

# Identifikation af strategiske risici



**STRATEGI** I en tidligere artikel viste vi, hvordan styringen af strategiske risici kunne integreres i virksomhedens arbejde med strategikort. Dette forudsætter dog, at ledelsen har været i stand til at identificere de rigtige risikofaktorer. Der er ikke megen nytte ved at sætte et stort apparat i gang

med at forhindre en række hændelser, hvis ikke disse også er de reelle risikohændelser. Derfor vil vi i denne artikel kortfattet skitsere, hvordan man systematisk kan arbejde med identifikation af risici.

anden nå frem til risikohændelsens væsentlighed.

## Et eksempel

I en tidligere artikel her i Fjernvarmen illustrerede vi forskellen mellem strategiske mål og risikofaktorer ved et fjernvarmeverk, der som kritisk succesfaktor har fokus på at få korrekte aflæsninger i tide ved at øge andelen af aflæsningerne indtastet af forbrugerne direkte via fjernvarmeverkets hjemmeside. Et strategisk mål i strategikortet kunne være procentdel af henvendelser, der foregår via hjemmesiden. Men risikofaktorerne vil f.eks. dreje sig om, hvorvidt indberetningerne på hjemmesiden er retvisende og afspejler de faktiske aflæsninger; eller som en strategisk risikofaktor, hvorvidt hjemmesiden overhovedet kommer til at fungere som tilsigtet.

Hvis vi identificerer manglende retvisenhed på en ny hjemmeside som en potentiel risikohændelse, vurderer ledelsen måske, at der er en medium sandsynlighed for, at det vil ske. Det betyder, at hændelsen tildeles vægten 3 for sandsynlighed. Til gengæld vurderes alvorligheden at være relativt lav, så denne får vægten 1. Tilsammen er væsentligheden  $3 \times 1 = 3$ .

Tilsvarende gives risikoen for at hjemmesiden ikke kommer til at fungere 3 og konsekvenserne heraf 5, hvorfor væsentligheden samlet set er  $3 \times 5 = 15$ . Den praktiske implikation af dette er, at der skal være mere fokus på at få hjemmesiden til at fungere frem for at sikre retvisenhed af indholdet. Dette er naturligvis blot et tænkt eksempel – og det kan diskuteres om alvorligheden ved retvisenhed kun skal gives vægten 1. Men dette er netop pointen i den systematiske tilgang til risikoidentifikation, at bestyrelsen får et grundlag for at danne en fælles holdning til potentielle risikobegivenheder.

Forfatterne bag artiklen:

## Per Nikolaj Bukh



cand.oecon., ph.d. er professor ved Aalborg Universitet. Han er forfatter til en mængde artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.

## Karina Skovvang Christensen



cand.oecon., ph.d. er lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter motivationsteori, organisatorisk adfærd, innovation, vidensledelse og strategisk ledelse. Hun har udgivet flere bøger og artikler.

## Lars G. Dietrichson



cand.it., MBA, er ansat hos Dansk Fjernvarme og indskrevet som erhvervsph.d.-studerende ved Aalborg Universitet. Hans forskning vedrører benchmarking i forsyningssektoren. Lars har tidligere været ansat i forskellige lederstillinger i den private sektor.

## Identifikation af risici

Når risiko- og risikostyring er på dagsordenen kan der være en tendens til, at det enten kommer til at dreje sig om relativt komplicerede kvantitative analyser eller om tjekliste-baserede gennemgange af forskellige forhold, som virksomheden helst vil undgå. Det er der ikke nødvendigvis noget forkert ved, idet det blot skal sikres, at der også er fokus på de strategiske risici, som er knyttet til virksomhedens specifikke strategi.

Komiteen for God Selskabsledelse anbefaler, at bestyrelsen mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

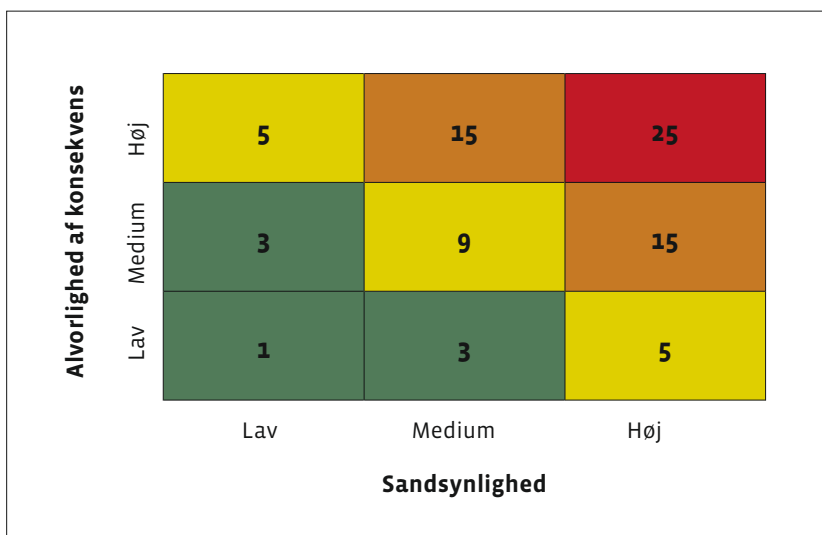
Der findes flere koncepter for intern kontrol og risikostyring, hvoriblandt begrebsrammen udviklet af COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) er én af de mest veletablerede. Ligeledes har de fleste større revisionsvirksomheder særlige afdelinger, der rådgiver om risikostyring, og disse har typisk også egne begrebsapparater.

Vi vil ikke anbefale den ene metode frem for den anden, men fælles for de fleste metoder er, at de typisk leder frem til en liste af risici, som efterfølgende vurderes på to dimensioner – væsentlighed og kritiskhed – som vist i figuren. Selvom der ikke ligger en streng videnskabelig vurdering bag kriteriernes vægtning, vil man ofte, som det også vises i figur 1 (se næste side), tildele en risikovægt, f.eks. fra 1-5 på de to dimensioner og så ved at gange de to tal med hin-

**Plan for risikostyring**

Det anbefales af Komiteen for God Selskabsledelse, at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger. Rapporteringen bør her ikke blot være en passiv rapportering, men også omfatte tiltag og handlingsplaner, som kan acceptere, eliminere, øge, reducere eller dele disse risici.

Som yderligere inspiration til fastlæggelsen af politikker og procedurer for risikostyring vil vi anbefale den udmærkede publikation, Risk Management: Risikostyring og intern kontrol set fra bestyrelsens bord, som Foreningen af Statsautoriserede Revisorer har udgivet. Den samlede



Figur 1. Risikostyring med fokus på alvorlighed af konsekvenser og sandsynlighed for hændelse

proces for risikostyring er her beskrevet med udgangspunkt i modellen vist i figur 2 herunder. ■

**Læs mere om strategikort og risikostyring**

FSR. 2005. Risk Management: Risikostyring og intern kontrol set fra bestyrelsens bord. København: Foreningen af Statsautoriserede revisorer.

Bukh, Per Nikolaj. 2011. Værktøjer til rette fokus: Målstyring, strategikortlægning og risikostyring. I Bestyrelsesbogen, Steen Hildebrandt, Søren Brandt & Tommy V. Christiansen (eds). København: Gyldendal Business.



Figur 2. Processerne, der indgår i risikostyring (Kilde: FSR, 2005)

**Berigtigelse fra Teknologisk Institut om legionella og fjernvarme**

I artiklen "Lavtemperaturfjernvarmeanlæg, der ikke giver legionellaproblemer" fra *Fjernvarmen nr. 12, 2011* og i rapporten "Fjernvarme og legionella – Udredning og undersøgelser" december 2011 er med reference til tidligere undersøgelser anført, at slukning af elektrolyseanlæg bevirker mindre bakterievækst herunder mht. legionella.

Det skal her for god ordens skyld præciseres, at effekten ved slukning af elektrolyseanlæg kun er en hypotese, der relaterer sig til elektrolyseanlæg med anodisk opløsning og at der i referencerne ikke foreligger nogen videnskabelig dokumentation herpå.

Nye udgaver af elektrolyseanlæg og kaldet Katolyse eller "omvendt elektrolyse" anvender katodisk opløsning, som ikke danner bundslam og flok.

Samtidig er - som det fremgår af artikel og rapport - den forøgede korrosion, der opstår ved at slukke elektrolyseanlægget, med til at skabe øget grobund for bakterievækst, herunder mht. netop legionella.

Samlet betyder dette, at der ikke kan drages konklusioner mht. elektrolyseanlægs mulige effekt på legionellaforekomst.

Denne rettelse er tillige indføjet i en revideret, 2. udgave rapporten, og vi skal samtidig beklage de misforståelser, som den oprindelige formulering kan have bevirket.

*Teknologisk Institut, Installation og Kalibrering, Ingeniør/ seniorkonsulent Leon Steen Buhl.*