillinger. Michael Power angiver, at netop dette kan være årsagen til, at den ikke overlever, da der aldrig kommer til at ske en fuld implementering, hvilket jeg ikke er uenig i. Jeg mener, at COSO ERM blot vil komme i en anden udgave – som eksemplet med skiftet fra COSO fra 1991 til COSO ERM og derved vil overleve som en ny lancering af et gammelt system eller vælge en ny tilstand jf. systemteorien.

7 Den moderne risikostyring

Den moderne risikostyring tager udgangspunkt i et neoliberalistisk ideal. Reguleringsformen er risikobaseret med fokus på ansvarlighed og gennemsigtighed samt tillid og forpligtelser. En risikobaseret reguleringsform anses som en forebyggende strategi, der medfører, at virksomheden selv skal tilrettelægge sin risikostyring med henblik på selv at kunne identificere førsteordens fejl såsom besvigelser. Specielt besvigelser kan være svære for revisorer og statslige kontrolorganer at opdage, derudover sker det sjældent rettidigt, da handlingerne som oftest er foretaget bagudrettede. Den statslige regulering er bundet op på principper, der munder ud i underliggende standarder for god selskabsledelse. Tre relevante eksempler er den engelske Turnbull-rapport, de danske anbefalinger til Corporate Governance udarbejdet af Nørbyudvalget og ikke mindst den amerikanske Sarbanes Oxley lovgivning.

Turnbull-rapporten med fokus på intern kontrol og risikostyring har en top down fokus, den skaber gennemsigtighed på bestyrelsesniveau og dækker alle typer af risici. Børsnoterede selskaber skal i årsrapporten deskriptivt oplyse om risikostyringsaktiviteter. Der kræves ikke ekstern verifikation fra revisor, og virksomhederne har rimelig frihedsgrad med hensyn til implementering. Det samme gør sig gældende for de danske anbefalinger til god corporate governance⁹¹, der har dedikeret et afsnit til risikostyring⁹² herunder tilrettelæggelse og åbenhed⁹³. Der er i Danmark således ingen direkte krav om offentligt at rapportere om risikostyring, men følg-eller-forklar princippet, der anvendes både i Danmark og England, giver indirekte et krav herom. I den danske årsregnskabslov⁹⁴ er der alene et krav om at oplyse om særlige risici, som virksomheden er disponeret overfor. I kontrast til de tidligere nævnte er den amerikanske Sarbanes Oxley lovgivning. Lovgivningen er regelbaseret og medfører bureaukrati, da den kræver en meget systematisk tilgang og høj detaljeringsgrad af eksisterende kontroller. Det giver mulighed for at identificere forbedringsområder, men det er samtidig en tung og ressourcekrævende proces. Fordelen er, at der dannes et ensartet grundlag for den eksterne vurdering. Den eksterne erklæring om de interne kontrollers effektivitet har dog en begrænsning, da den alene er baseret på den finansielle rapportering. Eftersom der udarbejdes erklæring om effektiviteten af de interne kontroller, er der således ikke noget krav om rapportering

⁹¹ Danske børsnoterede virksomheder er pålagt at følge disse anbefalinger

⁹² Risikostyring er oftest betinget af interne kontroller, hvilket omfattes af Aktieselskabslovens § 54, der definerer bestyrelsens ansvar for at lave en forsvarlig organisering af selskabets virksomhed, herunder indgår også interne kontroller.

⁹³ Afsnit VII.3 i Fondsbørsens komité for god selskabsledelse, Kilde www.corporategovernance.dk

⁹⁴ Årsregnskabsloven § 99, stk. 1, *Ledelsesberetningen skal, 8) beskrive de særlige risici ud over almindeligt forekommende risici inden for virksomhedens branche, herunder forretningsmæssige og finansielle risici, som virksomheden kan påvirkes af,*

herom i årsrapporten. Uanset valg af begrebsrammen er princippet det samme. Virksomhedernes påtvungne selvkontrol og selvopdagelse skaber et organisatorisk ansvar, og det danner rammen for læring, hvorfor reguleringsformen også kaldes en moralteknologi.

Land	Begrebsramme	Omfatter	Krav om ekstern rapportering
England	Turnbull rapporten	Obligatorisk for alle engelske børsnoterede virksomheder med fokus på intern kontrol og risikostyring	Ja, i årsrapporten
USA	Sorbanes Oxley act. 404	Obligatorisk for alle amerikanske børsnoterede virksomheder, samt dattervirksomheder heraf inklusiv udenlandske dattervirksomheder. Fokus på interne kontroller.	Nej, men ekstern kontrol og erklæring udarbejdes.
Danmark	Fondsbørsens komité for god selskabsledelses anbefalinger afsnit VII.	Obligatorisk for alle danske børsnoterede virksomheder. Fokus på risikostyring og rapportering heraf.	Ja, i årsrapporten
Danmark	Årsregnskabslovens § 99 og	Obligatorisk for alle klasse C virksomheder og opefter. Fokus på særlige risici	Ja, i årsrapportens ledelsesberetning
Danmark	Aktieselskabslovens § 54	Obligatorisk for alle aktieselskaber. Fokus på organisering af virksomheden i forhold til størrelsen heraf.	Nej

Figur 6 - Oversigt over relevante moderne regler relateret til risikostyring, egen tilvirkning

Rammerne for at skabe denne selvregulering er baseret på normative standarder. En meget udbredt begrebsramme er COSO's ERM. Fordelen ved denne er, at den fungerer som en paraplystandard, hvori alle øvrige standarder kan samles, bearbejdes og kommunikeres videre i. Dette er ikke et udtryk for, at den er ufejlbarlig. Der har været fremsat en række kritikpunkter af begrebsrammen. Disse samt begrænsninger i den moderne risikostyring i øvrigt, bliver behandlet nærmere på i afsnit 10.

8 Den oprindelige idé contra den moderne risikostyring.

Første del af afhandlingen har fokuseret på at identificere de oprindelige ideer, som ligger til grund for den moderne risikostyring samt at forklare udviklingen frem til nu. Den oprindelige ide var fra starten at kunne danne rationelle beslutningsgrundlag, herunder specifikt at kunne håndtere komplekse problemstillinger, på baggrund af beregninger. Fokus har fra starten ikke været på fremtidige hændelser, men alene været et forsøg på at modellere den omverden, der var kendt og dermed til at forholde sig til.

Det er tydeligt, at den oprindelige idé ikke længere kan være udgangspunktet for fokus. Det oprindelige startpunkt er blevet erstattet af en risikostyring, der omfavner hele koncerner. Ja selv reguleringen er blevet underlagt denne logik om ansvarlighed og gennemsigtighed. Den væsentligste driver for dette er uden tvivl erhvervsskandaler. Skandalerne har medført en lovgivning med en neolibérale reguleringspræference, der har bevirket oprettelse af udvalg og komiteer, der kommer med anbefalinger til, hvorledes disse skandaler kan undgås. Den princip- og etikbaserede lovgivning under moraløkonomien har givet grobund for at standardudstederes og konsulentbranchen har opnået en markant øget indflydelse. Endvidere er antallet af systemer til at styre og analysere risici øget væsentligt over tid, og kompleksiteten af dem er ligeledes øget. Dette er sket dels som følge af det forhold, at en lang række farer nu er blevet til risici, da de nu indgår i systemerne, men til dels også med baggrund i øgede muligheder i form af udviklingen i informationsteknologien, der i sig selv skaber muligheder, men bestemt også risici.

Som tidligere beskrevet er det en længere række hændelser, der ligger til grund for ERM. Ganske kort kan nævnes: En mere kompleks verdensopfattelse med en langt højere fokus på at undgå fremtidige hændelser kombineret med flere risikotyper og værktøjer, samt ikke mindst en basal ide om at optimere den samlede risikoeksponering på koncernniveau. Ændringen fra den beregningstekniske til den kybernetiske altomfattende model kan igen kobles sammen med den neolibérale regulering og moraløkonomien. At rapportering af risiko og styring heraf ligeledes er blevet gjort offentligt tilgængeligt, via årsrapporter og øvrige bilag, er en endelig manifestation af, at den oprindelige ide for længst er forladt, og paradoksalt nok har det medført yderligere risikodisponering⁹⁵. Interessen for at associere risikostyring med

⁹⁵ Ej behandlet i væsentligt omfang i afhandlingen; men risikoen ved at rapportere eksternt skaber forventninger, der medfører risiko for omdømmemæssigt at tabe omdømme ved en fejlagtig rapportering eller manglende selvopdagelser af besvigelser.

mulighedens logik er på papiret en god en ide, men i praksis er det svært at implementere og operationalisere dette fuldstændigt.

Begrænsninger i den moderne risikostyring, der ikke eksisterede i den oprindelige tanke var en mere ren videnskabelig tilgang, er ansvarlighedens ideal, der medfører et krav om reviderbarhed. Reviderbarhed og den anvendte logik hertil hæmmer i sig selv den moderne risikostyring, så den som følge af dokumentationskrav ikke for alvor formår at være en fremadrettet og altomfattende disciplin.⁹⁶

Udviklingen fra det ene stadie kan forklares både gennem dynamisk nominalisme, og i form af Luhmann's ide om sociale systemer, da ændringerne og præferencerne over tid har været udtryk for en vilkårlig selektion i de enkelte systemer. Altså tanken om at et givent system altid vælger sin tilstand ud fra to valg. Det første, at forblive i den nuværende tilstand eller nummer to, at ændre tilstand er et tydeligt udtryk for evolutionens⁹⁷ kraft. Da alle systemer har et ønske om at overleve, vil det typisk i et nødvendigt omfang tilpasse sig grænseobjektet, og bliver effekten af den dynamiske nominalisme skabt.

Forandringen er ligeledes understøttet af følgende argumenter:

- Rationelle og abstrakte ideer er lettere at sælge. Dette skyldes, at de ikke er forurennet af eksisterende praksis og problemer med implementering. Med en uplettet fortid er mulighederne i sådanne ideer lettere at få øje på.
- En anden årsag til udviklingen er den generelle grundholdning og tanke i funktionssystemer, der fokuserer på at skabe flest muligheder for fremadrettede handlinger i deres eget lukkede system. Det moderne menneske og dermed virksomheder og lovgivere i overført betydning kan bedre acceptere tanken om at have handlet i forsøget på at skabe en perfekt kontrol end en fatalistisk tanke om, at alt er forudbestemt, og at farerne er bestemt af statistisk normalfordeling, der vil finde sted over tid, som følge af givne anormaliteter.

⁹⁶ Se afsnit 9, hvor revisionslogikken behandles.

⁹⁷ Det kan altid diskuteres om udviklingen har karakter af evolution eller revolution, da udviklingen har været drastisk de seneste årtier.

9 Revisionens logik

Offentliggjorte eksterne årsrapporter⁹⁸ bliver i dag forsynet med en revisionspåtegning fra minimum én ekstern revisor. Revisionspåtegningen har til hensigt at skabe tillid til, at en aflagt årsrapport har et retvisende billede og dermed sikrer interessenter, at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejl, og at årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med den angivne regnskabsmæssige referenceramme. Det kunne være IFRS, Årsregnskabsloven m.fl.

Set ud fra et principal agent teoretisk perspektiv skabes der tillid i samfundet ved at foretage revision af de aflagte årsrapporter. De aflægges på baggrund af et ensartet vurderingsgrundlag fra en uafhængig og ekstern part, som derved tilgodeser investorenes behov for effektivt at kunne allokere deres anbringelse af ressourcer. Tilliden baseres på, at revisor, som den eksterne uafhængige part, sørger for, at bestyrelse og direktionens egeninteresser ikke i væsentligt omfang kommer til udtryk i årsrapporten, og derved bliver en objektiv og sammenlignelig fremstilling af enhedens effektivitet skabt ud fra et teoretisk synspunkt.

Det er imidlertid interessant at slå fast, at revision som profession også er et resultat af en lovgivningsmæssig institutionalisering, der oprindeligt, som tidligere nævnt, har til hensigt at skabe tillid til de aflagte årsrapporter. Arbejdet tilrettelægges og udføres med baggrund i en række revisionsstandarder. De danske revisionsstandarder er udarbejdet af foreningen af statsautoriserede revisor, men med udgangspunkt i de internationale standarder⁹⁹. Revisionslogikken er derfor ligeledes opstået som et netværk af eksperter, der udarbejder standarder, der er indenfor rammerne af den internationale og lokale lovgivning.

Revisors logik er baseret på, at de præsenterede påstande, eksempelvis i form af regnskabsposter, kan verificeres og efterprøves i henhold til revisionsmål. Det er forholdsvist simpelt at bevise tilstedeværelsen af fysiske aktiver som eksempelvis en bygning registreret i anlægskartoteket. Ligeledes kan værdiansættelsen i mange situationer opgøres relativt pålideligt. Immaterielle aktiver, som for eksempelvis goodwill, kan derimod straks være sværere at vurdere tilstedeværelsen og værdiansættelsen af.

⁹⁸ Ikke alle aflagte årsrapporter er underlagt revisionspligt.

⁹⁹ De internationale standarder for kortes som ISA'er og udgives af International Federation of Accountants (IFAC).

Det retvisende billede er et udtryk for, at brugerne af årsrapporten modtager relevante og samtidigt pålidelige informationer. Pålidelighed og relevans ses ofte som modsætninger, da pålidelige beviser som oftest vil være mindre relevante. Dermed tvinges revisor oftest til at vælge - eller i hvert fald at vægte nøje mellem de to bevistyper i sin arbejdsgang. Netop dette er en problemstilling, da der ved risikostyring oftest fokuseres på relevante fremtidige begivenheder, det kan være svært at komme med pålidelige beviser for. Et underliggende institutionelt pres for at kunne revidere risikostyring har således medført, at begrebsrammerne i stedet fokuserede på processen og ledelsesstrukturen i stedet for det underliggende rationelle beslutningsgrundlag, hvilket igen har medført, at den oprindelige ide i evolutionsprocessen ikke blev det resultat de endte med at opnå¹⁰⁰. Problemet er, at værdisættet for revision er baseret på rationalitet. Rationalitet kan gøre alt videnskabeligt. Udfordringen relateret til risikostyring er, at den er baseret på en positivistisk tankegang med en række sansedata. Disse skal transformeres ind i rationelle begrebsrammer for at kunne revideres.

Endvidere er interne kontrolsystemer og risikostyring placeret i rammerne af en morallogik, der medfører, at virksomhederne skal bevise deres organisatoriske dyd og ansvarlighed. Revision er et værktøj hertil, men revision kræver beviser og begrebsrammer. Risikostyring, der underlægges revision, bliver imidlertid hæmmet på en række områder. Først og fremmest kræver revisor præcision og bevis. Dette medfører, at risikostyringen allerede fra starten kan karakteriseres som værende defensiv og bagudrettet. Virksomhedernes søgen mod pålidelighed motiveres jo netop af manglende selvopdagelse i de interne kontrolsystemer, bliver straffet, såfremt der ikke indenfor en rimelig tid rettes op på forholdet. Virksomhedsledernes interesse for risikostyring er derfor ikke snævert fokuseret på bagudrettede beviselige handlinger. Derimod er fokus fremadrettet på strategiske tiltag og ideer, der ikke effektivt lader sig indkapsle i risikostyringssystemer, og dermed understøtter de ikke beslutninger, som oprindeligt var formålet. Risikostyring kan i den sammenhæng antage en negativ klang som følge af den bureaukratiske proces af administrative rutiner.

Virksomhedernes strategiske fokus på fremtiden medfører ofte, at bekymringer omkring hændelser, der har høj effekt, men lav sandsynlighed, der kunne komme fra specialister, ikke altid får lov til at indgå i risikostyringssystemet, da de er ekstremt svære at dokumentere og rapportere. Det resulterer i, at en mængde af stiltiende viden akkumuleres uden for virksomhedens risikostyringsaktiviteter.

¹⁰⁰ s. 153, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

10 Begrænsninger i den moderne risikostyring

De følgende afsnit vil være fokuseret på gennemgangen af en række kritikpunkter, som er blevet frembragt om den moderne risikostyring i den nuværende form. Kritikpunkternes er i stort omfang fokuseret på COSO's begrebsramme for ERM, som følge af den store udbredelse og anvendelse heraf. Derudover vil kritikken foretages ud fra et helhedsbillede af den nuværende risikostyringspraksis.

10.2 Kløften mellem teori og praksis

Et hovedpunkt i kritikken af risikostyringen er, at der anvendes rationelle begrebsrammer med et abstraktionsniveau, der ud fra en teoretisk synsvinkel tegner et billede af perfekt kontrol, der er styret af en model baseret systemteori, og som er reviderbar. Idealet om perfekt kontrol anfægtes imidlertid ikke, hvorfor den praktiske implementering af modellen giver en række udfordringer. Endvidere illustrerer den tidligere gennemgang af Luhmanns systemteori ligeledes, at mennesker ikke måler sig mod idealer, men derimod mod det mulige. Hvorfor en fuld implementering af begrebsrammen således aldrig bliver en realitet.

Den enorme administrative byrde som specielt Sarbanes Oxley lovgivningen medførte, blev forstærket af usikkerheden omkring betydningen af erklæringen om *kontrollernes effektivitet*. Denne forstærkede effekt er baseret på en frygt hos både virksomheder og revisorer for ikke, at overholde lovgivningen. Derfor er der i de første år blevet udarbejdet en yderst omfattende og detaljeret dokumentation for de interne kontroller. Alene opgaven med vedligeholdelse heraf er enorm. I forhold til de første år er der nu dannet en praksis, der er mere risikobaseret, men som alligevel kræver tilstedeværelsen af en vis mængde dokumentation for udførelsen af kontroller. Risikoen er, at fokus flytter sig til opdatering af dokumenter i stedet for at fokusere på de risici, der er til stede indenfor systemets rammer. Den engelske og danske lovgivning er ikke i samme omfang baseret på tjeklister, og større frihedsgrader. De antages derfor at være lettere at implementere i praksis, og at de kan være mere effektive som risikostyringsværktøjer.

I forlængelse af det bureaukratiske dokumentationsarbejde kan det nævnes, at risikostyring af mange praktikere anses for at være bagudrettet og uden sammenhæng til den daglige arbejdsgang. Dette fordi alle forhold skal beskrives og dokumenteres og derved altid relaterer sig til allerede udførte eller besluttede ændringer hos en given funktion, anses det oftest ikke som

værdiskabende for den enkelte medarbejder, der udfører de daglige rutiner. Rent teoretisk understøtter Luhmann's teori også denne tese, da alene uformelle strukturer kan anses som fremadrettede og nutidige. En beskrivelse vil være historisk og bagudrettet i det sekund, den er skrevet, da handlingen, der medfører forskellen, allerede har fundet sted. Et andet punkt, der støtter denne påstand, er, at risici i COSO ERM anses som et fast og foruddefineret størrelse. I virkeligheden er risikovurderingen skiftende fra dag til dag som følge af en række forhold. For det første har medarbejderne, der udfører arbejdet en væsentlig større mængde viden at basere risikovurderingerne på. Af eksempler herpå kan nævnes informationer fra møder og forhold relateret til enkelte medarbejdere omkring erfaring, der kan ændres løbende. En væsentlig del af den viden er risikofunktionen blind overfor, da der kun kan behandles en vis mængde informationer i systemet. I COSO ERM antages det som grundforudsætning at der er fuld information, hvilket jf. ovenstående praktisk set ikke er muligt.

De kendte ERM begrebsrammer, der anvendes, tager udgangspunkt i en top-down tilgang. Denne fordrer, som teoretisk udgangspunkt, at risikovurderinger og kontroller mv. bliver foretaget fra toppen og nedefter. I praktikkens verden er det sjældent, at denne metodik kan anvendes. Praksis er pr. definition allerede eksisterende, og der anvendes således oftest en bottom-up tilgang hertil. Opbygningen af risikostyringselementer skulle således tage udgangspunkt i en endnu ikke eksisterende virksomhed, hvor praksis ikke er til stede endnu, for at kunne matche det teoretiske udgangspunkt. Risikoappetitten antages i COSO ERM ligeledes at være fikseret i det teoretiske udgangspunkt. I mange henseender vil risikoappetit ændre sig løbende. Et nutidigt eksempel herpå er "finanskrisen i 2008-", der medfører worst-case projekteringer i modsætning til før finanskrisen, hvor de fleste praktiske antagelser var i positivt favør. Derfor har psykologiske og sociale relationer en væsentlig indflydelse herpå - også i et tidsmæssigt perspektiv.

Opfattelsen af risiko udgør også en væsentlig begrænsning. Den teoretiske antagelse er, at alle individer opfatter risiko ens. Selv i en teoretisk verden, hvor filosoffer og sociologer diskuterer definitioner på risiko, er der en række forskellige opfattelser heraf. I praksis vil en fast definition være gældende, men den enkelte subjektive opfattelse af risikoen betyder, at risikoen vil kunne svinge fra person til person. I praksis anvendes den professionelle dømmekraft samt kommunikation og verifikation som værktøj til at sikre en vis konsensus omkring risikoopfattelse. Alligevel medfører ovenstående en vis risiko. Endeligt er risikoopfattelsen ikke en

lineær funktion. Et eksempel fra nutidig forskning¹⁰¹, der angiver årsagen til ludomani, er, at den menneskelige hjernes kemi medfører, at mennesket generelt opfatter et tab otte gange kraftigere end en given gevinst. Samme tanke kan desuden forklare ”finanskrisisens” destruktive dynamik.

En virksomheds værdigrundlag kan teoretisk set sagtens sættes i en risikostyringskontekst. Straks sværere er det at sikre, at samme opfattelse gør sig gældende for den enkelte medarbejder. Principal agent teorien argumenterer for, at der altid vil være en egen præference for det enkelte individ. Forhold som incitamentsordninger og sociale relationer er forhold, der påvirker valget blandt alternativer til en given løsning. En ikke neutral tilgang hertil er altid den praktiske problemstilling

10.3 Risikostyring danner ikke grundlag for beslutninger

Risikostyringens oprindelige ophav var at danne grundlag for rationelle beslutninger. Modelerne til brug for ERM er i de fleste tilfælde teoretisk funderet til at kunne håndtere disse. Problemet er imidlertid, at den teoretiske kobling mellem strategi og risikostyring oftest ikke finder sted. Kreativt strategiarbejde fordrer en vis form for abstraktion, der i mange tilfælde omfatter en proces i stil med brainstorming med ideer og forudsætninger, der i mange tilfælde er uden for en erkendelsesmæssig proces, der kan relateres til risikostyringen. Derfor vil mange forslag til strategi samt også mere operationelle forbedringsforslag allerede være besluttet inden de kommer indenfor rammerne af et risikostyringssystem. Dermed har der allerede i de fleste tilfælde foregået en uformel og ikke reviderbar risikovurderingsproces. Det leder os frem til, at det er svært i teorien og nærmest umuligt i praksis at anvende en reviderbar risikostyring til fremadrettet at danne rationelle beslutningsgrundlag. En risikostyringsproces kan være fremadrettet, men reviderbarheden sætter væsentlige begrænsninger herfor. Såfremt det skal gøres muligt, skal deltageren i stedet fokusere på anvendelse af uformelle strukturer til at vurdere risiko - alternativt skære ned på dokumentationskravet og intensiteten af reviderbarheden.

10.4 Tavs viden og whistle blowers

Principal agent teorien og empiri anerkender, at der altid vil være en skævvridning i vidensniveauet. Ekspertens systemverden indeholder en specifik og begrænset viden, hvorimod en topleders systemverden indeholder viden af mere generel karakter baseret på relevans i for-

¹⁰¹ Viden er fra diverse avis og videnskabelige artikler, der over tid er gennemlæst og refereres, derfor ikke direkte.

hold til hans behov. Det betyder, at der i virksomheder aldrig er fuldt overblik over den samlede viden, da en del selektivt sorteres fra i systemernes begrænsede kapacitet til at håndtere viden. Tavs viden udgør dermed i sig selv en udfordring. Da der er svært at skelne mellem relevansen heraf.

En andet eksempel på tavs viden, der dukker op til overfladen, er oftest i forbindelse med skandaler, hvor en virksomhed på trods af modeller til at opfange afvigende adfærd i form af en whistle blower ikke opfanger dem. Det seneste praktiske eksempel herpå i Danmark er IT-Factory sagen. Efterfølgende er det kommet frem, at en række advarselslamper tilsyneladende havde lyst bl.a. i form af direkte henvendelser i form af mail mv. Dette sætter ligeledes fokus på ledelsens vilje til at modtage og behandle dårlige nyheder. Specielt i situationer hvor det - fra ledelsens synsvinkel - virker urealistisk, at forholdet skulle have noget på sig. Mange virksomheder modtager en række henvendelser herom, og de skal derfor også systematisk behandle disse, til trods for at de falder uden for de normale ERM systemer. I en systemorienteret optik vil en sådan information være at karakterisere som transcendent, da det overskrider systemets mulighed for erkendelse, ligesom eksemplet med det dobbelte bogholderis principielle? begrænsning beskrevet i tidligere i afhandlingen.

10.5 Transcendens og transcendentale forudsætninger.

Risikostyringssystemer er teoretisk funderet på transcendentale forudsætninger. Risiko og risikoobjekter er i sig selv et transcendentalt objekt, vi anerkender som forudsætning for risikostyringssystemerne, til trods for at begreberne ud fra en socialkonstruktivistisk synsvinkel er eksisterende.

Transcendente objekter derimod relaterer sig til worst-case-scenarier, der i den menneskelige erkendelse er umulige at forholde sig konkret til, hvorfor behandlingen heraf som oftest bliver overfladisk, hvis det overhovedet bliver et fokusområde. Tidligere blev der for eksempel ikke fokuseret på virksomheders evne til at genopstå, hvis eksempelvis hovedkontoret brændte ned. Katastrofer som terrorangrebet på World Trade Center og Pentagon i USA den 9/11 2001 samt tidligere handlinger er medvirkende årsag til, at virksomheder sikrer sig, at virksomheden kan bestå. Dette til trods for at hændelsen har en utrolig lav sandsynlighed, men til gengæld har tilsvarende stor effekt. Michael Powers tese er, at disse objekter over tid bliver til håndterbare objekter. Det sker som følge af praksis og en vidensproduktion herom.

10.6 Risikostyring og kriser

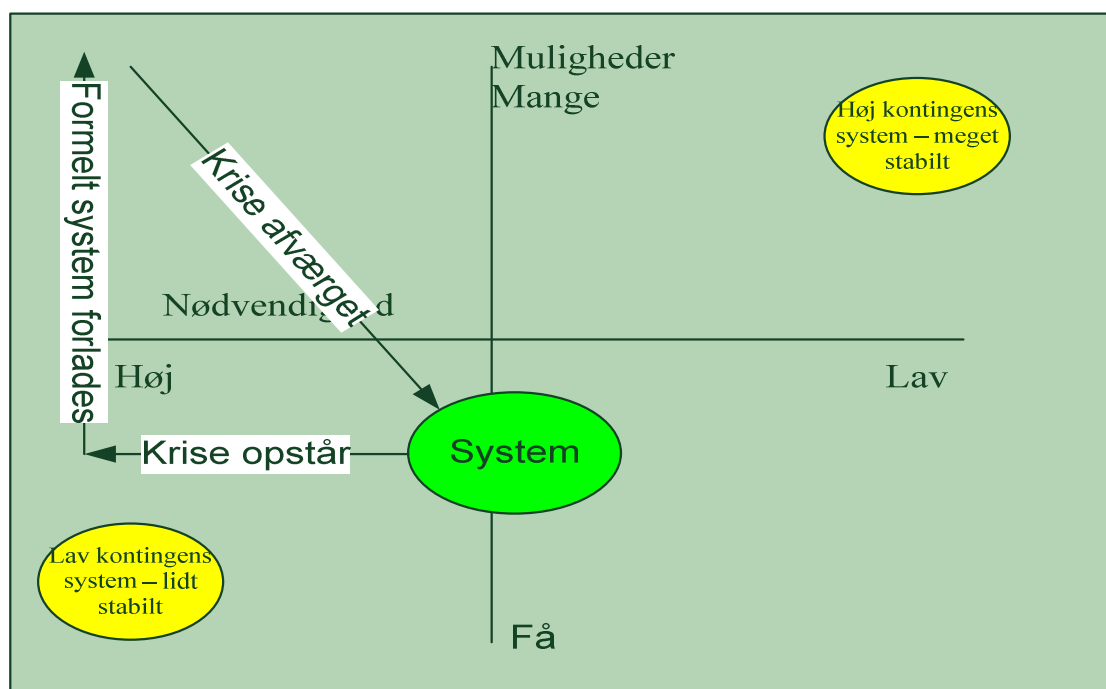
I forlængelse af de transcendent forhold kan cocktailen kriser og risikostyring. En krise kan medføre, at risikostyringssystemet teoretisk vil stå foran valget mellem at ophøre eller fortsætte. Med tanke på at et ophør af systemet sandsynligvis vil danne fundamentet for et nyt, bør valget ud fra en teoretisk betragtning være at ændre tilstand, medmindre andre systemer kan afdække forholdet og medføre en fortsat eksistensberettigelse for det tidligere system. I den pragmatiske verden vil en krise medføre, at alle individer med baggrund i en irrationel adfærd kæmper for hver deres enkeltsager og ophører med at interagere mellem de forskellige systemer. Dette forhold er den største udfordring for den moderne risikostyring. I udgivelsen angives fokus på organisatorisk kapacitet til at forlade eksisterende strukturer og danne en række uformelle strukturer. En intelligent risikostyring vil fokusere mest på denne kapacitet og mindre på det faktuelle forhold, om hvem der kunne være den ansvarlige, eller hvad årsagen er. Risikostyringen, som et intelligent værktøj til at håndtere kriser, er således baseret på kommunikation og midlertidige meningsfulde strukturer¹⁰². Dermed bevæger risikostyring i kriser sig væk fra idealet om det perfekte og revisionen logik, hvilket jo reelt også er sådan, det forholder sig i den praktiske risikostyring, hvor fokus er på det mulige.

¹⁰² s. 154-155, "Organized Uncertainty", Michael Power, 2007, Oxford University Press

11 Intelligent risikostyring

I forrige afsnit er identificeret en række begrænsninger i den moderne risikostyring. Begrænsninger der i høj grad er et resultat af et ideal om perfekt kontrol og reviderbarhed. Fokus vil i dette afsnit være rettet mod at sammenholde de forudsætninger og ideer, der kan være medvirkende til skabelsen af en intelligent risikostyring.

En forudsætning for en intelligent risikostyring er kapacitet til at forlade eksisterende strukturer i kriser og efterfølgende genskabe det oprindelige system. Denne ide er vigtig i erkendelsen af et systems begrænsede kapacitet. I en krisesituation gælder det om at forholde sig til det, der giver mening på et givent tidspunkt i krisen. Den uformelle struktur og løbende kommunikation er med til at skabe dynamik og stabilitet i den givne situation. Endvidere medfører det, at de begrænsninger, et system normalt er underlagt, forsvinder/mindskes, og alt pludselig bliver muligt. Tanken er altså at øge antallet af muligheder i en situation med et stort behov af nødvendighed for handlinger. Derved øges chancen for succesfuldt at komme igennem krisen. Forholdet er illustreret i figuren på næste side.



Figur 7 Kontingens før under og efter en krise

Kommunikation er værktøjet til at løse kriser, og fokus på kommunikation bliver forsat mere og mere udbredt. Hvilket også er gennemgående i afhandlingen. Denne kommunikation, både formel som uformel, er en væsentlig forudsætning for den intelligente risikostyring. I udgivelsen refereres ligeledes til begrebet ”disruptive intelligence”, som oversat til dansk vil være

forstyrrende eller ødelæggende efterretninger. Tanken om et selvdestruktivt system, der løbende identificerer forhold, der ikke længere er relevante, og fjerner dem til fordel for relevante forhold er væsentlig i risikostyring. Et intelligent risikostyringssystem skal således fundamentalt rumme en indbygget evne til at nedbryde sig selv. Systemet kommer på den måde hele tiden til at have relevante forhold i fokus, og det øger kapaciteten ved at fjerne objekter, der ikke er relevante at anvende ressourcer på at behandle. Problemet i med den moderne risikostyring er, i modsætning til tidligere, den intense fokusering på at gemme historik til at bestemme adfærd og forudsige fremtidige hændelser. Dermed afgrænses systemet, og det får fokus på forkerte ting. Argumentet herfor er de rationelle risikostyringssystemer, der igennem rationalitet fjerner anormaliteter og afvigelser, der forstyrrer projektionen af perfekt kontrol. Et system med begrænset historisk kontrol vil bedre kunne fokusere på nuet og i højere grad danne rationelle grundlag for beslutninger, der giver mening på netop det tidspunkt, de udarbejdes. Dermed bliver systemet også mere fremadrettet. Samtidig er det vigtigt, at virksomheden og dermed systemet erkender, at der er forhold, som ikke er mulige at agere på, samt at en rationel beslutning taget på et givent tidspunkt kan vise sig ikke at være rigtig alligevel. Altså må virksomheden acceptere, at idealet om perfekt kontrol er en illusion. Mindre krav om rationalitet skaber færre skuffelser – og dermed det rette fokus.

Endelig vil en intelligent risikostyring være fokuseret på det moderne samfunds strukturer og opbygning. Det moderne samfund er ikke i så høj grad som tidligere strengt hierarkisk opbygget. I stedet er det baseret på sociale netværksmodeller, og derfor burde en intelligent risikostyring søge mod at understøtte denne struktur – altså i modsætning til den hierarkiske simple organisations struktur som den nuværende ERM er baseret på. Komplexiteten i de nye modeller bliver nok den største udfordring for dette. Alene erkendelsen af, at det forholder sig således, er et skridt på vejen til at ændre tanken.

12 Empirisk analyse af risikostyring

Den første del af nærværende afhandling har haft til hensigt at forklare udviklingen indenfor risikostyring, at gennemgå udviklingsfaser og årsager hertil, identificere begrænsninger i den moderne risikostyring, samt ikke mindst at vurdere forhold, der kan gøre risikostyring intelligent. Hensigten i denne del er at lave en empirisk analyse af, hvad selskaberne på Nasdaq OMX Fondsbørs faktisk rapporterer.

12.2 Formål med analysen:

Analysen skal ses som en forlængelse af den teoretiske behandling og har til hensigt at svare på følgende spørgsmål:

- *Hvordan rapporteres corporate governance?*
- *Hvilke typer af risikoobjekter rapporteres der om?*
- *Er de rapporterede forhold relevante?*
- *Er det muligt at skabe sammenhæng mellem risikostyring og strategi i de rapporterede årsrapporter?*
- *Er det muligt at anvende de rapporterede forhold som rationelle beslutningsgrundlag for investorer og interessenter?*
- *Hvordan er klimaet for rapportering om risikostyring hos de største selskaber i Danmark?*

12.3 Analyse model og metode

Metodemæssigt er analysen baseret på en meget simpel arbejdsgang. Indledningsvist er de enkelte årsrapporter blevet gennemlæst. I forbindelse med gennemgangen er der udarbejdet en række strukturerede notater, som danner grundlaget for den videre behandling af spørgsmålene i ovenstående afsnit.

Det er væsentligt, at bemærke, at analysen ikke tager afsæt i at fremhæve eller kritisere udvalgte virksomheders risikorapportering. Analysen tager snarere afsæt i en holistisk vurdering af den nuværende risikorapporteringspraksis for børsnoterede selskaber i Danmark. I det omfang det skønnes nødvendigt, vil udvalgte virksomheder af argumentationsmæssige årsager blive inddraget direkte, for at eventuelle forskelle kan identificeres.

En svaghed i analysemodellen er, at de i årsrapporten rapporterede forhold i flere tilfælde kun udgør en brøkdel af den samlede rapportering omkring risiko. Svagheden blev konstateret i forbindelse med informationsindsamlingen. Den er fastholdt alene med det formål at skabe en bedre sammenhæng til den teoretiske del af afhandlingen og samtidig sikre, at data er baseret på samme type kilde, og at disse data er fuldstændige og sammenlignelige.

12.4 Datavalg til brug for analysen

Datagrundlaget, der anvendes i analysen, er offentliggjorte eksterne årsrapporter fra de mest omsatte danske børsnoterede selskaber, der er registreret på NASDAQ OMX Fondsbørsen. Valget af de mest omsatte aktier er foretaget med antagelsen om, at den valgte strata i forhold til populationen af børsnoterede danske selskaber har en række særlige karakteristika. Først og fremmest er netop disse selskaber i udgangspunktet mest eksponeret for omverdens forventninger og krav til rapportering omkring risikostyring. Yderligere kan der argumenteres for, at selskabernes størrelse medfører et forøget behov og mulighed for at allokere ressourcer til rapporteringen af risikostyring. Derfor antages det, at de som udgangspunkt vil være længst fremme i rapporteringen omkring risikostyring. Endeligt repræsenterer de mest omsatte børsnoterede virksomheder forskellige brancher, hvilket gør analysen mere repræsentativ på trods af det begrænsede antal virksomheder, der undersøges.

13 Analyse af årsrapporterne

13.2 Generelt om rapportering af risikostyring

Indledningsvis er det min generelle vurdering, at de gennemgåede årsrapporter gav et positivt resultat af niveauet. Der kan ikke herske tvivl om, at der i hovedparten af virksomhederne er anvendt væsentlige ressourcer på rapporteringen af risiko. I forhold til for få år siden må niveauet overordnet anses som kraftigt forøget. Dette hænger i sagens natur sammen med, at det nu er et krav modsat blot få år tilbage, hvor det alene var frivilligt at anvende anbefalingerne specifikt i relation til corporate governance.

Den overordnede trend i rapporteringen er, at der rapporteres omkring Corporate Governance og risikostyringsaktiviteter i ledelsesberetningen, som det også er krævet jf. afsnit 7. Ofte er afsnittet om Corporate Governance og Risikostyring placeret i umiddelbar sammenhæng til hinanden, hvilket i min optik virker meget logisk. Endvidere rapporterer de fleste virksomheder i noterne en række oplysninger, følsomhedsberegninger eller andre modeller, der anskueliggør effekten af de valgte risikopositioner.

Virksomhederne i undersøgelsen er i flere tilfælde omfattet af flere regelsæt. De undersøgte virksomheder er alle omfattet af regelsættet omkring Corporate Governance, samt IFRS og Årsregnskabslovens bestemmelser. Derudover kan de være omfattet af regulering fra den finansielle sektor, altså baseret på Basel og Solvency, samt ikke mindst være omfattet af Sarbanes Oxley lovgivningen. De forskellige regelsæt danner derfor i udgangspunktet basis for en forskellig rapportering af risikostyring.

13.2.1 Rapportering omkring corporate governance

Det kan indledningsvist anføres, at rapporteringen omkring corporate governance i alle tilfælde er udarbejdet. Typisk anvendes der mellem to og fem sider på at rapportere herom. Fokus har været at indhente et generelt billede af rapporteringen af corporate governance, hvilket vurderes som værende tilstrækkeligt. Hovedparten af virksomhederne overholder i overvejende grad eller fuldstændigt anbefalingerne til god corporate governance.

Et generelt karaktertræk i rapporteringen heraf er, at flere af virksomhederne ikke laver en samlet opgørelse over manglende overholdelse, hvilket fordrer to ting:

- 1. At læseren har sat sig grundigt ind i reglerne for corporate governance.
- 2. At læseren selvstændigt analyserer de skrevne ord.
-

Derfor er min anbefaling generelt, at alle ikke overholdte områder burde summeres i starten af afsnittet omkring corporate governance.

Enkelte selskaber henviser til eksterne dokumenter, specifikt Rockwool Int. laver alene en henvisning til et 18 sider langt eksternt dokument, hvilket jeg ikke umiddelbart anser som værende befordrende for læseren af årsrapporten.

Hovedparten af virksomhederne har enkelte forhold, hvor reglerne ikke overholdes. I alle tilfælde argumenteres fornuftigt for årsagen til den manglende overholdelse heraf. Et udvalg af typiske punkter, der ikke er overholdt, og årsagen kan ses nedenfor:

- Inddeling i aktie klasse A og B aktier. Oftest argumenteres for, at det er i virksomhedens bedste interesse med opdelingen (fondsejede selskaber)
- Årlig valgbarhed af bestyrelse. De fleste virksomheder har længere valgperioder og argumenterer med henblik på at sikre kontinuitet.
- Ej loft over antallet af tillidshverv i bestyrelsen (årsag)
- Ingen oplysninger om lønninger på personniveau. Oftest anføres dette med argumentet om, at det er af privat karakter. Derudover påpeges det, at det ikke bidrager til yderligere til markedet, da de samlede lønninger oplyses.
- Aktiebesiddelser for direktion og bestyrelse. Forholdene anses ikke for at skabe større klarhed for markedet.
- Manglende uafhængighed. Relateres til nødvendigheden af specialister eller vedr. medarbejdere i bestyrelsen.
- Ingen aldersgrænse for ledelsens fratrædelse. Anses ikke som relevant.
- Kommunikation til investorer. A.P. Møller mener specifikt, at forespørgsler oftest er af privat karakter for den enkelte.
- Formelle strukturer for evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde. Generelt arbejder alle, der ikke opfylder dette, på at implementere disse

Ovenstående punkter anses som værende de meste generelle afvigelser fra corporate governance anbefalingerne – ingen anbefalinger er specifikt afvigende omkring punktet vedrørende risikostyring, hvilket tages som et positivt tegn.

Ved karaktergivning af virksomhedernes indhold anses otte som værende gode og inspirerende at gennemgå, 12 opfattes som værende tilstrækkelige i deres materiale, og fem synes i et vist omfang at kunne forbedre deres fremstilling. Én virksomhed kan på visse områder karakteriseres som værende mangelfuld i sin rapportering.

13.2.2 **Rapporteringsformer i forskellige kategorier**

Det kan virke overraskende, at resultatet af undersøgelsen af virksomhedernes rapportering gav et resultat med stor variation. I objektiv forstand er det ellers i høj grad standardiserede forhold, der rapporteres om.. På trods af virksomhedernes forskellige tilgange til rapporteringen stod det alligevel ret hurtigt klart, at virksomhederne kunne kategoriseres inden for fire simple inddelinger. De fire typer, der gennemgås nedenfor, er et udtryk for en trend, som kan være spændende at følge udviklingen af i de kommende år.

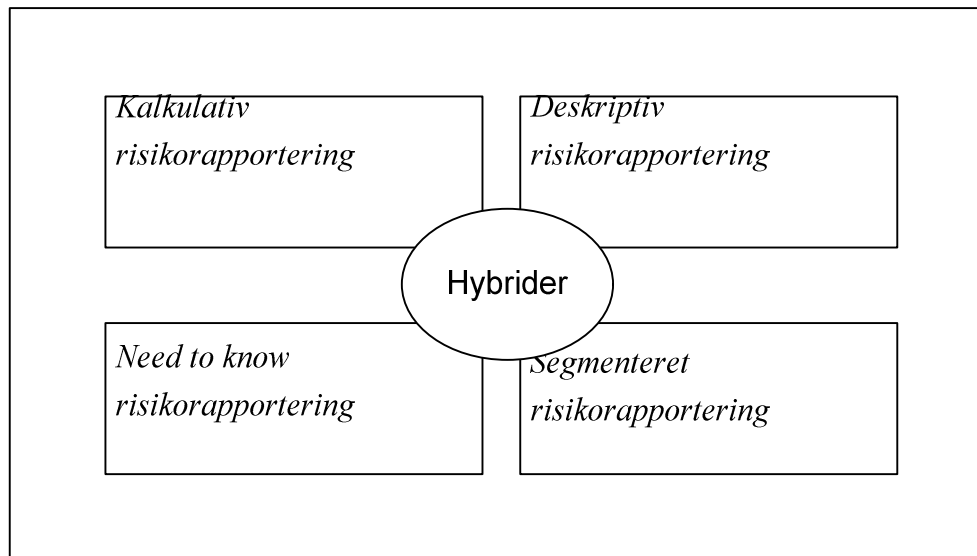
Første kategori var den *kalkulative risikorapportering*. Denne betegnelse dækker i min optik over virksomheder, der er teknisk dygtige til modellering af komplekse tal, eller som gør en dyd ud af at præsentere dybdegående analyser omkring risikoforhold. Ikke overraskende var den finansielle sektor overvejende repræsenteret heri, da den finansielle risikorapportering i form af basel og solvency medfører en større fokus på beregningstekniske modeller.

Overraskende nok var flere virksomheder indenfor den finansielle sektor ligeledes gode til at beskrive deres modelleringsstruktur. Den kan karakteriseres som værende en hybrid mellem en kalkulativ og en *deskriptiv risikorapportering*. Den deskriptive kategori indeholder hovedsageligt beskrivelser af risikostyringsaktiviteter med tilhørende illustrationer og oversigtsbilleder. De virker ikke så modeltunge i deres præsentation, men mange af disse formår alligevel at oplyse om følsomhed og effekt ved ændring i givne forudsætninger, hvilket giver en god og let tilgængelig information for læseren.

Næste kategori er *need to know risikorapportering*. Selskaber, der indgår i denne kategori, kan enten; være ikke specielt disponeret, være ikke tilstrækkeligt åbne om deres disponering, eller ikke være tilstrækkeligt opmærksomme på deres disponering. De er kendetegnet ved at have en ret spartansk behandling af risikostyring både i ledelsesberetningen og i noterne.

Endeligt er der kategorien *segmenteret risikorapportering*. Flere virksomheder har valgt at foretage en opdeling og rapportering af deres risikorapportering på baggrund af deres seg-

mentoplysninger. Disse informationer er ret gode til brug for en eventuel analyse af påvirkning i segmenterne. I et af selskaberne foretages sondringen endnu ud fra en opdeling mellem operationelle risici, der blev splittet ud på segmenter, og øvrige risici som blev præsenteret på koncernniveau.



Figur 8 Typer af risikorapporteringer

Generelt set giver inddelingen et godt billede af virksomhedens fokus, og hver præsentationsform har i sagens natur sine fordele og ulemper afhængigt af modtagerens behov og anvendelse af dem. Rapporteringen har i overvejende grad været let at gennemskue, og anvendelsen af risikoobjekterne har ikke i nogen tilfælde givet anledning til undren omkring en given disposition.

13.2.3 Typer af risikoobjekter

Den foretagne undersøgelse af de forskellige risikoobjekter oplyst i årsrapporten giver anledning til at vurdere, at virksomhederne anvender både virksomhedsspecifikke objekter og standardiserede risiko objekter i stor udstrækning. Oversigten på næste side illustrerer de anvendte objekter delt op på virksomhed og objekt kategori. Oversigten illustrer tydelig en veludviklet praktisk anvendelse af risiko objekter, hvilket danner grundlag for dannelsen af yderligere risikoobjekter over tid.

Figur 9 Oversigt over anvendte risikoobjekter

Ref	Virksomhed	Anvendte objekter i ledelsesberetningen	Anvendte objekter i noterne
1	Carlsberg	Partnerskaber, IT, Råvarer og emballage, Vejr og årstid Kvalitet, Juridiske, Forsikringsdækning, Finansielle, Andre	Valuta, Rente, Kredit, Likviditet, Kapitalstruktur og forvaltning, Råvare
2	Danskebank	Finansiell styrke, Ekstern rating, Indtjeningsrobusthed Kernemarkeder, Kredit, Koncentrations, Forsikrings Livkviditet, Pensions, Operationel, Regeloverholdelse	Kredit, Likviditet, Marked VaR, Forsikring, Pension Operationel
3	Coloplast	Derhenvises til hjemmeside	Rente, Likviditet, Kredit
4	Danisco	Omdømme på markeder og produktområder Politiske og lovgivnings, Konkurrence fra lande med lave omkostninger, Virksomhedssovertagelser og joint ventures Produkt udvikling, Sukker, Markeds position, Kundeafhængighed, Leverandør og råvareafhængighed, Overkapacitet i industrien, Usikkerhed om prisdannelse på sukker, Leveringssikkerhed, Råvarer, Innovations og patent, Produktsikkerhed, Miljøforhold, Personaleforhold, skatteforhold, Rente, Likviditet, Kredit, Skadesforhold og forsikring, Ledelses og regnskabs	
5	D/S Norden	Rente, Kredit	
6	DSV	Konsolidering i transportsektorer, Partnere, Personale Valuta, Rentesisici, Likviditets, Kredit	
7	FL. Smith	Indkøb, Kvalitetssikring Likviditets, Kredit , Kapitalstruktur og finansielt beredskabrammer, Rente Valuta, Forsikring	Valuta, Rente, Rammer, Likviditets, kredit
8	G4S plc		Capital styring, Likviditet, Marked, Valuta og fremtidige kontrakter i udenlandsk valuta, Rente og rente på swaps, Råvare og swaps, Modparts kredit
9	Genmab	Udviklings, Kommercielle, Finansielle, Miljø, Forsikringsstrategi	Valuta, Rente, Kapitalforvaltning, Marked
10	Jyske Bank	Kapitaltilstrækkelighed Kredit herunder politik og organisation mv	Kapitaltilstrækkelighed Kredit herunder politik og organisation mv
11	Københavns Lufthave	Høj/Lav Safety (flyulykker), Security (terror) IT-Nedbrud, Flyselskaber Høj / Høj Passagerflow, Toldfrit salg, Takster, Myndighedskrav Lav/Lav Kredet, rente og valuta Lav/Høj Trafikafvikling, Koncession og udlejning	Kredit, Likviditet, Marked, Rente Rente
12	Lundbeck	Forskning: Portefølje, Indlicenseringsrisik udlicenseringsrisik, Teknologi Beskyttelse af intellektuel ejendomsret Partnerskabs Udvikling: Portefølje, Undersøgelser- og produktgodkendelse, Forsynings i forbindelse med kliniske forsøg, Indlicensering, Udlicenserings, Partnerskab Produktion: Regulatorisk, Forsyningsikkerheds Leverandør, Distribution, Beskyttelse af intellektuel ejendomsret Øvrige Generisk konkurrence Overholdelse af retningslinjer for salg og markedsføring, Produkansvar, Hjemkaldelse af produkter, i forbindelse med pris-sænkninger og begrænsninger i markedsadgang, Partnerskab	Kapitalstruktur, Rente, Valuta
13	A.P. Møller		Rente, Valuta, Oliepris, Kredit
14	Nordea Bank	Kredit, Modpart, Marked, Operationel, Likviditet	
15	NKT Holding	Kommercielle produkter og kunder Finansielle, Konjunkturfølsomhed, Råvarepriser Valuta, Rente	Valuta, Rente, Kredit, Likviditet, Råvare
16	Rockwool Int.	Valuta, Rente, Likviditet, Kredit	
17	Novo Nordisk	Valuta, Rente, Likviditet, Modpart, Kapitalstruktur	
18	Novozymes	Marked og kunder, Kunde koncentration Innovation, Enzymer fremstillet ved GMO Konkurrence, Patentstrategi, miljø og sociale forhold Omdømme, Dyreforsøg, Forretningspartner Finansielt, Valuta, Rente, Kredit, Øvrige, Energiforbrug og priser, Råvare forbrug, Global råvare forbrug og priser, Global organisation, Forsikringer	
19	Sydbank	Markeds, Kredit, Operationel	Marked, Valuta, Rente
20	TDC	Finansielle Refinanciering og likviditet, Valuta, Rente, Kredit Operationelle En række helt specifikke delt op på segmenter, utrolig grundigt lavet.	
21	Topdanmark	Forsikring, markeds, kredit , operationel, solvens Forsikrings Kundaccept, opfølgning, skadesbehandling hurtighed, bedre skades-indkøb, Kvalitet, Hensættelses Erstatningshensættelse, Genforsikring, Storm, Brand Terrordækning, Kumul, Arbejdsulukke og erhverssygdom, Stormflod og stormfald, Krig jordskælv og atomskader Markeds Aktie, Ejendoms, Valuta, Inflation, Likviditet, ved investering i livsforsikringskoncern, Bonuspotentialer- en form for afdækning, Kredit Operationel IT følsomhed	Kredit, Likviditet
22	D/S Torm	Branche og markeds mæssige, Politiske og makro økonomiske, Udsving i fragtrater, Udsving i salgs og købspriser, Udsving i bunker priser, Operationelle, Udnyttelse af flåden, Sikker drift af skibe, Forsikringsdækning, IT-systemers stabilitet Modparts, Finansielle, Likviditet, Valuta, Rente	Valutakurs, Rente, Bunker, Fragtrater
23	TrygVesta	Finansiell, Marked, Kredit, Forsikrings, Underwritings, Hensættelses, Rente, Valuta, Øvrige marked	Markeds og kredit, Forsikrings og kredit, Operationel
24	Vestas Wind Systems	Leverandør, Produkt, salg, Valuta, Rente , Skatte, Kredit, Likviditet, Råvare	Kredit, Likviditet, Marked, Valuta, Råvare, Rente
25	William Demant Holding	Forretningsmæssige, Finansiell, Valuta, Rente, Kredit, Likviditet	

13.2.4 Relevante data

De foretagne vurderinger på de foregående sider danner grundlag for en samlet vurdering af relevansen af de medtagne oplysninger omkring risikostyring. Indledningsvist vurderes hovedparten af informationerne, der er inkluderet, som værende tilstrækkeligt relevante. De er sammen med den øvrige del af årsrapporten medvirkende til at danne et mere samlet og fyldestgørende billede af virksomheden. En svaghed i mange af regnskaberne er dog, at selve ledelsesstrukturen er beskrevet på et meget overordnet niveau, og i sagens natur afdækker det en række koncernmæssige forhold. Omvendt er Novo Nordisk et godt eksempel at drage frem. Virksomheden illustrerer på fremragende vis sammenhængen i sin ledelsesstruktur, samt ikke mindst risikostyringsaktiviteter og relevante paradigmer. Omvendt kan Novo Nordisk ligeledes tangere til at have lidt for materiale meget med, hvilke hæmmer overskueligheden på andre områder. I andre virksomheder, specielt gruppen af need to know risikorapportering, kan beskrivelser af strukturen være lidt for spartanske. Det samlede billede af årsrapporternes indeholdte data giver dog en positiv oplevelse af relevansen af de offentliggjorte informationer.

13.2.5 Kobling mellem strategi og risikostyring

Dette afsnit har til hensigt at afklare om de anvendte informationer og dermed kan anses for at være at empiri belyse muligheden for strategisk anvendelse af ERM begrebsrammer til værdiskabelse. Dette foretages ved at prøve at identificere en kobling mellem strategiske valg og risikostyringsaktiviteter

Den overordnede vurdering af koblingen mellem strategi og risikostyring gav hurtigt en indikation på, at det ikke er mulig for læseren af årsrapporten at skabe en kobling mellem de afsnit i årsrapporten, der oplyste om strategi til den del, som oplyste om risikostyring.. En overvejende del af beskrivelserne omkring evaluering af bestyrelsen, direktion, strategi mv. angiver da også en kobling. Denne er beskrevet som ”at sikre at risikostyringsaktiviteterne er sammenhængende til de strategiske mål” eller lignende formulering. Jeg er derfor ikke i tvivl om, at en række af de strategiske overvejelser på højt niveau kan have en sammenhæng med den valgte risikostyringsstrategi. Det er bare ikke noget læseren positivt kan analysere sig frem til ud fra årsrapporterne. Sammenhængen kan således hverken af- eller bekræftes via denne analyse.

13.2.6 Risikostyringsrapportering som beslutningsgrundlag

Nærværende afsnit har til hensigt at finde ud af, om informationerne omkring risikostyring i årsrapporten er værdiskabende for interessenten. Endvidere vil jeg vurdere, om det er muligt at anvende det rapporterede som et beslutningsgrundlag for en interessent.

I sagens natur er årsrapporten et beslutningsgrundlag i sig selv, men ret hurtigt konstaterede jeg en række forhold, der belyste de oplyste informationer som værende informative. Det skal forstås således, at de i sammenhæng med andre kilder eller områder i regnskabet kan danne grundlag for en beslutning. De konkrete eksempler findes i de tilfælde, hvor der i årsrapportens afsnit omkring forhold om risikostyring eller i ledelsesberetningen er oplyst påvirkning af resultat og egenkapital. I form af følsomhedsanalyser mener jeg positivt at kunne acceptere dette forhold som værende sandt. Et helt konkret eksempel er informationen i Carlsbergs årsrapport om, at virksomheden ikke foretager afdækning af valutadisponering for salg til udlandet. Carlsbergs valutakursdisponering har senest været i medierne omkring udviklingen i kursen på den russiske rubel. Forholdene er givetvis fremkommet som følge af oplysninger i årsrapporten. Jeg mener på baggrund af dette eksempel kombineret med det faktum, at der i flere af selskaberne oplyses om konkrete talstørrelser og følsomhedsberegninger i risikostyringsdelen.

13.2.7 Klimaet for rapportering af risikostyring

I arbejdet med analysen kan følgende konstateres. Generelt set følges hovedparten af anbefalingerne for god corporate governance, og afvigelser forklares i tilstrækkelig grad. Flere virksomheder kunne efter min mening gøre lidt mere ud at rapportering herom, men det overordnede billede er positivt.

Rapportering omkring risikostyring er grebet meget forskelligt an, og det giver anledning til inddeling af præferencer i fire kategorier; *kalkulativ-, deskriptiv-, need to know og segmenteret risikostyringsrapportering*. Kategoriseringen er et udtryk for den enkelte virksomheds præsentationspræference, men forhold som branche spiller også en stor rolle i forhold til den valgte rapporteringsform.

Der er en veludviklet udbredelse af brugen af standardiserede risikoobjekter, men samtidig er anvendelsen af specifikt tilpassede risikoobjekter relateret til virksomheden lokalt også velud-

viklet i rapporteringen rapportering, hvilket på sigt kan danne grundlag for udvidelse af de standardiserede begreber.

Det var ikke muligt empirisk at belyse en konkret kobling mellem strategi og risikostyring, om end en kraftig formodning om, at muligheden foreligger på et højt strategisk niveau.

Modsætningsvist var det muligt at belyse, at anvendelse af oplysninger om risikostyringsaktiviteter sammen med øvrige oplysninger kan tjene som et beslutningsgrundlag.

En samlet vurdering af disse forhold vidner om et sundt klima for den fremtidige udvikling af virksomhedernes risikorapportering. Den mangfoldighed, der kan konstateres er en kilde til en fremadrettet udvikling af praksis.

14 Konklusion

Den oprindelige ide bag den moderne risikostyring udspringer af et ledelsesmæssigt ønske om at kunne danne rationelle beslutningsgrundlag og håndtere komplekse problemstillinger. Fra begyndelsen har fokus været et forsøg på at modellere den kendte omverden og reagere herefter. Det oprindelige udgangspunkt er siden hen blevet erstattet af en altomfattende risikostyring, der omfavner hele koncerner og sågar lovgiverne selv. Det nye udgangspunkt er et neo-liberalistisk ideal. Reguleringsformen er risikobaseret med fokus på ansvarlighed, gennemsigtighed, tillid og forpligtelser. Enterprise risk management danner grundlaget for den moderne risikostyring og er baseret på en holistisk ide om perfekt kontrol. Abstraktionen om perfekt kontrol fremkommer via en altomfavnende hierarkisk opbygget kybernetisk model, hvori alt kan indordnes.

I afhandlingen er de fire udviklingstrin, der skabte den moderne risikostyring, belyst. I det første tema belyses skiftet fra usikkerhedsledelse med et nutidigt fokus, til risikoanalyse som et rationelt svar på problemet med at analysere sandsynligheder for fremtidige negative udfald. Andet tema belyser hvorledes risikoanalyse over tid blev utilstrækkelig, som følge af de individuelle systemers manglende kapacitet til at kommunikere resultater videre i organisationen, hvorfor de blev indordnet i en kybernetisk model, der er i stand til at kommunikere og behandle risiko på tværs af organisationen. Derved bliver risikoen gjort til genstand for styring, og risikostyring er skabt. I Tredje tema belyses relanceringen af risikostyring som et fremadrettet og værdiskabende værktøj. Der var nu en teoretisk begrebsramme, som byggede en bro mellem strategi, risikostyring og compliance. Dette var i tråd med den neolibérale reguleringsstrategi, der fokuserede på en risikobaseret tilgang. Endeligt belyser det fjerde tema dynamikken i idéer, der i et socialkonstruktivistisk perspektiv er baseret på en række menneskeskabte objekter og begreber, som er under konstant udvikling. Skiftet fra usikkerhedsledelse til den moderne risikostyring belyses som et resultat af den dynamiske nominalisme. Den dynamiske nominalisme finder ligeledes anvendelse ved dannelse af risikoobjekter og den foretagne empiri understøtter et sundt miljø for udviklingen af fremtidige risiko objekter og dannelsen af en sund praksis for fremtidens risikostyring, endvidere er

Behandlingen af den seneste udvikling inden for intern kontrol er med til at belyse og forklare udviklingen i den moderne risikostyring. De væsentligste forklaringer kan - udover skandaler og en aktiv konsulentbranche - relateres til en reguleringsmæssig præference, der medfører, at virksomhederne bliver pålagt selvkontrol. Sarbanes Oxley lovgivningen manifesterede en

allerede rodfæstet disciplin som en verdensomspændende industri. Opstandelsen og udviklingen af begrebet corporate governance, som havde til hensigt at danne normen for god ledelsesadfærd, blev overliggeren for den interne kontrol. Empirisk giver analysen af rapporteringen omkring corporate governance i årsrapporten et overvejende positivt billede af den nuværende praksis, hvilket med lokale øjne tegner et positivt billede af den fremtidige udvikling af corporate governance rapportering.

Samtidig belyses institutionaliseringen af enterprise risk management med udgangspunkt i en idé om at skabe en beregningsteknisk mulighed for at skabe naturlig hedging indenfor koncerner. Transformationen til en reviderbar proces fokuseret på kybernetiske verdensomspændende modeller er ligeledes et udtryk for en bestemt ledelsesmæssigt mode.

Den moderne risikostyring er trods et ideal om perfekt kontrol ikke perfekt. En række begrænsninger i modellen medfører, at der aldrig vil ske en fuld implementering, som følge af at mennesker ikke måler sig mod idealer men mod det mulige. Samtidig har den administrative byrde bevirket, at fokus på opdatering af dokumentation sker på bekostning af en fremadrettet risikostyring. Modellens fikserede værdier for risikoappetit og vurdering, danner ligeledes grundlag for kritik. Endvidere er modellen teoretisk baseret på en top-down tilgang, som ikke er mulig i en pragmatisk verden, der bygger på en bottom-up tilgang. Kommunikation og perception er ligeledes en udfordring, idet modellen teoretisk antager rationalitet, hvilket ikke er muligt i en praktisk verden, hvor alle påvirkes af egne interesser og sociale sammenhænge. At modellen i praksis ikke kan anvendes til at danne rationelle beslutningsgrundlag, men alene fungerer til at allokere ansvar for skyld, medfører i sidste ende, at den oprindelige idé aldrig er blevet indfriet. Empirisk blev det dog fastslået, at en omfattende rapportering heraf kan være med til at danne grundlag for beslutninger eller støtte op om beslutningsprocessen, om end den nuværende praksis ikke giver anledning til empirisk at belyse nogen kobling mellem strategi og risikostyring målt på datagrundlaget i årsrapporterne. Slutteligt nævnes modellens begrænsninger i form af manglende kapacitet til at håndtere kriser, og derfor forlades den midlertidigt i tilfælde heraf. Endeligt selekterer modellen tavs viden fra, der kan være kritisk information.

En fremtidig intelligent risikostyring er afhængig af en række forudsætninger. Første er en indbygget organisatorisk kapacitet til at forlade formelle strukturer og rammer i forbindelse med kriser. En intelligent risikostyring vil fokusere på kommunikation - formel såvel som uformel (tavs viden). En anden væsentlig faktor for intelligent risikostyring er et krav om

konstant nedbrydning af eksisterende rammer og opbygning af nye. Et intelligent risikostyringssystem er ikke udstyret med en lang historisk hukommelse, da den ville medføre begrænsninger. I stedet fokuserer den på nutiden og vender blikket fremad. Endelig skal et intelligent risikostyringssystem organiseres efter samfundet, dvs. at det skal være netværksbaseret og ikke mindst fokusere mindre på rationalitet, da det skaber færre forventninger og dermed færre skuffelser.

15.Litteraturliste

Primærkilde:

1. Michael Power, "Organized Uncertainty – Designing a World of Risk Management", 2007, Oxford University Press.

Sekunderdærkilder:

2. COSO, "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", September 2004, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
3. COSO, "Enterprise Risk Management – Application techniques", September 2004, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
4. COSO, "Integrated control framework", 1991, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
5. "The age of turbulence", Allan Greenspan, 2007, Penguin Group
6. "Leksikon i sociologi", Heine Andersen, Thomas Brante og Ovlav Korsnes, 1998, Akademisk Forlag.
7. "Moderne Tænkere – Niklas Luhmann – Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoetiske systemer", F. Tygstrup – I.W. Holm – M. Hesseldahl – Frederik Stjernfelt, 1997, Gyldendal
8. Fondsbørsens komité for god selskabsledelse, Kilde www.corporategovernance.dk
9. "Risikostyring i et Corporate governance perspektiv", 2006, Ernst & Young
10. Ulrich Beck, "Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet", Hans Reitzels forlag A/S, 1997
11. "De store tænkere - Kant" 2. udgave, 1991, Munksgaard
12. "Magtensformer", Nanna Mik-Meyer og Kasper Villadsen, Hans Reitzels forlag A/S, 2007
13. David Appelbaum, "Kants vision", 1995, Hernovs Forlag
14. Internal Control – Guidance for Directors on the Combined Code, 1999, The Institute of Chartered Accountants in England & Wales

Øvrig litteratur

- Årsrapporter fra virksomheder i C20 indekset på Københavns Fondsbørs.
- Årsregnskabsloven og aktieselskabsloven
- www.wikipedia.com (dansk og engelsk udgave anvendt til at forståelsesmæssigt at afklare svære passager i Michael Powers udgivelse og øvrig filosofiske begrebsforståelser fra allerede anvendte kilder).
- Powerpoint præsentationer fra valgfaget VR2 på CBS.

16. Figuroversigt

Figur 1 – Struktur i afhandlingen, egen tilvirkning.....	9
Figur 2 – Vidensproduktion illustreret	14
Figur 3 - Verdensopfattelsen og iagttagelse, egen tilvirkning	17
Figur 4 - Kontingens, egen tilvirkning	18
Figur 5 - Individets måling, egen tilvirkning	19
Figur 6 - Oversigt over relevante moderne regler relateret til risikostyring, egen tilvirkning .	49
Figur 7 Kontingens før under og efter en krise	59
Figur 8 Typer af risikorapporteringer.....	66
Figur 9 Oversigt over anvendte risikoobjekter.....	67