

NHH



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2013

# Risikostyring som et ledelsesverktøy

En kvalitativ studie av hvordan et risikostyringssystem kan anvendes for å strukturere informasjon og underbygge ledernes beslutninger

av

**Katarina Flaskerud og Linn Therese Rolland**

**Veileder: Professor Katarina Kaarbøe**

Selvstendig arbeid i masterstudiet økonomi og administrasjon,  
innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.



# Sammendrag

Dette er en kvalitativ studie som tar sikte på å besvare *hvordan et risikostyringssystem utvikles fra å følge lover og regler mot å bli et ledelsesverktøy som strukturerer informasjonen og underbygger ledernes beslutninger.*

Hovedfunnet er at Beerenberg sitt risikostyringssystem per i dag ikke er et ledelsesverktøy. Styringssystemet har siden sitt opphav vektlagt rigide regler og tradisjonelle avvikssystemer, fremfor å balansere dette med en god risikokultur og strategisk risikodiskusjon. Dette har ført til utfordringer knyttet til å strukturere informasjon for beslutningstaking. Bedriften er nå under endring og ønsker å sette risikostyring på agenda og forankre dette på tvers av organisasjonen.



# Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring, og representerer 30 studiepoeng.

Undersøkelsen tar for seg risikostyringssystemet i Beerenberg. I den forbindelse er det gjort kvalitative dybdeintervjuer av lederne på konsernledernivå, samt risikoleder i organisasjonen. Vi vil rette en stor takk til lederne fra bedriften som tok seg tid til å dele sine meninger og erfaringer med bruken av systemet. Vi vil også takke doktorgradsstipendiat Anita Meidell for å ha delt gode innspill og fagkunnskaper underveis.

Til slutt vil vi takke vår veileder, professor Katarina Kaarbøe ved Institutt for Regnskap, Revisjon og Rettsvitenskap (IRRR). Hun har gitt oss gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen og fått oss på rett spor når vi tidvis har beveget oss gjennom ukjente landskaper.

Bergen, 14. juni 2013

Katarina Flaskerud

Linn Therese Rolland



# Innholdsfortegnelse

<b>Kapittel 1: Introduksjon</b> .....	<b>10</b>
1.1 Motivasjon og bakgrunn.....	10
1.2 Problemstilling .....	11
1.3 Tilnærming .....	12
1.4 Oppgavens struktur og oppbygging .....	13
<b>Kapittel 2: Litteratur</b> .....	<b>14</b>
2.1 Risikostyringens utvikling.....	14
2.1.1 Frem til 1990 .....	14
2.1.2 Fra 1990-2000 .....	16
2.1.3 2001 – 2013 Helhetlig risikostyring .....	18
2.1.4 Oppsummering historie .....	20
2.2 Risikostyring som en del av virksomhetsstyringen .....	21
2.2.1 Virksomhetsstyring .....	21
2.2.2 Ulike styringssystemer utgjør et rammeverk for virksomhetsstyringen.....	22
<b>Kapittel 3: Modell for analyse</b> .....	<b>25</b>
3.1 Et helhetlig styringssystem.....	25
3.1.1 Holdningssystemet .....	27
3.1.2 Barrieresystemet.....	29
3.1.3 Diagnostiske styringssystemer .....	30
3.1.4 Interaktive styringssystemer .....	32
3.2 Innhenting av risikoinformasjon og beslutningstaking .....	33
3.2.1 Innhenting av risikoinformasjon.....	33
3.2.2 Risikoinformasjon for å ta beslutninger .....	34
3.3 Modell for analyse og empiriske implikasjoner .....	37
<b>Kapittel 4: Metode</b> .....	<b>39</b>
4.1 Forskningsdesign og forskningsstrategi .....	39
4.1.1 Forskningsdesign.....	39
4.1.2 Forskningsstrategi .....	40
4.2 Valg av studieobjekt og intervjuobjekter .....	41
4.2.1 Beerenberg som studieobjekt .....	41
4.2.2 Valg av intervjuobjekter.....	42
4.3 Datainnsamling og analyse.....	43
4.3.1 Innsamling av datamaterialet.....	43

4.3.2 Analyse av datamaterialet.....	45
4.4 Evaluering av datamaterialet.....	45
4.4.1 Troverdighet.....	46
4.4.2 Overførbarhet.....	47
4.4.3 Pålitelighet.....	47
4.4.4 Bekreftbarhet.....	48
<b>Kapittel 5: Beskrivelse av Beerenberg sin utvikling mot dagens risikostyring .....</b>	<b>49</b>
5.1 Om Beerenberg.....	49
5.2 Utviklingen mot et helhetlig risikostyringssystem.....	51
5.2.1 Før 2011.....	51
5.2.2 Fra 2011 til våren 2013.....	51
5.2.3 Fra våren 2013.....	53
5.3 Oppsummering av Beerenberg sin utvikling mot dagens risikostyring.....	54
<b>Kapittel 6: Empiri og analyse.....</b>	<b>56</b>
6.1 Empirisk beskrivelse og analyse av dagens risikostyringssystem gjennom Levers of Control... 56	56
6.1.1 Beerenbergs holdningssystemer.....	56
6.1.2 Beerenbergs barrieresystemer.....	59
6.1.3 Beerenbergs diagnostiske styringssystemer.....	63
6.1.4 Beerenbergs interaktive styringssystemer.....	65
6.1.5 Oppsummering av dimensjonene.....	67
6.2 Analyse av ledernes informasjonsinnhenting.....	68
6.2.1 Potensielle risikoer identifiseres gjennom uformelle kanaler.....	68
6.2.2 Lederne savner gode verktøy for innhenting av relevant risikoinformasjon.....	70
6.2.3 Lederne opplever utfordringer knyttet til strategisk risikodiskusjon.....	72
6.2.4 Dårlig informasjonsflyt hindrer at viktig informasjon tilgjengeliggjøres.....	74
6.2.5 Oppsummering av analyse om ledernes informasjonsinnhenting.....	77
6.3 Fortolkning og anvendelse av risikoinformasjon til beslutninger.....	78
6.3.1 Lederne mener at risikostyring er å ha kontroll på HMS.....	78
6.3.2 Lederne forstår risiko ulikt.....	80
6.3.3 Standard kalkulasjonsmetoden gir subjektive risikovurderinger.....	82
6.3.4 Strategiske beslutninger sentraliseres.....	84
6.3.5 Organisasjonens regelverk brukes bevisst til å delegere beslutningsansvar.....	85
6.3.6 Ledere beslutter tiltak for å håndtere risikoer.....	88
6.3.7 Oppsummering av analyse om risikoinformasjon til beslutninger.....	91
<b>Kapittel 7: Avslutning.....</b>	<b>93</b>
7.1 Konklusjon.....	93



7.2 Forslag til videre forskning .....	98
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>99</b>
<b>Intervjuguide .....</b>	<b>104</b>

## Figurliste

Figur 1: Styringspakken	22
Figur 2: Levers of Control	26
Figur 3: Avgrenset handlingsområde: domene for søk og selvstendighet	29
Figur 4: Kybernetisk tilbakemeldingsmodell	31
Figur 5: Beerenberg strategi	50
Figur 6: Risikostyringsprosess	53

## Tabelliste

Tabell 1: Oppsummering av mulige beslutninger ved bruk av Levers of Control	37
Tabell 2: Risikostyringens utvikling i Beerenberg	55
Tabell 3: Beerenberg sine Levers of Control til å styre risiko	67

# Kapittel 1: Introduksjon

Dette er et innledende kapittel som starter med å presentere motivasjon og bakgrunn for oppgaven. Videre defineres undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål, samt oppgavens tilnærming. Kapittelet avsluttes med en gjennomgang av oppgavens struktur og oppbygging.

## 1.1 Motivasjon og bakgrunn

Risikostyring som verktøy har de siste årene fått stadig større oppmerksomhet i bedrifter. På 30 år har risikostyring avansert fra å omhandle kjøp av forsikringer (Culp 2002, gjengitt av Chew 2008) og sikring i finansmarkedet, til nå å inkluderes i stadig mer av den overordnede virksomhetsstyringen (Nocco, Stulz 2006, gjengitt av Chew 2008). Temaet risikostyring er også et fremvoksende forskningsområde, og foreløpig finnes det lite litteratur om hvordan risikostyring kan utarte seg i praksis. Tradisjonelt har det ofte måttet alvorlige hendelser til før man har rettet oppmerksomhet mot risiko, og da blir konsekvensene gjerne overreaksjoner og uheldige prioriteringer (Aven 2007). Som Aristoteles (384f.Kr - 322f.Kr) uttrykket det, *Det er sannsynlig at det usannsynlige vil skje*.

Spira og Page (2003) hevder at risikostyring oppstod som en videreutvikling av internkontroll. Endringene oppstod den gang som et resultat av selskapskriser og utviklinger i markedsstrukturer. For å sikre at selskaper håndterte og bevarte sine verdier på en forsvarlig måte krevde myndigheter og aksjonærer strengere kontrollmekanismer. Kontrollmekanismene kom i første omgang gjennom regler og rammeverk for intern rapportering, men har siden skiftet både fokus, betydning og oppfatning. Power (2007) skriver at den private interne kontrollen ble snudd på hodet, offentliggjort, kodifisert, standardisert og re-kategorisert som risikostyring, og at det med det skapt et nytt forskningsobjekt. Risikostyring ble med dette en del av "Corporate Governace", som krevde at offentlig regler ble overholdt (Power 2007).

Etter at konseptet helhetlig risikostyring oppstod har implementeringsraten økt verden over. Arena, Arnaboldi og Azzone (2010) forklarer den raske fremveksten med blant annet endringer i markedsmiljøet, som har blitt mer komplekst og risikotakende, samt en mer generell endring i samfunnet, med individualisering og globalisering. Helhetlig risikostyring tar for seg flere ledd i virksomhetsstyringen, og er et helhetlig perspektiv som fokuserer på fremtiden og en prosessorientert tilnærming (Coso 2005). Noreng (2002) hevder at

globaliseringen har ført til åpnere markeder og større konkurranse, noe som har gjort det stadig mer krevende å nå de mål som ledere og eiere setter for sine virksomheter, også i gode tider. Etter hvert som risikostyring ble adoptert av stadig flere bedrifter så man flere fordeler med det nye systemet, og det vokste i omfang også internt.

Elkjær og Trabolto (2009) mener at det øverste nivået for risikostyring er når systemet brukes som et ledelsesverktøy. Og forklarer videre at etterhvert som risikostyringen forankres på tvers av organisasjonen vil den inkluderes i stadig mer av virksomhetsstyringen og danne grunnlag for beslutningstaking. En del ratingselskaper har nå begynt å ta hensyn til helhetlig risikostyring når de gjør sine kredittvurderinger. Et av de mest kjente ratingselskapene, Moody (2004), skriver at de *kommenterer positivt hvis selskapene har et godt risikostyringssystem, særlig hvis styret eller revisjonskomiteen er aktivt involvert i risikostyringen* (Aabo, Fraser, Simkins 2005, gjengitt av Chew 2008:349).

I oppgaven søkes det å koble sammen tilgjengelig teori om risikostyring med teori om helhetlig virksomhetsstyring for å undersøke hvordan et system for risikostyring kan brukes som et ledelsesverktøy. En helhetlig modell for virksomhetsstyring presenteres av Simons (1995). Simons beskriver styringssystemer som *formelle, informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer lederne bruker for å opprettholde eller endre mønstre i organisatoriske aktiviteter*. I rammeverket vektlegger Simons (1995) informasjonsaspektet og hvordan lederne overfører og behandler informasjon på tvers av organisasjonen. Simons mener at bedriften gjennom å styre med et informasjonsperspektiv heller enn et adferdskontrollperspektiv kan oppnå en mer dynamisk styring. Dynamisk styring vil gi rom for innovasjon, men samtidig rette aktiviteter inn mot strategier og mål (Simons 1995), noe som passer med dagens markedsstruktur.

## 1.2 Problemstilling

Utredningens formål er følgelig å oppnå forståelse av hvordan et selskap i praksis kan utvikle og anvende risikostyring som et ledelsesverktøy. Følgende problemstilling vil ligge til grunn for masterutredningen:

***“Hvordan utvikles et risikostyringssystem fra å følge lover og regler mot å bli et ledelsesverktøy som strukturerer informasjonen og underbygger lederens beslutninger?”***

I denne redegjørelsen vil rapporten besvare to forskningsspørsmål;

1. Hvordan ser utviklingen ut når risikostyring går fra å følge lover og regler til å bli et ledelsesverktøy?
2. Når risikostyringssystemet brukes som et ledelsesverktøy, hvordan påvirker det lederes informasjonsinnhenting og hvilke konsekvenser får dette for lederens beslutninger?

## 1.3 Tilnærming

Masterutredningen vil være en kvalitativ og utforskende analyse av risikostyringen i Beerenberg som case. Det vil gjøres en induktiv tilnærming, hvor empiriske funn om studieobjektet brukes til å formulere en teori. Analysegrunnlaget vil innhentes gjennom seks halvstrukturerte dybdeintervjuer med enheter som har ulik tilknytning til, og erfaring med, systemet for risikostyring. Informasjon innhentes fra fem konsernledere tilhørende avdelingen for Helse, Miljø, Sikkerhet og Kvalitet (HMS/K), Selskap & Organisasjon, Finans og driftsområdene Nordsjøen og Nordvest, samt selskapets Kvalitets- og Risikoleder. Intervjuer med lederne, som har ansvar for ulike deler av selskapets totale risiko, vil vise hvordan risikostyringen fungerer og danne et bilde av hvordan informasjonen innhentes og brukes til beslutninger i dagens system.

Oppgaven tar utgangspunkt i ett selskap. Det er en casestudie med få respondenter, hvor hensikten er å få dybdeinnsikt om fenomenet. Utredningen tar ikke sikte på å avgi generaliserbare funn, men resultatene kan være interessante for selskaper som har eller ønsker å implementere systemer for risikostyring. Studien kan også fungere som en innledning til nye forskningsområder.

## 1.4 Oppgavens struktur og oppbygging

Oppgaven består av 7 kapitler. Kapittel 1 er et introduksjonskapittel som har til hensikt å gi et grunnlag for videre tolkning av rapporten. Kapittel 2 gir først en beskrivelse av hvordan risikostyring har utviklet seg over tid, etterfulgt av en beskrivelse av relevante begreper. Kapittel 3 gjennomgår deretter relevant litteratur og rammeverket for oppgaven presenteres. Videre redegjør kapittel 4 for rapportens metodiske fremgangsmåte, hvor også valg av studieobjekt og intervjuobjekter begrunnes. Med utgangspunkt i sekundærdata fra bedriften vil kapittel 5 beskrive hvordan Beerenberg sitt risikostyringssystem har utviklet seg. I kapittel 6 vil forskningsspørsmål to besvares, hvor risikostyringssystemet beskrives og analyseres og risikostyringssystemets påvirkning på ledernes informasjonsinnhenting og beslutningstaking diskuteres. Avslutningsvis vil kapittel 7 konkludere rundt funnene som er gjort og komme med forslag til videre forskning. Til slutt, i appendiks, er referanseliste og intervjuguide vedlagt.

# Kapittel 2: Litteratur

Teorigrunnlaget for oppgaven er delt inn i to kapitler. Dette er gjort for å gi leseren grunnlag for forståelse og tolkning av oppgaven. Kapittel 2 vil starte med å gi en generell beskrivelse av utviklingen av risikostyring som fenomen, fra å være lovpålagt og frem mot å bli en del av selskapers virksomhetsstyring. Videre vil generell teori om virksomhetsstyring legges frem, hvor det vil forklares at virksomhetsstyring kan ses på som en pakke sammensatt av flere systemer. Til slutt antydes hvordan risikostyringen kan gis innpass i et slikt overordnet styringssystem.

## 2.1 Risikostyringens utvikling

Gjennom tidene har ordet risiko blitt brukt i mange ulike sammenhenger og med mange ulike oppfatninger om hva det egentlig innebærer. Dette kan lett føre til misforståelser. Innen området for helse og sikkerhet forbindes risiko med mulige farer og hendelser. Innenfor finans er risiko et teknisk spørsmål om volatilitet i forventede utfall. I andre forretnings- og politiske settinger er risiko tett knyttet opp mot kjerneverdier og verdiskapning (Power 2007). Holdninger til risiko kan også variere på tvers av individer, i ulike nivåer i organisasjonen over ulike aspekter av samme risiko og med ny informasjon (Hutter 2000, gjengitt av Power 2007). Dette delkapittelet vil gi en innføring i risikostyringens utvikling og begrepets betydning frem mot dagens tilstand.

### 2.1.1 Frem til 1990

Historisk utvikling av risiko kan spores tilbake til førmoderne tid da risiko var relatert til naturlige hendelser utover menneskets kontroll (Spira, Page 2003). Den gang hadde man ikke noen forståelse for hva risiko var, og valg som ble tatt for å begrense risiko ble typisk gjort etter magefølelse (Hubbard 2009). Med rasjonalismens fremvekst på 1600- tallet ble både naturlige og sosiale verdener utforsket vitenskapelig. Teknikker for å forutse eller kalkulere risiko ble tilgjengelig og risiko ble i større grad mulig å unngå eller kompensere for. Fra da av ble risiko assosiert med uventede utfall av menneskelige handlinger, heller enn et resultat av skjebne eller 'Guds handlinger' (Spira, Page 2003). Oppfatningen samsvarer med bruken av det italienske ordet *risikare* som betyr å våge (Bernstein 1996:8).

Gjennom tidene har det vært noe debatt om forholdet mellom begrepene risiko og usikkerhet (bl.a. Knight 1921). Ifølge Power (2007) er begrepene to sider av samme sak, hvor risiko er en usikkerhet som er blitt identifisert og verdivurdert av bedriften. Power (2007:5) hevder at *Prosjektet med å temme usikkerheter som kalkulerbare risikoer er dynamisk og reflekterer en fremvoksende kulturell tillit til tall som grunnlag for rasjonell beslutningstaking* (Porter 1995, gjengitt av Power 2007). Etter hvert som nye risikoer ble identifisert, økte behovet for effektiv risikostyring på individuelt, organisatorisk og samfunnsmessig nivå (Spira, Page 2003). Risikobeviste styringsteknikker i bedrifter kan i følge Simkins og Ramirez (2008) likevel bare spores tilbake til midten av 1950- tallet (Porter 2007).

Pascal og Fermats (1644) oppdagelse av sannsynlighet gjorde det mulig å kvantifisere risiko gjennom sannsynlighetsteori og statistikk. Bruken var likevel begrenset til noen svært få bransjer og kretser (Bernstein 1996). For allmennheten var selskapsrisiko fortsatt forbundet med kjøp av forsikringer (Buehler, Freeman, Hulme 2008). Man kjøpte forsikringer mot ordinære farer og styrte den finansielle risikoen gjennom finansielle produkter som hedger, futures og derivater. Risikostyring i virksomheter var derfor ofte todelt; De fleste store selskaper hadde ansatt en risikoansvarlig, denne personen var gjerne ansatt på et lavt nivå i organisasjonen og hadde ansvar for selskapenes valg av forsikringer (Culp 2002, gjengitt av Chew 2008). Samtidig, og uavhengig av den risikoansvarlige, hadde selskapene ofte en forvalter med ansvar for å sikre mot valutakurssvingninger og endringer i rentesatser. Den finansielle sikringen ble gjort selektivt. Med dette menes at man beskyttet bare utvalgte områder, avhengig av den ansvarliges tro på fremtidig utvikling. Denne oppfatningen av risikostyring er en av årsakene til at bedrifter har nølt med å tillate styringsformen i flere ansvarsområder i virksomheter (Nocco, Stulz 2006, gjengitt av Chew 2008).

På 1980- tallet var det samtidig en stor bølge av privatiseringer i Storbritannia, noe som skiftet fokuset fra eierskap til kontroll. Ettersom staten ikke lenger eide selskapene ble det innført en rekke reguleringer for å kontrollere deres adferd (Spira og Page 2003). Begrepet Corporate Governance oppstod på denne tiden, og refererer til prosessen med å utøve makt over et selskap (Power 2007). Spira og Page (2003) foreslår at det er på grunn av den vage definisjonen og det foranderlige konseptet risiko, at risikostyring har blitt en del av corporate governance- arenaen: Som investor utsettes man for faren for at ledere vil ødelegge verdiene. Fordi ulike risikoer var underlagt ulike og uintegreerte regimer var det sannsynligvis ikke konsensus om betydningen av risiko og passende måter å håndtere den på (Spira, Page 2003).

Corporate management håndterer denne faren gjennom troverdighetsmekanismer som finansiell rapportering, internkontroll og revisjon.

For å unngå statlige reguleringer ble det etablert en rekke former for selvregulering gjennom internkontroll. Selv om internkontroll kan virke avskrekkende på svindel og som beskyttelse mot inkompetanse, kan det aldri eliminere finansiell risiko fullstendig (Turnbull 1999).

Ordningene ble likevel en suksess fordi de møter både statens, de regulertes og de institusjonelle representantenes interesser: Industrien slipper lite fleksible og lite påvirkelige reguleringer, staten slipper å ha ansvar for en funksjon den vet vil bli gjenstand for fremtidige skandaler, og institusjonelle representanter får kontroll, makt, ressurser og prestisje (Spira, Page 2003).

På slutten av 80-tallet ble også risikotilnærminger til revisjon utviklet, i en tid hvor eksterne revisorer var presset til å bli mer relevante for sine klienter. Risikokonseptet har blitt sentralt til corporate governance og har senere blitt koblet til internkontroll. Underveis i prosessen har begge begrepenes betydning blitt endret (Spira, Page 2003). I følge Spira og Page (2003) ble ekspertise om risikostyringsteknikker en kilde til makt som kunne føre til at interessegrupper sikret seg innvirkning i organisasjoner, gjennom å tilrettelegge og redefinere risikokonseptet og styringen av det for å passe sine formål.

### **2.1.2 Fra 1990-2000**

Tidlig på 1990-tallet skapte flere selskapsskandaler et behov for å ansvarliggjøre ledere, i håp om å hindre gjentakelser. I den forbindelse ble det første offisielle rammeverket for internkontroll presentert i USA i 1992, som fikk navnet COSO etter *Committee of Sponsoring Organizations*. COSO (2005) definerer risiko som *Det at en hendelse kan inntreffe og påvirke måloppnåelsen negativt*. Det nye rammeverket anviste en mer helhetlig risikostyring som gjorde det klart at det var styret og ledelsen som hadde eierskap over den interne kontrollen og ikke de interne revisorene, slik man tidligere hadde praktisert (Marks 2012). COSO bidro samtidig til å samkjøre den interne kontrollen med risikotilnærminger til revisjon (Spira, Page 2003).

I det aktuelle tiår fulgte flere slike rammeverk, som blant annet kanadiske CoCo (1995) og britiske Turnbull (1999). Rammeverkene formaliserte retningslinjer for selvstyring av risiko og etablerte normative grunnlinjer for organisasjonenes egenvurdering (Power 2007). Med Turnbull ble internkontroll og risikostyring også eksplisitt sammenkoblet. Kravene strakk seg



nå forbi det finansielle for å omfatte flere typer risiko (Spira, Page 2003). Den økte interessen for internkontroll har medbragt det Power (2007) benevner som en *revisjonsimplosjon*. Begrepet refererer til internaliseringen av revisjonsfunksjonen, som innebar en overgang fra bruk av eksterne revisorer til en overtakelse av ansvaret internt.

Den fremvoksende selvinspeksjonen nødvendiggjorde offentlig sertifisering. Som svar på dette kom den første formelle Corporate Governance Code i Storbritannia i 1992. Utviklingen videre førte til at det som hadde vært såkalt frivillige regler ble til offentlig påkrevde regler, som det i dag må begrunnes hvis man ikke følger (Power 2007). Regelverkene krever at bedrifter har et solid og effektivt system for internkontroll, og prinsippene for utforming har blitt globale (Power 2007).

Selv om det på nittitallet fantes flere rammeverk for helhetlig styring av risiko, var disse enda ikke utbredt i bedrifter. Eksempelvis fortalte en undersøkelse av 300 toppledere fra 1996 at bare 10 % av de spurte den gang hadde hørt om COSO (Drake, Sever 1996, gjengitt av Woods 2011). Muligens grunnet uvitenhet implementerte mange amerikanske selskaper i stedet overprisede Value-at-Risk- programmer. Value at Risk er et statistisk mål på bedriftens eksponering for risiko i markedet (Culp, Merton, Miller, Neves 1998, gjengitt av Chew 2008). Problemet var at VaR- systemene for de fleste ikke- finansielle foretak hadde liten nytte. Culp (2002, gjengitt av Chew 2008) skriver at det i realiteten artet seg mer som krisestyring enn risikostyring. Mange selskaper hoppet på trenden av frykt heller enn av forståelse for viktigheten av god risikostyring. I stedet for å utvikle gode risikostyringssystemer gradvis og metodisk, ble endringen gjort i all hast og uorganisert. Som et resultat ble risikostyringen for opphengt i tekniske spørsmål, og lite ble gjort for å harmonisere den med selskapenes mål om å maksimere selskapsverdi (Culp 2002, gjengitt av Chew 2008).

Historiske data viser at markedene har blitt mer usikre siste halvdel av 1900- tallet, slik at det også av den grunn har blitt naturlig å søke metoder for å håndtere de endrede forhold (Rawls, Smithson 1989, gjengitt av Chew 2008). Arena et al. (2010) forklarer fremveksten av risikostyring med blant annet endringer i markedsmiljøet, som har blitt mer komplekst og risikotakende, samt en mer generell endring i samfunnet, med individualisering og globalisering. Noreng (2002) hevder at globaliseringen har ført til åpnere markeder og større konkurranse. Utviklingen har gjort det stadig mer krevende å nå de mål som ledere og eiere setter for sine virksomheter, også i gode tider. Det har blitt tydelig at det ikke bare er miljøet

som påvirker bedriftene, men at svikt i et selskap også kan påvirke markedet (Tavasti, Valtanen, Mäkitalo, Sipilä, Oinonen 2012).

### **2.1.3 2001 – 2013 Helhetlig risikostyring**

Fra å være forbeholdt noen få bransjer og områder har utviklingen innen risikostyringsverktøy vært stor, og bruk av slike verktøy er i dag utbredt. Delvis er dette fordi generelt større usikkerhet i markedene og en rekke skandaler har synliggjort et behov for strengere regler. Fra tidligere å ha spilt en liten rolle i virksomhetsstyringen, spenner risikostyringen nå også over blant annet operasjonell risiko, merkevare- og strategisk risiko. Mange selskaper har også egne risikoavdelinger med ledere som er i dialog med selskapets styre (Nocco, Stulz 2006, gjengitt av Chew 2008).

En viktig driver for denne periodens utvikling av risikostyring har vært Sarbanes Oxley Act (SOX) fra 2002. Målet med denne loven var å fremme selskapsansvar og finansielle opplysninger og bekjempe selskaps- og regnskapssvindel. Behovet for en slik ordning ble synlig blant annet gjennom Enron- skandalen året før. Med SOX kom strenge krav om å tilføre et avsnitt i årsrapporten som viser at lederen tar ansvar for å etablere og opprettholde god struktur og gode prosedyrer for internkontroll og finansiell rapportering. Rapporten skulle også valideres av en ekstern revisor og identifisere svakheter i årsrapporten, slik at aksjonærene ble informert om eventuelle forhold (SOX Avsnitt 402 og 302, gjengitt av Woods 2011). Kravene førte til en betydelig økning i bruken av helhetlige rammeverk for internkontroll og risikostyring.

COSO- rammeverket (2005) definerer helhetlig risikostyring som *En prosess, gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten, utformet for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten og for å håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse*. Helhetlig risikostyring tar for seg flere ledd i virksomhetsstyringen, og er et helhetlig perspektiv som fokuserer på fremtiden og en prosessorientert tilnærming. Det handler i essens om å styre risikoen slik at verdiskapingen blir best mulig (Noreng 2002). Tanken med et helhetlig system for risikostyring er at man ved å jobbe proaktivt skal kunne hindre risikoer i å inkuberes i selskapet. Hubbard (2009) støtter en slik proaktiv tilnærming og hevder at *risikostyring som bare reagerer på gårdsdagens nyheter er ikke risikostyring i det hele tatt*.

Med det nye synet ble det mer akseptert å anse risiko som mer enn noe som må unngås. Project Management Institute (PMI 2000) og den britiske standarden (BS6079-2, 2009) betegner risiko som en usikkerhet som kan få positive *eller* negative følger. Denne versjonen fikk mange tilhengere med resonnementet at man ofte velger å ta risiko i håp om å oppnå avkastning - strategisk risiko. Statsautorisert revisor fra NHH, Stein- Ragnar Noreng (2002) skriver i den forbindelse at det på tvers av bransjer og organisasjoner er det stadig flere ledere som erkjenner at risikoer ikke lenger kun er enkelthendelser som må unngås, men også muligheter som må utnyttes. Mulighetene skaper verdier som til slutt kommer aksjonærene til gode. Han underbygger utsagnet med Labarge (2000), Chief Risk Officer i Royal Bank of Canada, sin uttalelse om at risiko i seg selv ikke er negativt; *Det som er negativt, er at den ikke er tilstrekkelig styrt, forstått eller priset, eller at den er ubevisst.*

Å definere økonomisk risikokapital gjør det mulig å aggregere kvantifiserbare risikoer til et felles estimat for hvor mye man står i fare for å tape i et ekstremtilfelle (Mikes 2009), slik kan risikoen prises og dermed lettere håndteres. Ettersom helhetlig risikostyring også søker å fange opp ikke-kvantifiserbare risikoer som ikke uten videre kan aggregeres, blir risikostyringen mer komplisert. Eksempler på slike risikoer er miljørisiko, omdømmerisiko, operasjonell risiko og faren for strategisk svikt. Ved disse risikoene er i stedet beslutningstaking, erfaring og intuisjon viktig for å lage risikokart og gjøre egenvurderinger og risikogjennomganger (Tavasti et al. 2012).

Elkjær og Trabolt (2009) identifiserer et problem med manglende balanse mellom risiko og kontroll i styringen av risiko, og kritiserer risikostyring i bedrifter for å være for opptatt av selve risikoen og for lite opptatt av hva man skal gjøre med den, altså hvordan man skal kontrollere den. Da finanskrisen kom og store deler av verden gikk inn i en resesjon i 2008 ble det synlig at mange bedrifter hadde feiltolket rammeverkene for helhetlig risikostyring. Med feiltolket menes det at rammeverkene ble implementert mer eller mindre direkte fra retningslinjene uten tilstrekkelige tilpasninger til bedriftens behov. Rapporteringen kan dermed ha vært akseptabel etter modellen, mens identifisering og styring av selskapsrisikoer feilet (Woods 2011). Woods (2011:16) hevder at verdiskapningen av rammeverkene i seg selv er minimal, at den reelle verdiskapningen oppnås gjennom måten de brukes i praksis for å sikre oppnåelse av bedriftens mål. Finansielle tap under krisen ble sett på som svikt i risikostyringen. For å avlegge, men også forlegge skyld for dårlige resultater, ble grensesystemene i bedrifter (se delkapittel 3.1.2) en effektiv mekanisme. Risikoledere skyldte på et komplekst system i stedet for på risikomodeller eller individer, og dro grenser mellom

sitt arbeid og strategisk valg gjort av ledelsen. Også Hood et al. (2001, gjengitt av Spira, Page 2003) bemerket at unnvikelse fra skyld og ansvar var en viktig innvirkning på strukturen og prosessen i risikoreguleringsregimene de undersøkte. Det gjelder derfor å sikre at bedriften klart formidler hva som er den enkeltes ansvar i risikostyringen, slik at risiko er klart definert og behandles uten misforståelser.

I dag er alle norske børsnoterte selskaper påkrevd *god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet* (NUES 2012). Men Elkjær og Trabolts (2009) påpeker at det også finnes andre fordeler med å vie risikostyring oppmerksomhet i organisasjoner. En av fordelene ligger i rentabilitetsargumentet, eller stigende aksjekurs. Et annet argument er appellen til den logisk-analytiske aksept, ved at bedriften kontinuerlig vil bli bedre på å optimere risiko-kontroll-samspillet og effektivisere prosesser (Elkjær, Trabolts 2009), sistnevnte gjelder også for ikke-børsnoterte selskaper.

I dag er enkelte investeringsselskaper i tillegg villig til å betale ekstra for sterk selskapsledelse. En del ratingselskaper har også begynt å ta hensyn til ERM- systemer når de kredittvurderer selskaper. Et av de mest kjente ratingselskapene, Moody (2004), skriver at de *kommenterer positivt hvis selskapene har et godt risikostyringssystem, særlig hvis styret eller revisjonskomiteen er aktivt involvert i risikostyringen* (Aabo, Fraser, Simkins 2005, gjengitt av Chew 2008).

## **2.1.4 Oppsummering historie**

Oppsummerende har utviklingen i markedsstrukturer (Arena et al. 2010) og lovverker (Power 2007; Woods 2011) ført til at internkontroll og risikostyring har blitt satt på agendaen. Utviklingen av rammeverkene har lagt anbefalinger for hvordan offentlig påkrevde regler kan inkluderes i selskapets helhetlige virksomhetsstyring. Etterhvert har disse også blitt en anvisning for en mer bevisst inkludering av risikostyring i virksomhetsstyringen og en styrkende faktor for bedrifters verdiskapning (Elkjær, Trabolts 2009; Noreng 2002) og selskapsverdi (Aabo, Fraser, Simkins 2005, gjengitt av Chew 2008). Fra å være et område preget av lovpålagte krav til internkontroll og senere risikostyring, har en kultur for risikostyring i bedrifter blitt mer forankret. I dag er risikostyring i sin mest forankrede form en del av virksomhetsstyringen og et ledelsesverktøy opp til styrets nivå (Aabo, Fraser, Simkins 2005, gjengitt av Chew 2008).

Teori om hvordan risikostyring kan henger sammen med virksomhetsstyring vil presenteres i neste avsnitt.

## 2.2 Risikostyring som en del av virksomhetsstyringen

### 2.2.1 Virksomhetsstyring

Virksomhetsstyring vil i oppgaven erstatte det opprinnelige begrepet management control, og styringssystemer vil brukes synonymt med management control systems. Begrepet management control ble introdusert av Anthony (1965:17). Den gang ble det beskrevet som *prosessen hvor lederne sikrer at ressurser oppnås og utnyttes effektivt, i samsvar med organisasjonens mål*. Anthony anså virksomhetsstyring som et grensesnitt mellom strategisk planlegging og operasjonell kontroll, hvor selve styringen skulle sørge for at daglige aktiviteter stemte overens med bedriftens strategi.

I senere tid har begrepet blitt brukt på mange ulike måter og med stor variasjon i organisatorisk omfang. En bred konseptualisering av styring kan inkludere strategisk utvikling, strategisk styring og læringsprosesser, hvor *nesten alt i organisasjonen er inkludert som en del av det totale styringssystemet* (Merchant, Otley 2007:785, gjengitt av Malmi, Brown 2008). Smalere syn omhandler i hovedsak kontroll av ansattes adferd. Fra et slikt perspektiv anses styringssystemet som lederens middel for å sikre at de ansatte handler i organisasjonens beste interesse (Merchant, Van der Stede 2007; Abernethy, Chua 1996). Som et alternativ til dette vektlegger Simons (1995) i stedet informasjonsaspektet ved virksomhetsstyringen og hvordan lederne overfører og behandler informasjon på tvers av organisasjonen. Simons (1995:5) beskriver styringssystemer som *de formelle, informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer lederne bruker for å opprettholde eller endre mønstre i organisatoriske aktiviteter*. Fokuset er her vendt bort fra adferdsstyring og det er åpnet for frihet innenfor grenser. På denne måten kan bedriften oppnå en mer dynamisk styring som gir rom for innovasjon, men samtidig rette aktivitetene inn mot strategien og målene (Simons 1995).

Mens Simons sin definisjon omhandler de formelle mekanismene i organisasjonene, mener Burns (1969:233) at det også eksisterer *et sosialt system, sidestilt med det sosiale systemet representert av den formelle organisasjonen, med sine egne normer, forhold og handlinger*. Preston (1986) presiserer viktigheten av å forstå disse sosiale systemene. Prosessen med å informere presenteres som en rekke sosiale ordninger som skapes, opprettholdes og endres av

lederne når de kommuniserer og jobber sammen. Informasjonsflyten blir derfor også sensitiv for personlige preferanser og forhold mellom lederne i organisasjonen (Preston 1986).

## 2.2.2 Ulike styringssystemer utgjør et rammeverk for virksomhetsstyringen

I 1980 uttrykte Otley nødvendigheten av å se på designet og rollen av styringssystemer som del av et større rammeverk, og han har fått støtte fra flere hold (bl.a. Simons 1995; Malmi, Brown 2008; Mikes 2012). Individuelle styringssystemer kan være tradisjonelle systemer basert på regnskapstall, det kan være administrative eller også sosiale kontrollsystemer som verdier og kultur. For lettere å kunne ta hensyn til samspillet mellom de ulike styringssystemene og også fasilitere til videre utvikling på området for virksomhetsstyring, har Malmi og Brown (2008) satt sammen en praktisk modell for å demonstrere dette perspektivet.

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 1: Styringspakken (Malmi, Brown 2008)

Modellen er inndelt i tre nivåer eller hovedprinsipper. Øverst er det kulturelle prinsippet. Nivået omhandler brede, men subtile former for styring som vil gi en kontekstuell ramme for de andre prinsippene. I det midterste nivået av modellen er planleggingsstyring, kybernetisk styring og belønnings- og kompensasjonsstyring. De tre styringsformene på dette nivået antas å være tett koblet sammen i moderne organisasjoner. Nederst er det administrative styringsprinsippet, som skaper strukturen for det midterste leddets operasjoner.

De tre hovedprinsippene danner det Malmi og Brown (2008) benevner som en *styringspakke*, tilsvarende en helhetlig *virksomhetsstyring*. Risikostyring er et system som skal flettes inn i styringspakken. Etterhvert som risikostyringen forankres vil den inkluderes i stadig mer av

virksomhetsstyringen, både i de ulike styringssystemene og til slutt også som et ledelsesverktøy på tvers av organisasjonen (Elkjær, Trabolt 2009).

I en virksomhet må det tas beslutninger om hvilke systemer som skal få innpass, og hvor bredt disse skal forankres. Mikes (2012) har forsket på hvordan og hvorfor ulike systemer for risikostyring beveger seg inn og ut av toppledelsens fokus. Mikes (2009) foreslår at ledernes valg av metoder for helhetlig risikostyring kan formes av den interne kulturen, og at kulturen er viktig for hvordan tilpasningen blir mellom risikostyringssystemer og den helhetlige virksomhetsstyringen. Mikes finner at valg av styringsmodell motiveres av logikken i systemenes funksjonalitet og hensiktsmessighet, men at valget også avhenger av hvem som presenterer de ulike metodene. Bak de ulike forslagene står ledere for ulike fagområder i organisasjonen, som alle konkurrerer om synlighet hos ledelsen. Deres presentasjonsevne og -strategi kan altså påvirke lederens valg av styringssystem (Mikes 2012). Funnene er i tråd med Power (1992) som skriver at tilsynelatende tekniske debatter om de mest beslutningsrelevante verktøyene har sammenheng med troverdigheten og legitimiteten til eksperter som revisorer og risikoeksperter. Konklusjonen lyder: *«Hvordan» i risiko- og kapitalstyring og «hvorfor» toppledelsens valg av interaktive styringssystemer er uløselig knyttet til statusen til «hvem» som utfører og propagerer de alternative styringssystemene.* Kort fortalt stoler toppledere på bestemte systemer fordi de stoler på den bestemte kontrolleren, og ikke omvendt (Mikes 2012).

Elkjær og Trabolt (2009) hevder på sin side at hvilke metoder som prioriteres i stor grad avhenger av den underliggende ledelsestankegangen i en virksomhet. De presenterer tre teoretiske perspektiver for ledelse, nemlig det profittmaksimerende, det humane og det teknokratiske. *Profittmaksimerende* ledelse styrer mot best mulig økonomisk resultat fra driften. Utfordringen med dette synet er at det kan føre til kortsiktige transaksjoner og kostnadsbesparelse innen viktige områder som eksempelvis utvikling og implementering av et risikostyringssystem. For ledere innen det *humane* perspektivet er ansattes utvikling og velvære drivkraft for alle ledelsestransaksjoner, og det vil være stor fokus på veiledning og autonomi. Den største utfordringen med dette synet er ledelsesaversjon. Den *teknokratiske* lederen har som ambisjon å metodegjøre og strukturere alle organisasjonens aktiviteter for på den måte å optimere og legitimere. Perspektivet tar et rasjonalistisk og analytisk utgangspunkt og får slik mest mulig ut av organisasjonens ressurser. Det er under dette perspektivet at risikostyring får sitt innpass. Utfordringen med teknokratisk ledelse er at det kan føre til at

organisasjonen utvikler en byråkratisk profil hvor faglighet, regler, forutsigbarhet og kontroll risikerer å underminere innovasjonsevne, kundefokus og motivasjon (Elkjær, Trøholt 2009).

Simons (1995) vurderer som nevnt i kapittel 2.2.1 informasjonsaspektet ved styring og hevder at styringspakken brukes til å rette oppmerksomhet mot utvalgte informasjonsområder, ettersom effektiv bruk av lederens oppmerksomhet og organisatorisk læring assosieres med bedre selskapsprestasjon. Simons (2000) hevder at toppledelsens valg av og bruk av styringssystemer drives av nettopp disse parameterne.

For å studere hvordan risikostyring kan inkluderes i den praktiske styringspakken vil utredningen bruke Simons (1995) sitt helhetlige rammeverk for virksomhetsstyring, *Levers of Control* (LOC), som analyseverktøy. LOC blir av mange betegnet som et av bidragene som har hatt størst betydning i litteraturen for virksomhetsstyring de siste to tiår (Gjønnes, Tangenes 2012). Simons sitt helhetlige rammeverk har fokus på å bevare dynamikk og innovasjon i et stadig skiftende miljø, noe som gjør den egnet til å stemmer overens med dagens globaliserte markeder. I tillegg er Simons (1995) en modell som eksplisitt uttaler viktigheten av internkontroll.

Simons (1995) deler virksomhetsstyringens komponenter inn i holdningssystemer, barrieresystemer, diagnostiske systemer og interaktive systemer. Holdningssystemet tilsvarer det kulturelle prinsippet hos Malmi og Brown (2008), barrieresystemet er en del av det administrative prinsippet, og det diagnostiske og interaktive systemet er Levers of Control-modellens kybernetiske systemer. Simons (1995) sine fire komponenter vil herunder beskrives i nærmere detalj i kapittel 3.1. Kapittel 3 vil også strukturere relevant teori som vil danne grunnlaget for analysens oppbygging.



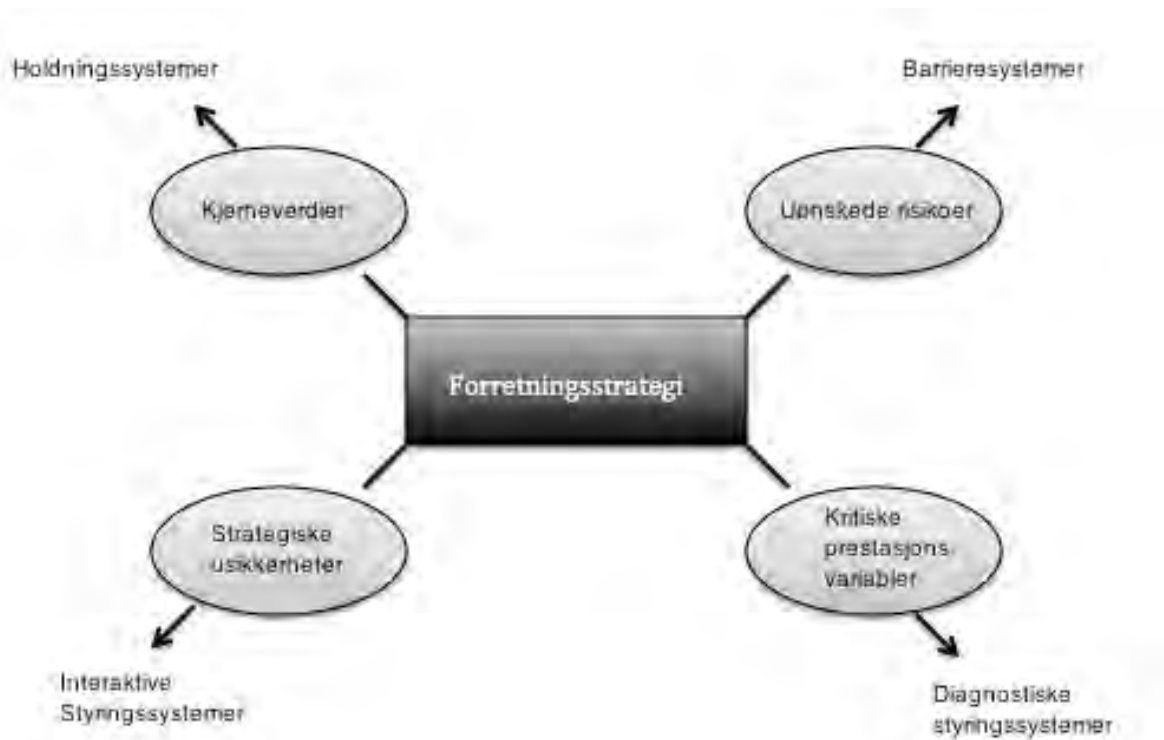
# Kapittel 3: Modell for analyse

Dette kapitlet vil med utgangspunkt i Simons (1995) sin teoretiske modell, *Levers of Control*, beskrive hvordan risikostyring kan inngå som et element i helhetlig virksomhetsstyring. De ulike dimensjonene vil beskrives hver for seg i kapittel 3.1 og inkluderer metoder og verktøy for hvordan informasjon kan formidles gjennom systemet. Kapittel 3.2 vil gi teori om innhenting av informasjon, mens kapittel 3.3 vil presentere teori for hvordan informasjon fra dimensjonene kan brukes til beslutningstaking. Teorien danner grunnlaget for hvordan forskningsspørsmålene vil besvares i analysen.

## 3.1 Et helhetlig styringssystem

Simons (1995) utviklet *Levers of Control* (LOC) for å beskrive hvordan bedrifter kan anvende styringssystemet for å sikre høy forutsigbarhet, mens det samtidig oppmuntres til innovasjon og markedsdrevne strategier. LOC søker å forklare hvordan autonomi og tilpasning kan avveies mot virksomhetsstyringens ønske om å standardisere og oppnå resultater i henhold til forventninger eller planer (Simons 1995). For bedrifter er det en utfordring å balansere mellom sentralisering og desentralisering og standardisering og tilpasning for å sikre optimal og effektiv drift. Ifølge Simons (1995) bruker effektive ledere styringssystemer selektivt for å balansere spenningene mellom ubegrensede muligheter og begrenset oppmerksomhet, tenkt strategi og fremvoksende strategi, samt egeninteresse og ønsket om å bidra. Effektiv virksomhetsstyring er mer enn å sikre implementering av planer; Det krever både frihet for å stimulere til innovasjon, samtidig som bedriften avhenger av at individene jobber i retning av de forhåndsbestemte mål (Simons 1995).

Rammeverket til Simons (1995) tar utgangspunkt i bedrifters forretnings- og konkurransestrategi. For å kunne implementere strategien effektivt introduseres fire sentrale begreper som må analyseres og forstås. Disse er kjerneverdier, uønskede risikoer, kritiske prestasjonsvariabler og strategiske usikkerheter. Hver av nøkkelvariablene kontrolleres av et eget system, som er de fire dimensjonene som ble presentert i kapittel 2.2.2; holdningssystemer, barrieresystemer, diagnostiske og interaktive systemer. Under presenteres Simons (1995) sitt rammeverk, hvor hvert av systemene er koblet direkte til bedriftens forretningsstrategi.



Figur 2: Levers of Control (Simons 1995)

Holdningssystemer styrer kjerneverdiene i bedrifter. Disse systemene brukes til å inspirere og lede organisasjonen i søket etter nye muligheter og innovasjon. Barriersystemer vokter over uønskede risikoer og setter begrensninger for mulighetssøkende oppførsel. Diagnostiske, eller oppmerksomhetskapende, styringssystemer holder øye med prestasjonsvariabler og brukes for å motivere, overvåke og belønne oppnåelse av presiserte mål. Interaktive kontrollsystemer overvåker strategiske usikkerheter og anvendes for å stimulere til organisatorisk læring og fremvekst av nye ideer og strategier (Simons 1995).

To av kontrollsystemene, holdningssystemer og interaktive styringssystemer, skaper positive og inspirasjonelle krefter i bedriften. Disse gir en indre motivasjon hos ansatte gjennom å skape et informasjonsbasert miljø som oppmuntrer til informasjonsdeling og læring (Simons 2000). De resterende to, barriersystemer og diagnostiske styringssystemer, representerer de negative og begrensende kreftene i bedriften. Disse brukes for å begrense søkeadfærd og allokere den knappe ressursen oppmerksomhet. De gir en ytre motivasjon gjennom å tilby eksplisitte mål, formelbasert belønning og klare grenser for domenet for mulighetssøking (Simons 2000). Simons (1995) hevder at kraften av de fire dimensjonene ligger i hvordan de komplementerer hverandre, ikke i hvordan hver av dem fungerer i seg selv.

Komplementariteten mellom de positive og negative kreftene skaper en ønsket spenning mellom kreativitet og måloppnåelse. Å balansere spenningene mellom disse og bruke dem

riktig vil stimulere til og kontrollere lønnsom vekst og være avgjørende for at styringssystemet skal fungere effektivt (Simons 1995; 2000). Videre vil oppgaven gi en beskrivelse av hver av dimensjonene fra Simons sine Levers of Control.

### **3.1.1 Holdningssystemet**

Simons (1995) beskriver holdningssystemet som verdiladet og inspirasjonelt. Alle bedrifter er opprettet på bakgrunn av et organisatorisk formål. Holdningssystemet har til hensikt å kommunisere dette formålet og inspirere til søk etter muligheter i organisasjonen. I små bedrifter er det ikke nødvendig med et formelt holdningssystem, fordi holdninger kan formidles og forsterkes daglig gjennom samtaler med ansatte. Etter hvert som bedrifter vokser blir dette systemet derimot en nødvendighet for å motivere, myndiggjøre og veilede ansatte som i økende grad spres over ulike prosjekter. Av Malmi og Brown (2008) omtales denne dimensjonen som kulturell styring. Holdningssystemet danner sammen med barrieresystemet grunnlaget for de tradisjonelle kybernetiske styringssystemene (Simons 1995).

Holdningssystemet skapes gjennom symbolsk bruk av informasjon (Simons 1995). Systemet består av organisatoriske definisjoner som representerer verdier, formål og den visjon som det ønskes at ansatte skal adoptere. Definisjonene skapes med utgangspunkt i selskapets overordnede strategi og kommuniseres formelt, gjennom dokumenter som credos, mission statements og statements of purpose (Simons 1995:34). Systemet søker å formidle informasjon om hva som er bedriftens kjerneverdier, forventet prestasjonsnivå og hvordan det forventes at individer skal håndtere relasjoner internt og eksternt som en representant for selskapet. Hovedformålet med holdningssystemet er å inspirere og veilede organisasjonens søk etter nye muligheter, og motivere de ansatte til å søke etter metoder for verdiskapning (Simons 1995). Slik er systemet med på å skape endringer og innovasjon i bedriften (Sheehan 2010). I tillegg skal systemet hjelpe bedriften til å avgjøre hvilke problemer som skal løses og hvilke løsninger man skal søke etter (Simons 1995).

I dagens marked blir bedrifter stadig mer komplekse: Blant annet opererer bedrifter desentralisert og på tvers av landegrenser hvor kulturelle forskjeller eksisterer; Hyppige endringer i informasjon og teknologiutvikling fører til organisatoriske endringer; Bedrifter er avhengig av å effektivisere driften for å overleve i markedet. Effektivisering kan redusere behovet for ansatte, og stadige nedbemanninger kan oppleves truende hvis man ikke har en stabil kjerne i organisasjonen. Arbeidsmarkedet er også endret. Særlig mellomledere har i stor grad høyere utdanning og kunnskap og kan hjelpe bedrifter med å identifisere og iverksette

nye strategier, samt fremme bedrifters evne til innovasjon. Det antas at dette ikke vil skje med mindre de forstår bedriftens holdninger og får bidra til å forlenge disse ut i handlinger og strategier (Simons 1995).

Ovennevnte faktorer fører til at det blir vanskelig for ansatte å forstå hva som er selskapets formål og retning. Kommunikasjon gjennom det formelle holdningssystemet har i dag derfor en svært viktig rolle. Ledere forsøker å formidle selskapets verdier og retning gjennom å hevde unikhet, tilby prestisje for gruppedlemsskapet og bruke formelle holdninger som symboler på hva organisasjonen representerer. Det forventes at ledelse med utgangspunkt i de ovennevnte handlingene vil styrke tilhørighet, skape stabilitet i bedriften og forsterke selskapets særegenhet (Ashforth, Mael 1989, gjengitt av Simons 1995).

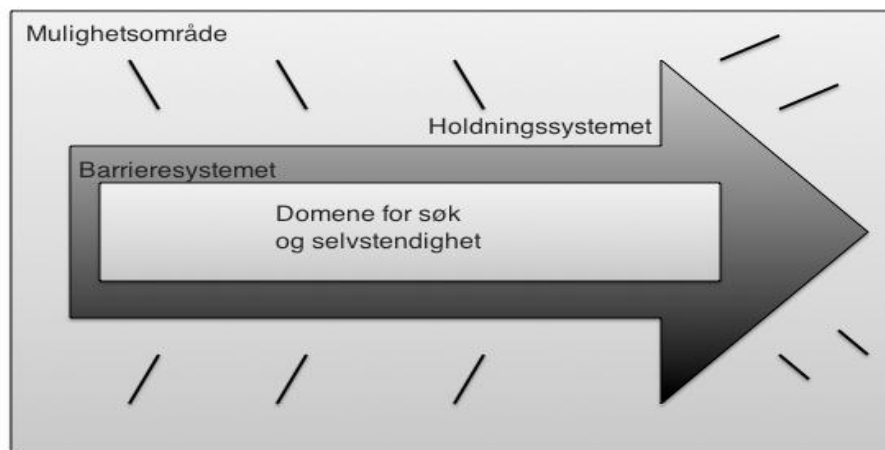
Simons (2000) hevder at kulturen i organisasjoner er blant de største årsakene til internt risikotrykk. Et selskaps sin kultur påvirker ansattes villighet til å informere overordnede om potensielle risikoer. Tidlige varselstegn er ofte tydelige for ansatte som er i daglig kontakt med operasjoner, kunder, leverandører og konkurrenter. Ofte kommuniseres denne informasjonen likevel ikke opp til neste nivå, noe som kan føre til *ufullstendig ledelsesinformasjon*, og redusere informasjonsflyten i et selskap.

For å sikre god risikokultur nevner The Risk Management Institute (2012) enkelte faktorer som styres gjennom holdningssystemet. Det er nødvendig med en felles aksept i organisasjonen for viktigheten av kontinuerlig styring av risiko. Det må være en diversitet i selskapets perspektiver, verdier og holdninger for å sikre at dagens situasjon utfordres, og styring gjennom holdningssystemet må kobles til ansattes engasjement og selskapets "menneskestrategi". Dette for å sikre at ansatte opptrer støttende sosialt men samtidig beholder fokus på sine arbeidsoppgaver (The IRM 2012). I følge Frank (1988) har mennesker en indre motivasjon for å forplikte seg til andre mennesker eller organisasjoner. I en organisasjon innebærer dette å tro på selskapets verdier og være villig til å jobbe for å nå selskapets mål. Det antas at et selskap gjennom å oppnå slike forpliktelser vil oppleve bedre prestasjoner. For at dette skal være mulig må et holdningssystem være formulert vagt nok til at alle ansatte kan identifisere seg verdiene som ligger i grunn (Simons 1995).

Holdningssystemet søker å inspirere ansatte og kan derfor ikke knyttes mot selskapets insentivsystemer. For å sikre at de ansattes inspirasjon ikke fører til uønsket risikotaking brukes barrieresystemet, som vil beskrives under.

### 3.1.2 Barriersystemet

Barriersystemet avgrensner ansattes akseptable handlingsområder i en organisasjon. I kontrast til holdningssystemet etablerer barriersystemet grenser for de ansattes søk etter nye muligheter, basert på definerte selskapsrisikoer (Simons 1995). Holdningssystemer og barriersystemer plasserer ubegrensede mulighetsområder inn i begrensede handlingsområder som organisasjonens ansatte kan stimuleres til å utnytte (Simons 1995). Innenfor de avgrensede handlingsområdene står bedriftens ansatte fritt til å utforske ideer. Det er viktig at de ansatte forstår bedriftens holdningssystem og barriersystem slik at de handler i bedriftens beste interesse og unngår hendelser er utenfor handlingsområdet. Figuren under presenterer hvordan dette er tenkt.



Figur 3: Avgrenset handlingsområde: domene for søk og selvstendighet (Simons 1995)

Fordi individer er mulighetssøkende, vil de i møte med ny informasjon eller nye situasjoner lete etter nye måter å skape verdier eller overkomme hindringer. For å sikre innovasjon bør barriersystemet derfor begrenses til å dirigere hvor individer *ikke* skal gå, slik at det overlater frihet til individuell beslutningstaking innenfor grensene. Barnard (1938) skriver at å ha et rammeverk som setter begrensninger for de ansattes handlinger er en forutsetning for å ta effektive organisatoriske beslutninger (Simons 1995). Et barriersystem for rigid på den annen side ødelegge kreativitet og initiativtaking til mulighetssøking. Nelson og Winter (1982) hevder at det å spesifisere hvordan individer skal gjennomføre oppgaver *ex ante* utelukker oppfinnelsen av nye muligheter som kan skape verdi (Simons 1995).

Barrierene søker å sikre at bedriften ikke utsettes for risikoer som ønskes unngått. Selv om barriersystemet i stor grad er et forbudssystem, hevder Simons (1995) at det gir ledere mulighet til å delegerer beslutningstaking og at det samtidig gir organisasjonen mulighet til å oppnå maksimal fleksibilitet og kreativitet. Barriersystemet er derfor på mange måter en

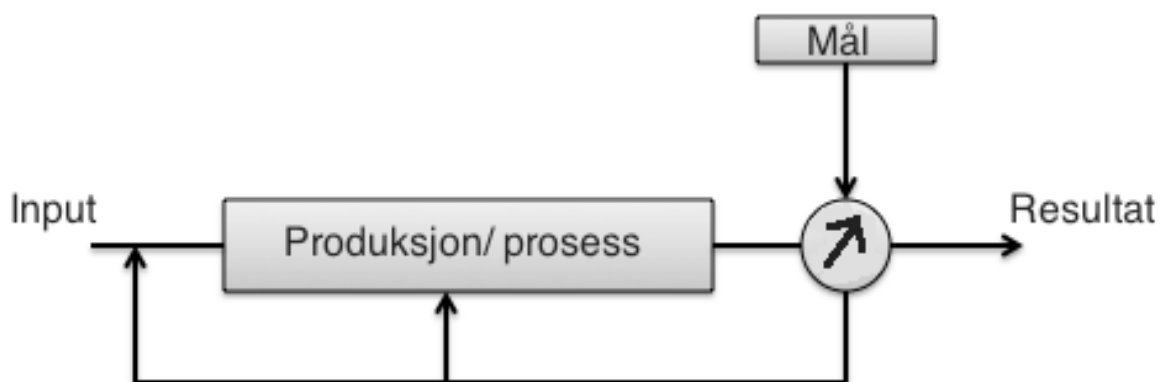
forutsetning for organisatorisk frihet og grunderaktivitet. Barrieresystemet reflekterer læring fra tidligere feil i organisasjonens prosesser (Simons 1995), ettersom regelverket kan justeres i takt med ny erfaring.

Simons (1995) deler barrierene inn i to systemer: strategiske barrierer og regler for god forretningsskikk. *Strategiske grenser* omhandler mulighetssøkende adferd for selskapets strategi. Dette inkluderer grenser for strategisk satsing satt etter eksempelvis geografiske områder og bestemte forretningspartnere eller grenser for akseptabelt risikonivå. Det strategiske grensesystemet benyttes ofte for å hindre at selskapers ressurser brukes uproduktivt. Dersom strategiske grenser formuleres uriktig kan de likevel føre til manglende tilpasninger i produkter, markedstilpasning, teknologi og miljømessige forhold, fordi ansatte ikke våger å søke etter muligheter utenfor den fastsatte ramme (Simons 1995).

*Regler for god forretningsskikk* bygges på samfunnets lover, organisasjonens holdningssystem, samt bransjerelaterte regler (Gatewood og Carroll 1991, gjengitt av Simons 1995). Regler i barrieresystemer opprettes når bedriften blir utsatt for høy miljømessig usikkerhet eller dersom den interne tilliten er lav, noe som også øker selskapets risiko. Lav intern tillit kan oppstå dersom ansatte mangler felles erfaring, det er stor heterogenitet mellom deltakerne eller det ikke kan antas at ansatte er knyttet til selskapets holdningssystem (Kanter 1977, gjengitt av Simons 1995). Selv om regler for god forretningsskikk medfører begrensninger, kan de også være en betryggelse, spesielt for ledere nedover i organisasjonen. En studie av Harvard Business Review (Brenner, Molander 1977, gjengitt av Simons 1995) viste at slike regler kan fungere som et forsvar mot press fra overordnede ledere. Manglende regelverk betyr også en mer utydelig grense for hvilke handlinger som kan utøves før en sanksjonering (Simons 1995). Perrow (1986) skriver at et barrieresystem vil bevare autonomi og frihet, og at færre regler generelt vil bety en mer upersonlig, mindre fleksibel og mer standardisert bedrift (Simons 1995). Som en forlengelse av regler for god forretningsskikk kan standard operasjonelle prosedyrer brukes for å kontrollere ansattes handlinger. Standard operasjonelle prosedyrer tydeliggjør ved hjelp av retningslinjer hvilke aktiviteter som aksepteres og eliminerer at uvitenhet kan brukes som forsvar ved overskridelser. Blant annet kan systemet kommunisere regler knyttet til bruk av selskapets eiendeler, deling av selskapsrelatert informasjon og interessekonflikter (Sheehan 2010).

### 3.1.3 Diagnostiske styringssystemer

Diagnostiske styringssystemer kalles også avvikssystemer eller tilbakemeldingssystemer. Dette er formelle informasjonssystemer som lederne bruker til å overvåke bedriftens resultater og korrigere avvik fra bestemte standarder. Lederne kan ikke vite hva all informasjon betyr i seg selv. For å kunne styre på denne informasjonen må det derfor settes enkelte standardverdier som bedriftens prestasjoner kan måles mot, og lages en kanal som sikrer tilbakemelding om avvik i organisasjonen. For å demonstrere dette poenget vises en utvidet prosessmodell.



Figur 4: Kybernetisk tilbakemeldingsmodell (Simons 2000)

Med et slikt system kan output sammenlignes med standarder og avviksinformasjon brukes til å justere input og prosesser, for å sikre bedre ytelse i fremtiden. Lederne kan med et slikt system allokere informasjonsprosesseringskapasitet og spare sin oppmerksomhet (Simons 2000). Et viktig poeng er at dersom informasjonen ikke brukes til å endre mønstre i aktivitetene kan det ikke klassifiseres som et system, og vil regnes som en støtte for beslutningstaking (Simons 1995). Skillet mellom styring og beslutningstaking får støtte fra Zimmerman innen adferdsperspektivet (1997, 2001) og senere Malmi og Brown (2008) i sin forskning på styringssystemer som en styringspakke, fra kapittel 2.2.2.

Systemene har til hensikt å kommunisere kritiske prestasjonsvariabler og se til at bedriftens strategi implementeres. Når kritiske prestasjonsvariabler er identifisert skal det diagnostiske styringssystemet også gi en indikasjon på om målingsvariablene er styrt på en effektiv måte. Ved å bruke systemet til å sette standarder og til å måle ønskende nøkkelfaktorer sikrer toppladelsen at systemet retter oppmerksomhet mot relevante nøkkelfaktorer. I tillegg er det med på å motivere de ansatte til å nå bedriftens målsetninger. I dagens samfunn omtales ofte

de tradisjonelle styringssystemene som slike tilbakemeldingssystemer. Eksempler på slike systemer kan være budsjettstyring, prognoser og balansert målstyring (Simons 1995).

Simons (1995) påpeker at tre funksjoner er avgjørende for at det diagnostiske styringssystemet skal fungere: Det må være mulig å måle resultatet av prosessen, de forhåndsbestemte standardene må kunne sammenlignes opp mot de faktiske resultatene og bedriften må ha mulighet til å korrigere avvik fra standardene. Ouchi (1977) og andre forskere mener at diagnostiske styringssystemer har belyst viktigheten av resultatmåling (Simons 1995).

Siden det diagnostiske kontrollsystemet måler resultater tillater systemet høy grad av autonomi. Individet er selv ansvarlig for å oppnå resultater, men har frihet til å velge hvordan det skal oppnås. Fra målsetninger, målinger og tilbakemeldinger veiledes ansatte i riktig retning, uten at lederne trenger å overvåke dem konstant (Simons 1995). På denne måten er systemet med på å motivere, overvåke og belønne utførelser av spesifikke mål. En annen egenskap ved systemet er at det kan brukes for å fordele ressurser, koordinere, tidlig varsle om avvik og være til hjelp i forretningsevalueringer.

### **3.1.4 Interaktive styringssystemer**

Styringssystemer kan også brukes til å skape internt press i organisasjoner, som igjen vil motivere bedriftens ansatte til innovasjon og nytenkning. Siden diagnostiske styringssystemer begrenser denne muligheten trenger lederne et styringssystem som sikrer fremvekst av nye strategier. Det interaktive styringssystemet er bygget opp på bakgrunn av dette og skal rette oppmerksomhet mot strategisk usikkerhet og muliggjøre strategisk fornyelse. I tillegg skal systemet sikre rask tilpasning i markeder preget av hard konkurranse og hyppige endringer (Simons 1995).

For at et styringssystem skal være interaktivt må det oppfylle fire hovedkarakteristikker. Den første er at informasjon generert av systemet skal være en viktig og tilbakevendende agenda som formidles til toppledelsen. Nummer to er at det krever hyppig og regelmessig oppmerksomhet fra ledere på alle nivåer i organisasjonen. Den tredje er at data generert fra systemet tolkes og diskuteres ansikt til ansikt i møter mellom overordnede, underordnede og kolleger. Siste karakteristiske punkt er at systemet skal fungere som en katalysator for kontinuerlige utfordringer og debatter av underliggende data, forutsetninger og handlingsplaner (Simons 1995). Simons (1995) forteller også at i enkelte selskaper han



undersøkte hadde hver konsernleder ett system som ble overvåket interaktivt. Systemet som var valgt av konsernlederen ga oppmerksomhet til strategiske usikkerhet knyttet til ledernes visjon på den avdelingen. Ved å rette oppmerksomhet og fremme dialog på tvers av organisasjonen skal det interaktive kontrollsystemet gi bedriften et utgangspunkt for debatt og søke etter signaler som kan indikere behov for rekonfigurering av organisasjonsstruktur, evner og teknologi (Simons 1995).

Interaktive kontrollsystemer har til hensikt å sikre fremvekst av nye strategier. Dette gjøres ved å veilede til fremvekst av bunn-topp strategier. I fremvekstmodellen får enkeltindivider mulighet til å handle på eget initiativ for å gripe muligheter og håndtere problemer. Interaktiv kontroll handler ikke om å overvåke resultater, men om å overvåke organisasjonsprosessene. Fra dette kan man si at interaktiv kontroll ikke krever bruk av et spesifikt styringssystem, men at det er hvordan ledelsen bruker systemet som avgjør om det er interaktivt eller ikke (Simons 1995).

Fra ovennevnte faktorer kan man si at et styringssystem kan være både diagnostisk og interaktivt. Det som er avgjørende er ikke styringssystemet i seg selv, men hvordan systemet blir brukt av lederne. En organisasjons budsjett kan være diagnostisk hvis det brukes for å oppdage avvik, mens det kan legge grunnlag for interaktiv styring hvis det brukes til å skape dialog og læring mellom ulike grupper og nivåer i organisasjonen (Abernethy, Brownell 1999). Nyland og Østergren (2008) påpeker også en forskjell når det kommer til systemenes fokus: I det diagnostiske systemet er fokuset på output, hvor avvik indikerer at noe må gjøres; mens det interaktive systemet i stedet fokuserer på overvåkning av organisasjonsprosesser. Den diskursive rammen som det interaktive perspektivet skaper er tenkt å bidra til beslutningsprosessen på et strategisk nivå, som i sin tur krever en aktiv deltagelse fra ledelsen på alle nivåer.

## **3.2 Innhenting av risikoinformasjon og beslutningstaking**

I Simons (1995) sin modell vektlegges informasjonsaspektet, og styringssystemer benevnes som formelle informasjonssystemer. For å kunne svare på forsknings spørsmål to er det hensiktsmessig å supplere rammeverket med teori som spesifikt omfatter lederes informasjonsinnhenting og beslutningstaking.

### 3.2.1 Innhenting av risikoinformasjon

Ifølge Mellempvik, Monsen og Olson (1988) innhenter ledere informasjon for å kontrollere måloppnåelse og å skape et grunnlag for beslutningstaking. For området risikostyring vil informasjonen gi grunnlag for å styre risikoer.

Lachica, Karabeg og Rudan (2008) hevder at det er blitt en utfordring å identifisere informasjon som er verdifull for den aktuelle beslutningssituasjonen og formidle den videre på en anvendelig måte til rett tid og på rett sted. Dette fordi bedrifter opplever at det er tilgjengelig store mengder av informasjon. For å klare å utnytte informasjonen som finnes mener Lachica et al. (2008) at bedriftene trenger et gjenbrukssystem som kan fange opp viktig kodet informasjon. Borlund (2003) forteller at det innenfor informasjonsvitenskap er blitt et økende fokus på viktigheten av å rette søkelyset mot informasjon som er relevant, og at et gjenbrukssystemer er et nyttig redskap for dette (Lachica et al. 2008).

Simons (2000) sier at ledere bør strukturere sin informasjonsinnhenting med utgangspunkt i selskapets strategi og risikoene som utgjør en trussel mot strategien. Bedrifter kan anvende de kybernetiske styringsdimensjonene, diagnostiske og interaktive systemer, til å identifisere og innhente risikoinformasjon.

### 3.2.2 Risikoinformasjon for å ta beslutninger

Før informasjonen som er innhentet kan anvendes til å ta beslutninger for håndtering av risiko, må den gjennom en fortolkningsprosess. Mellempvik et al. (1988) poengterer at hvordan ledere fortolker informasjon de mottar legger grunnlaget for hvordan de anvender den videre. Dersom mottaker ikke forstår informasjonen risikerer bedriften at informasjonen blir brukt feil eller ikke blir tatt i betraktning. Mikes (2009) hevder at lederes bedriftsinterne og profesjonelle bakgrunner, samt deres første møte med et helhetlig risikostyringssystem, påvirker deres oppfatning om hvordan risiko kan håndteres og hvordan et risikostyringssystem bør se ut. Mikes (2009) deler ledere inn i to grupper: kalkulerende idealister og kalkulerende pragmatister. *Idealister* tror på risikostyring gjennom tallvurderinger, og at slike vurderinger vil gi tilstrekkelig informasjon til å ta effektive beslutninger. *Pragmatister* stoler mindre på tall, og ser på risikoverdier som trendindikatorer som bør komplementeres og ofte overskrives av topplederens skjønn, erfaring og vurdering.

I fortolkningsprosessen er risikoens størrelsesvurdering en viktig komponent. Sheehan (2010) mener at risiko bør vurderes ved en rangering etter sannsynlighet og konsekvens. Men for å vurdere strategiske risikoers størrelsesorden og faktorer som kan føre til betydelig svikt eller tap, har Simons (2000) utviklet en kalkulator for risikoeksponering. Simons (2000) hevder at bedrifters strategiske risikoer forverres av interne risikofaktorer gitt av vekst, kultur og informasjonsledelse og sier at bedrifter må vie ekstra oppmerksomhet til disse faktorene.

Ocasio (1997) hevder at beslutningstaking er et resultat av menneskers begrensede oppmerksomhet i seg selv og organisasjoner sin strukturelle innvirkning på denne oppmerksomheten. Han sier at ledere vil være selektive i hvilke saker de ivaretar, og at hva beslutningstakere gjør avhenger av hvilke saker de velger å gi oppmerksomhet. Simons (2000) foreslår derfor bruk av risikoeksponeringskalkulatoren for å sikre at organisatorisk oppmerksomhet gis til viktige risikoer og risikofaktorer. Kalkulatoren vurderer internt risikotrykk etter de tre presspunktene som nevnt i avsnittet over, som er vekst, kultur og informasjonsledelse.

Selskaper i vekst kan få sine strategiske risikoverdier forverret som følge av *nådeløst press på resultater*. For høye krav til ansatte og oppmuntring gjennom bonuser kan føre til at ledere tar valg som øker bedriftens risiko. *Hurtigvoksende omfang av driften* er en annen risikofaktor. Etterhvert som bedriften vokser må den øke sin produksjon, distribusjon og lokaler, noe som kan føre til driftsfeil. Ansettelse av ukvalifiserte arbeidere eller manglende kapasitet til å drive opplæring kan videre føre til et *svekket erfaringsnivå*. De tre faktorene forsterkes ytterligere dersom bedriften *ikke har konsistente verdier*.

Organisasjoners kultur bestemmes av toppledernes lederstil. Mange bedrifter oppmuntrer blant annet til *entreprenørsk risikotaking*, som kan føre til at ansatte tar sjanser store nok til å påvirke strategisk risiko. Ansatte kan også være redde for å dele informasjon om mulige risikoer fordi deres overordnede er *motvillige til å ta imot "dårlige nyheter"*. En tredje faktor er *intern konkurranse*, som kan føre til at folk holder igjen informasjon for å sikre sin egen posisjon.

Informasjonsledelse kan også skape risikotrykk på flere måter. Stor *transaksjonshastighet*, særlig ved store volumer og økt hastighet, skaper et press på selskapets infrastruktur. Økt *transaksjonskompleksitet* gjør at færre personer forstår og vet hvordan disse kan kontrolleres. *Hull i diagnostiske prestasjonsmål* er en tredje faktor. Alle typer risikoer trenger passende diagnostiske systemer som kan overvåke risikonivået og advare ved endringer. Dersom

lederne ikke er klar over risikoer som må overvåkes eller dersom informasjonen ikke er tilgjengelig på tvers av organisasjonen gjennom brukervennlige databaser, vil det øke risikotrykket. *Desentralisert beslutningstaking* gir ansatte mulighet til å ta beslutninger autonomt uten direkte overvåking fra overordnede. Det kan likevel gi rom for valg som øker selskapets risikonivå.

Simons (2000) mener at tiltak må gjøres dersom summen av risikoene overstiger bedriftens risikovilje. Dimensjonene fra Levers of Control kan brukes til å styre risikoene i ønsket retning (Sheehan 2010). Hvilke tiltak som er mest hensiktsmessig å iverksette avhenger av risikoverdien, hvor beslutningstiltaket kan være å redusere, unngå, overføre eller akseptere risikoer.

Shehan (2010) sier at bedrifter for å *reducere* risikoer kan bruke holdningssystemer, barrieresystemer og diagnostiske styringssysteme. Holdningssystemet kan redusere bedriftens risikoer ved å ha formalisert og forankret bedriftens verdier på tvers av organisasjonen. Barrieresystemet kan anvendes til risikoreduksjon fordi det avgrenser handlingsområder og kommuniserer hvilke handlinger som ikke aksepteres. Bedrifter kan også bruke diagnostiske styringssystemer som gjør det mulig å kommunisere forventninger, overvåke, og deretter belønne ansatte for gode resultater.

For å *unngå* risikoer vil det være mest hensiktsmessig for bedriften å anvende barrieresystemet ved å plasserer risikofylte prosjekter og aktiviteter utenfor grensene. For å *overføre* risikoer kan bedriften bruke det diagnostiske styringssystemet. Dette kan anvendes ved å tilby ledere lavere fastlønn og variable bonuser eller ved å kjøpe forsikringer mot usikre faktorer (Sheehan 2010).

Dersom bedriften har gjort en kostnad-nytte analyse og konkludert med at kostnaden med å redusere risikoen er høyere enn kostnaden knyttet til å bære den, vil den beste responsen være å *akseptere* risikoen. I dette tilfellet skal bedriften ikke respondere på hendelsen, kun vite om den og overvåke den. For å overvåke de risikoer som bedriften har akseptert brukes det interaktive styringssystemet (Sheehan 2010).

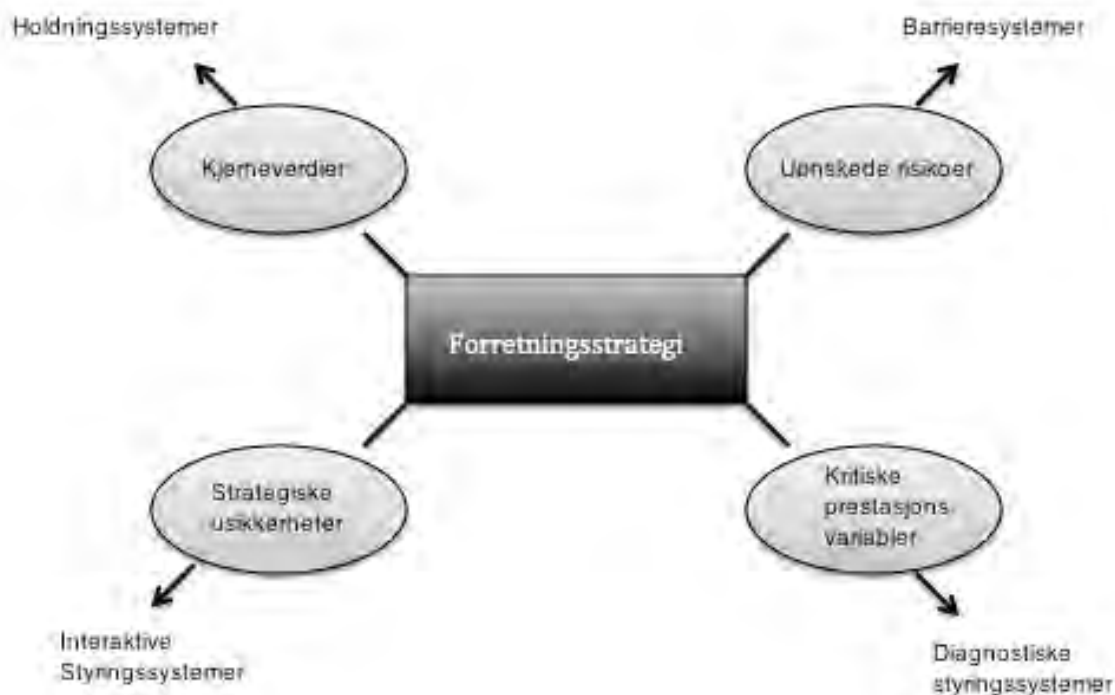
Beslutningsalternativene for risikohåndtering i et helhetlig styringssystem er presentert i tabellen som følger.

<b>Redusere risiko</b> Holdningssystem Barriersystem Diagnostisk styringssystem	<b>Unngå risiko</b> Barriersystem
<b>Akseptere risiko</b> (Overvåke med) Interaktivt styringssystem	<b>Overføre risiko</b> Diagnostisk styringssystem

Tabell 1: Oppsummering av mulige beslutninger ved bruk av Levers of Control

### 3.3 Modell for analyse og empiriske implikasjoner

Teorien som er gjennomgått i dette kapitlet vil danne grunnlaget for kapittel 6 som er utredningens empiri og analyse- kapittel.



Figur 2: Levers of Control (Simons 1995)

Med utgangspunkt i Simons (1995) sin modell vil utredningen diskutere hvordan et risikostyringssystem kan integreres i en bedrift sin virksomhetsstyring, samt hvordan ledere kan innhente og ta beslutninger basert på risikoinformasjon fra styringssystemene. Simons (1995) fremstiller et helhetlig styringssystem som en balanse mellom fire dimensjoner; holdningssystemer, barriersystemer, diagnostiske styringssystemer og interaktive

styringssystemer. Når dette skal overføres til et helhetlig risikostyringssystem antas det at balanse mellom dimensjonene også her vil være viktig for systemets effektivitet.

Med et helhetlig risikostyringssystem forutsettes det at informasjon vil innhentes gjennom alle de fire dimensjonene. Før risikoinformasjon kan innhentes må lederne identifisere risikofaktorer for overvåkning. Med mye tilgjengelig informasjon forventes det å være en utfordring for ledere å identifisere hvilken informasjon som er verdifull for den aktuelle beslutningssituasjonen. Med det store omfanget av informasjon antas det at lederne blir nødt til å velge hvilke områder som skal vies ekstra oppmerksomhet. Hvordan dette valget tas er interessant. Ideelt bør lederes oppmerksomhet gis til informasjon som bidrar til å håndtere strategiske risikoer, men det forventes at lederne ikke alltid vil være klar over hvilken informasjon dette er og hvor i organisasjonen den finnes.

Det forventes at et godt informasjonsgrunnlag vil føre til bedre beslutningstaking. Mye tilgjengelig informasjon antas derimot ikke synonymt med gode risikobeslutninger. Dersom lederne ikke forstår informasjonen riktig, kan informasjonen bli oversett og ledere kan ende opp med å fokusere på faktorer som ikke er relevante for den aktuelle beslutningssituasjonen. I tillegg kan dette føre til at faktorer som har stor betydning for selskapet som helhet havner i skyggen av annen informasjon, og bedriften utsettes for risikoer som kunne ha vært unngått. Det er derfor interessant å undersøke hvordan et helhetlig risikostyringssystem påvirker ledernes informasjonsinnhenting og beslutningsprosess.

# Kapittel 4: Metode

Metode defineres av Aubert (1973) som *alle slags middel som bidrar til å løse problemstillingen, slik at ny kunnskap kan beskrives*. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) fremhever viktigheten av å kunne begrunne alle avgjørelser tatt gjennom hele forskningsprosessen: *Først da kan man stole på at konklusjonene er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger*. Dette kapitlet vil redegjøre for nettopp de midler og metoder som er benyttet i arbeidet med å besvare problemstillingen(e).

Innen samfunnsvitenskapen finnes det to hovedtyper av metode: kvantitativ og kvalitativ (Mehmetoglu 2004). I følge Mehmetoglu (2004) eksisterer det en felles enighet om hva førstnevnte er. Hovedsakelig innebærer *kvantitativ* forskning å teste teori for å finne årsakssammenhenger gjennom bruk av statistiske beregninger. Mens kvalitativ metode er en flerartet forskningsstrategi. Begrepet interpretivisme har i følge Mehmetoglu (2004) blitt brukt synonymt med kvalitativ forskning, og representerer alle kvalitative forskningsmåter som søker å tilegne seg forståelse om et fenomen. Å opparbeide forståelse for hvordan risikostyring kan gjennomføres i praksis er som nevnt innledningsvis oppgavens formål, og det vil følgelig være mest hensiktsmessig å basere utredningen på kvalitativ metode. Forskernes epistemologiske syn innenfor interpretivismen innebærer at forståelsen vil bygges på bakgrunn av subjektive uttalelser fra deltakere i undersøkelsen.

I neste avsnitt vil forskningsdesignet presenteres. Deretter introduseres studieobjektet, før metode for innsamling og analyse av data begrunnes. Kapitlet avsluttes med en evaluering av valgene som er gjort.

## 4.1 Forskningsdesign og forskningsstrategi

### 4.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en beskrivelse av hvordan forskningsprosjektet skal gjennomføres (Johannessen et al. 2005), med andre ord en generell plan for hvordan oppgaven skal besvare forskningsspørsmålet (Saunders, Lewis, Thornhill 2009). Forskningsdesignet skal inneholde klare mål basert på forskningsspørsmålet som hensyntar valg av informasjonskilder,

begrensninger i eksempelvis data, tid, sted og penger, så vel som etiske utfordringer (Saunders et al. 2009).

Den vanligste klassifiseringen av forskningsformål er tredelt: eksplorativ, deskriptiv eller forklarende. *Eksplorative* studier gjøres når det er usikkerhet rundt problemets presise natur. I følge Robson (2002), gjengitt av Saunders et al. (2009), er en slik tilnærming spesielt nyttig hvis man ønsker å finne ut hva som foregår, å søke ny innsikt, spørre spørsmål og vurdere fenomener i et nytt lys. *Deskriptive* studier gjøres når forskeren har et klart bilde av fenomenet som analyseres. Til kontrast fra førstnevnte formål søker deskriptiv forskning å portrettere et nøyaktig bilde av personer, hendelser eller situasjoner. *Forklarende* studier gjøres med hensikt å forklare kausale forhold mellom variabler, også kalt årsak-virkningssammenhenger (Saunders et al. 2009).

Forskningsspørsmålet for utredningen er åpent og utforskende, med hensikt å finne ut hvordan informasjon flyter i et system for risikostyring. Oppgaven vil følgelig være av utforskende art. Dette samsvarer med Johannessen et al. (2005) som skriver at utforskende studier gjennomføres i tilknytning til mindre kjente eller helt ukjente emner, hvor kunnskapen om emnet er dårlig eller ikke-eksisterende.

Videre skilles det i forskning mellom deduktive og induktive tilnærminger til forskning. Deduksjon innebærer formulering og testing av hypoteser, og tar utgangspunkt i eksisterende teori (Saunders et al. 2009). Hensikten er her å kontrollere og eventuelt endre teori. Induksjon innebærer på den annen side å formulere en teori basert på observasjoner av empiriske data. Hensikten kan her være å bygge en forståelse av problemets natur, som deretter leder til en teori (Saunders et al. 2009). Ettersom fenomenet risikostyring er forholdsvis nytt på den bedriftsøkonomiske forskningsagendaen og det per i dag eksisterer lite teori hva gjelder behandling av informasjon i et system for risikostyring, vil denne undersøkelsen bygges på en induktiv fremgangsmåte. Tilnærmingen er samtidig fordelaktig med tanke på undersøkelsens formål, som er å oppnå forståelse av praksis på området og peke på ulike utfordringer i utviklingen og implementeringen av et risikostyringssystem.

#### **4.1.2 Forskningsstrategi**

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling må det velges en strategi for forskningens gjennomførelse og omfanget av datainnhenting. Utredningen finner det mest hensiktsmessig å benytte en casestudie til dette arbeidet. Casestudier er empiriske



undersøkelser av fenomener i sine naturlige omgivelser (Saunders et al. 2009). Ved hjelp av en case er det mulig å samle inn grundig og detaljert informasjon om et begrenset område (Johannessen et al. 2005). Oppgaven baseres samtidig på et *hvordan*-spørsmål og teoretiske antakelser, noe Yin (2003), gjengitt av Saunders et al. (2009), hevder belyses best gjennom casestrategien. Yin (2003) beskriver to ulike dimensjoner innenfor casestudier. Den første dimensjonen omhandler valg av studieobjekter. Det kan brukes enkeltcasedesign hvor analysene gjøres på ett enkelt studieobjekt, eller flercasedesign som muliggjør sammenligning av resultater på tvers av casene. I de fleste tilfeller foretrekkes bruk av flere cases, ettersom det muliggjør en viss form for generalisering. Yins (2003) andre dimensjon knytter seg til valg av analyseenhet. Dersom det velges en holistisk tilnærming sees organisasjonen under ett, som én analyseenhet. Dersom man i stedet studerer ulike divisjoner, avdelinger og grupper innenfor en organisasjon, omtales det som en integrert casestudie med flere analyseenheter (Gjengitt av Saunders et al. 2009).

Denne undersøkelsen vil benytte enkeltcase-design, for å oppnå større forståelse for de forhold og mekanismer som er avgjørende for hvordan ledere med ansvar for å implementere risikostyringssystemer velger å anvende dette systemet i sin bedrift. Utredningen søker dermed å gå dypere inn i én organisasjon fremfor å gjøre overfladiske undersøkelser av flere. Det vil ikke kunne generaliseres fra resultatene, men resultatene vil kunne reise nye spørsmål som kan gi grunnlag for videre forskning. Oppgaven vil videre samle inn data fra flere analyseenheter. På den måten oppnås et mer helhetlig bilde av dagens ordning. Gjennom å studere ulike enheter innen studieobjektet kan mer og ulik informasjon samles inn, og et bredere perspektiv på risikostyringen i selskapet muliggjøres..

## **4.2 Valg av studieobjekt og intervjuobjekter**

### **4.2.1 Beerenberg som studieobjekt**

Hovedformålet med undersøkelsen er å analysere hvordan risikostyring kan utvikles mot et ledelsesverktøy som kan brukes til å strukturere informasjon og underbygge ledernes beslutninger. For å forstå dette vil oppgaven utforske hvordan innhenting av risikoinformasjon gjøres gjennom et helhetlig system for virksomhetsstyring, presentert i kapittel 3.1. I tillegg vil undersøkelsen se på hvordan ledere benytter denne informasjonen for å sikre gode beslutninger. Det vil derfor være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en bedrift

som har implementert og gjort seg erfaringer med risikostyring som en del av sin virksomhetsstyringen.

Til dette formålet vil rapporten ta for seg Beerenberg som studieobjekt. Beerenberg driver innovasjon og vedlikehold av produkter i Olje- og gassindustrien, som vil beskrives nærmere i kapittel 5.1. Selskapet er i stor vekst, og eksponeres stadig for usikkerheter og farer som kan få store konsekvenser for drift og videre vekst. Beerenberg tok i bruk sin første prosedyre for risikostyring i 2007. Siden den gang har selskapet jobbet med å forankre risikostyringen på tvers av organisasjonen, med mål om å bygge en risikokultur. I dette arbeidet er det oppdaget begrensninger ved systemet, og selskapet er i ferd med å videreutvikle sin risikostyring for å bedre ivareta prosessene og heve den til å bli et ledelsesverktøy. Beerenberg antas derfor å ha gjort seg opp meninger og erfaringer som er interessante for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Selskapet er derfor et interessant studieobjekt og et godt utgangspunkt for analysen.

#### **4.2.2 Valg av intervjuobjekter**

For å besvare forskningsspørsmålene må det velges informanter innenfor studieobjektet. Johannessen et al. (2005) skriver at antall informanter og hvem som velges ut er viktige faktorer ved gjennomføring av undersøkelser. I kvalitative studier trengs et lavere antall informanter enn i kvantitative studier fordi målet er å få dybdeinnsikt heller enn et breddeperspektiv på fenomenet. Intervjuobjektene velges uten bruk av sannsynlighet, noe som er anbefalt for kvalitativ forskning (Saunders et al. 2009). Det vil brukes strategisk seleksjon for å nå frem til ønskede nøkkelpersoner, og kritiske cases. Siden denne utredningen gjør en undersøkelse av praksis på konsernledelsesnivå, og ettersom det overordnede ansvaret for risikostyring ligger på dette nivået er informantene som velges konsernledere, i tillegg til selskapets risikoansvarlig. Undersøkelsen har benyttet seg av seks informanter, fordelt på ulike ansvarsområder i ledelsen. Dette for å ha mulighet til å bygge forståelse for viktige aspekter ved risikostyringen og for å best mulig kunne forstå virkeligheten av fenomenet. Ved å sammenligne informasjon fra viktige cases er målet å bedre forstå helheten i funksjonen av dagens system.

Samtalene med de seks informantene ble gjort separat, og spørsmålene ble tilpasset den aktuelle respondenten. Fem av informantene kommer fra konsernledernivå. I tillegg var det naturlig å snakke med selskapets risikoansvarlig. Informantene innehar stillingene Visekonsernsjef med ansvar for driftsområdet Nordsjøen, Konserndirektør HMS/K,

Konserndirektør Selskap og Organisasjon, Konserndirektør Økonomi, samt Kvalitets- og Risikoleder.

Fire av intervjuene ble gjennomført etter opprinnelig forespørsel, mens møter med Controller og Konsernsjef ble erstattet med Konsernsjef for økonomi og Visekonsernsjef. Konsernsjef for økonomi trådte inn fordi han ble antatt å ha mer kunnskap om selskapets risikostyring, mens Konsernsjefen dessverre ikke hadde mulighet til å stille opp selv. Det kan være en ulempe å bytte informanter med tanke på å undersøke forankring og kriterier for oppmerksomhet fra øverste hold. Konsernsjef Økonomi og Visekonsernsjef har likevel mye av de samme ansvarsområdene så det vil i akseptabel grad tilsvare alternativet.

Informantene ble valgt fordi deres stilling innebærer at de har et overordnet ansvar for styring av risiko, og hver av lederne både mottar og kommuniserer informasjon på ulike områder. Ved å sammenligne svar fra respondentene er målet å bedre forstå informantenes opplevelser med dagens system og samtidig danne et bilde av risikostyringens forankring i ulike avdelinger.

## **4.3 Datainnsamling og analyse**

Ovenfor er det blitt gitt en beskrivelse av undersøkelsens forskningsstrategi og forskningsdesign, hvor det ble begrunnet at dette er en kvalitativ og induktiv analyse og at den gjennomføres som en casestudie. I tillegg er valg av studieobjekt og intervjuobjekter begrunnet. Neste steg er å bestemme metode for innsamling av data, før prosessen med å analysere dataene vil beskrives.

### **4.3.1 Innsamling av datamaterialet**

For å belyse forskningsspørsmålet kan nødvendige data samles inn ved å benytte forskjellige innsamlingsmetoder. Siden dette er en kvalitativ analyse må metoden for innsamling tilpasses deretter. Creswell (1998) gjengitt av Mehmetoglu (2004) sier at de fire hovedmetodene for å samle inn kvalitative data er intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data. Intervjuer og observasjoner er primærdata, mens dokumentdata og visuelle data er sekundærdata. Primærdata er data som samles inn av forskeren til eget forskningsformål, mens sekundærdata er data som er samlet inn av andre til andre formål (Mehmetoglu 2004).

Forskningsspørsmålet i denne utredningen søker i stor grad å forstå ledernes persepsjoner og meninger. Utredningens datamateriale vil fortrinnsvis bestå av primærdata, som samles inn i

form av intervjuer. Ved å velge intervju som metode kan relevant informasjon innhentes gjennom samtaler med nøkkelpersoner slik at de kan dele sin kunnskap og sine erfaringer. Samtidig har forskeren mulighet til å komme med oppfølgings spørsmål underveis i samtalen for å belyse nye sider rundt problemstillingen, noe som gir datagrunnlaget dybde og mulighet til å avdekke nyanser. I tillegg er sekundærdata brukt for å beskrive Beerenberg sine styringssystemer og øke den samlede forståelsen av organisasjonen. Det kunne vært interessant å samle inn supplerende data gjennom observasjoner av konsernledermøter. Undersøkelsen har imidlertid her konsentrert seg om ledernes persepsjon og meninger ettersom de er ansvarlige for å gjennomføre implementeringen av et risikostyringssystem.

Intervjuer kan være av ulik type og utføres på forskjellige måter. Fontana og Frey (1994) sier at et intervju kan være strukturert, halvstrukturert eller ustrukturert (Mehmetoglu 2004). Mehmetoglu (2004) beskriver det strukturerte intervjuet som en standardisert intervjuguide med forhåndsbestemte spørsmål, i motsetning til det ustrukturerte intervjuet hvor samtalen i stor grad baseres på tema og spørsmål som belyses underveis i samtalen. Det halvstrukturerte intervjuet inneholder både standardiserte spørsmål og temaer, men tillater endringer og avvik fra den planlagte intervjuguiden. Standardiserte spørsmål gjør det mulig å sammenligne informanter, mens temaer brukes for å tilegne seg dybdeinformasjon rundt fenomenet. På denne måten skaper sistnevnte metode god balanse mellom struktur og fleksibilitet. King (1994) mener også at metoden er fleksibel og at den kan brukes i de fleste organisasjoner og situasjoner. I tillegg muliggjør den innhenting av store mengder data. Siden disse kvalitetene passer godt med oppgavens formål ble halvstrukturerte intervjuer valgt som innsamlingsmetode.

For å fange opp relevant informasjon som kan bidra til å besvare forskningsspørsmålene vil det utarbeides to intervjuguider, en for dem som er ansvarlig for risikostyringssystemet og en for lederne som anvender systemet. Intervjuguidene utformes med utgangspunkt i teori fra Johannessen et al. (2005) og tilpasses den halvstrukturerte intervjustilen. En intervjuguide betegnes ofte som en disposisjon, hvor temaer og spørsmål danner rammene for samtalen og (Johannessen et al. 2005). Hensikten med dette var å få en god struktur på intervjuet, og belyse temaet gjennom gjennomtenkte spørsmål. I forkant av intervjuene ble tilgjengelig informasjon om Beerenberg gjennomgått med et bevisst fokus på bedriftens styringssystem og dens risikostyring. Hensikten med dette var å bli kjent med temaet og å få et inntrykk av mulige problemstillinger som kunne dukke opp underveis i intervjuene.

Ettersom intervjuer genererer store mengder ustrukturerte data, er det viktig at dataene behandles på riktig måte slik at de blir organisert for analysen, og at de ikke går tapt (Mehmetoglu 2004). For å behandle dataene på en god måte ble det tatt utgangspunkt i Creswell (1998) sine råd (Mehmetoglu 2004). Intervjuene ble spilt inn med en lydopptaker, hvor utstyret sikret god lyd kvalitet. Dette ble gjort for å sikre at alle data ble fanget opp, samt at ikke data gikk tapt i den påfølgende transkriberingsprosessen. Respondentene ble informert om og samtykket til innspillingen før intervjuets start. Dataene fra intervjuene ble transkribert kort tid etter intervjuet var gjennomført og det ble opprettet sikkerhetskopier. Den etiske regelen om at dataene skal anonymiseres har også blitt ivaretatt ved at data til enhver tid lagres uten forbindelser til informantens navn og sitater ikke navngies.

### **4.3.2 Analyse av datamaterialet**

For å analysere datamaterialet vil rapporten ta utgangspunkt i Merriam (1988) sin analysetilnærming. Det blir der sagt at før selve analysen kan starte må man lage en casestudie-database, hvor alle dataene som er samlet inn organiseres på en slik måte at de er lett tilgjengelig for analyseprosessen. Dette gjøres ved å sortere, kategorisere og strukturere innsamlet data etter oppgavens teoretiske rammeverk, se punkt 2.x. På denne måten synliggjøres nøkkelinformasjon i et oversiktlig dokument (Gjengitt av Mehmetoglu 2004).

Analyseprosessen består av tre hovedfaser. Først en intensiv analyse, deretter kategoriutvikling og teoriutvikling. Intensiv analyse begynner med at man repeterer problemstillingen og forskningsmålene for å holde fokus, før dataene leses gjentatte ganger og relevante notater tas underveis i forhold til problemstillingen. Deretter begynner kategoriutviklingen, hvor konseptuelle kategorier defineres, slik at prosessen med å tolke dataene blir lettere (Mehmetoglu 2004). Kategoriene vil defineres på bakgrunn av dataene som er samlet inn, og deretter tolkes og kobles til teori. Den siste fasen, teoriutvikling, går ut på å trekke konklusjoner som bidrar til å utvikle teorier (Mehmetoglu 2004). Ved å trekke paralleller mellom teori og empiri er målet å beskrive risikostyring i praksis. Funnene analyseres i kapittel 5 og 6, mens hovedfunnene fra oppgaven oppsummeres i konklusjonen i kapittel 7.

## **4.4 Evaluering av datamaterialet**

Det er viktig at forskningsdesignet som velges er det mest hensiktsmessige for å belyse sammenhengen mellom undersøkelsens mål og forsknings spørsmål (Johannessen et al. 2005).

Ved å velge et godt forskningsdesign vil sjansen for å trekke feilaktige konklusjoner reduseres (Saunders et al. 2009). Innenfor både kvantitativ og kvalitativ forskning er det svært viktig at metoden som brukes fremstår som troverdig. Kvantitativ forskning evaluerer datamaterialets troverdighet ut i fra tre kriterier. Disse er validitet, reliabilitet og objektivitet. Innenfor kvalitativ forskning oppfordrer Lincoln og Guba (1985) bruk av en alternativ tilnærming, som ivaretar de samme hensynene, men er tilpasset den kvalitative formen. Av denne årsak tar utredningen hensyn til den alternative tilnærmingen, hvor troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet evalueres (Mehmetoglu 2004).

#### **4.4.1 Troverdighet**

Troverdighet dreier seg om å ha tillit til at funn og resultater fra studiet er sanne (Mehmetoglu 2004). I følge Mehmetoglu (2004) tilsvarer begrepet *intern validitet*- kriteriet i kvantitativ forskning. Oppgavens bruk av case vil styrke troverdigheten. Dette er fordi en casestudie går i dybden og kan gi et nyansert bilde av virkeligheten. I utvalgsfasen for intervjuobjekter brukes strategisk seleksjon hvor nøkkelpersoner på et ansvarlig nivå blir valgt for å sikre sanne beskrivelser av studieobjektets styringssystem for risiko.

I rapporten fremmes troverdigheten til datainnsamlingen og -analysen ved å bruke intervjuobjekts perspektiv, hvor det refereres til sannheten ved å formidle informantens meninger og erfaringer fremfor å basere teksten på egen oppfatning. Bruk av halvstrukturerte intervjuer vil gjøre troverdighetskriteriet lettere å ivareta fordi det vil være mulig å definere begreper som kan misoppfattes av forskerne eller intervjuobjektet underveis i samtalen. At det utarbeides to sett intervjuguider gjør at informantene stilles spørsmål de har grunnlag til å forstå og dermed lettere besvare i sammenheng med det som er tenkt målt. I tillegg er intervjuobjektene, samt deres stillingstittel og stillingsnivå er samtidig anonymisert for å unngå at viktig informasjon holdes tilbake av frykt for at det kan spores til den enkelte informant.

Studiens troverdighet kan også styrkes ved å diskutere resultater, funn og hypoteser med fagpersoner som ikke er direkte involvert i forskningsprosessen (Mehmetoglu 2004).

Forfatterne av utredningen har diskutert tilnærminger og analyser med to veiledere som kan anses å ha indirekte tilknytning til prosjektet. Intervjuene er lagt opp på en slik måte at man forsøker å synliggjøre ledernes handlinger, minst like mye som deres personlige meninger. Årsaken til dette er at handlinger i større grad gjenspeiler virkeligheten, mens meninger ofte reflekterer hvordan praksis burde vært.

#### **4.4.2 Overførbarhet**

Det andre kriteriet for evaluering innenfor kvalitativ forskning er overførbarhet, tilsvarende ekstern validitet fra kvantitativ forskning. Overførbarhetskriteriet vurderer om de kvalitative forskningsfunnene kan genereres til andre situasjoner og kontekster under lignende omstendigheter. For at dette skal være mulig må det gjøres en detaljert og rik beskrivelse av forskningsdesignet. Siden kvalitative studier gir en grundig beskrivelse av situasjonen som undersøkes skal leseren ha tilfredsstillende bakgrunnsdata for å kunne vurdere om funnene kan overføres til andre kontekster eller situasjoner (Mehmetoglu 2004).

Dette er en kvalitativ forskningsrapport hvor studieobjektet studeres gjennom en case. Målet er ikke å generalisere funnene, men å opparbeide dybdeinnsikt om et fenomen. Som følge av dette vil den eksterne validiteten svekkes. De valgte metodene i rapporten er likevel grundig beskrevet slik at leseren gis tilstrekkelig bakgrunnsdata til å vurdere hvor anvendelig studiets resultater vil være i andre sammenhenger, som igjen kan styrke studiens generaliserbarhet.

Med dette menes at funnene fra denne casen også bør være gjeldende for andre cases under tilsvarende omstendigheter. Nøkkelomstendighetene i denne utredningen er at Beerenberg er et middels stort selskap i vekst som leverer tjenester til oljebransjen. De har sterkt fokus på innovasjon og ønsker å være ledende på sine produkter. I tillegg har selskapet de siste årene fått et økt fokus på risikostyring som en del av virksomhetsstyringen. Dette gjør at rapporten kan være interessant for andre selskaper som ønsker å gjøre en tilsvarende endring.

#### **4.4.3 Pålitelighet**

Pålitelighet tilsvarer kriteriet om reliabilitet innenfor kvantitativ forskning. Innenfor kvantitativ forskning omhandler reliabilitet i stor grad at andre forskere kan repetere studien og få samme resultater. I kvalitativ forskning fokuseres det derimot ofte på situasjonsspesifikke fenomener. Det vil derfor ikke være sannsynlig å komme til samme resultater under andre omstendigheter. En detaljert beskrivelse av fremgangsmåten er likevel viktig for at undersøkelsen skal gi samme resultat under like omstendigheter (Lincoln og Guba 1985, gjengitt av Mehmetoglu 2004). For å styrke rapportens pålitelighet er det derfor gitt en detaljerte beskrivelser av fremgangsmåten for innsamling, bearbeiding og analyse av data.

Under datainnsamling og -analysen er det positivt for påliteligheten at intervjuene tas opp og transkriberes i sin helhet. På denne måten har forskerne mulighet til å gå gjennom intervjuene

i etterkant og vektlegge holdninger som observeres hos flere informanter. En utfordring knyttet til innsamlingen og analysen er at informantene formidler sine meninger rundt samme fenomen på ulik måte, og ingen sitater vil være identiske. Forskerne har dermed måttet gjøre en vurdering av enkeltsitater, om hvorvidt intervjuobjektene mener det samme rundt fenomenene som utforskes. Dette kan være en mulig feilkilde, men faren reduseres ved at forskerne har brukt halvstrukturerte intervjuer. Årsaken til dette er at forskerne har hatt mulighet til å stille oppklarende oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene. Videre vil anonymisering av informantene bidra til å styrke påliteligheten ved å øke sannsynligheten for ærlige svar. Men informantene kan også bli påvirket av sin oppfatning av forskerne, måten spørsmål stilles eller av temaets sensitivitet. I tillegg vil forskerne måtte gjøre enkelte vurderinger av informasjonen som er innhentet, og selv om forskernes ståsted i utgangspunktet er objektivt vil studiet ikke være helt fri for subjektive tolkninger. Dette er faktorer som kan redusere påliteligheten.

Positivt for undersøkelsens pålitelighet er at informantene har fått tydelige instruksjoner om å gi svar på hvordan verktøyene brukes i praksis, fremfor ønsket bruk. Dette gjorde forskerne ved å klargjøre for respondentene at hensikten med studiet ikke var å få en teoretisk oppramsing, men ærlige tilbakemeldinger på bruken og utfordringer med implementeringen.

Fra ovenfornevnte faktorer har leseren selv mulighet til å vurdere rapportens resultater og dens pålitelighet. På tross av at respondentene er anonymisert, er tilbakemeldingene relativt like uavhengig av deres rolle i bedriften, og ved å fokusere på praktisk bruk fremfor ønsket bruk av verktøyet styrkes rapportens pålitelighet.

#### **4.4.4 Bekreftbarhet**

Det siste kriteriet, bekreftbarhet tilsvarende objektivitetskriteriet innenfor kvantitativ forskning. Bekreftbarhet innebærer i hvilken grad forskeren klarer å tilegne seg empirisk grunnlag for funn og fortolkninger angående fenomenet som studeres (Mehmetoglu 2004).

Valget om å utføre halvstrukturerte intervjuer er styrkende for bekreftbarheten. Dette på grunn av muligheten til å oppklare usikkerheter rundt sitater og holdninger underveis. Et annet moment er at intervjuene vil pågå over tid, og funn fra tidligere intervjuer vil kunne bli bekreftet eller avkreftet senere i intervjuperioden. I tillegg har forskerne hatt mulighet til å kontakte informantene på senere tidspunkt for å rette opp uklarhet i utsagn. Disse faktorene har vært med å styrke bekreftbarheten til studiet.



# Kapittel 5: Beskrivelse av Beerenberg sin utvikling mot dagens risikostyring

Kapittel 5.1 innleder med en presentasjon av bedriften. Deretter vil kapittel 5.2 beskrive hvordan risikostyringen i Beerenberg har utviklet seg fra å i hovedsak følge lover og regler mot å bli et ledelsesverktøy. Avslutningsvis vil hovedpunktene i utviklingen oppsummeres i kapittel 5.3.

## 5.1 Om Beerenberg

Beerenberg er en ledende leverandør av vedlikeholds- og modifikasjonstjenester (Konsernpresentasjon 2009). Konsernet har i dag 18 patenter på ulike produkt- og serviceløsninger, og ser det som sin oppgave å utfordre tradisjonell tenkning i bransjen gjennom innovasjon og kreative løsninger. Bedriften har fire ulike virksomhetsområder: *Create* er avdelingen for innovative tjenester innen arkitekt/innredning og engineering; *Reach* er en avdeling som søker å strekke seg litt lengre for å finne gode løsninger for tilkomst- og stillasteknikk; *Protect* er en avdeling som beskytter installasjoner for maksimal sikkerhet og levetid, denne avdelingen omfatter også tjenestene overflatebehandling, isolering, sveisolat, subsea- isolering og passiv brannbeskyttelse; *Change* er en avdeling som leverer innovative, grønnere tjenester innen modifikasjon og demontering gjennom kirurgisk kutting (Beerenberg 2013).

Selskapet ble etablert i 1977 og har siden den gang vært i kontinuerlig vekst (Konsernpresentasjon 2009). I 2012 omsatte selskapet for i overkant av 1,4 milliarder NOK. Bedriften har over 1600 ansatte, tilhørende hovedkontoret i Bergen, avdelinger i Stavanger, Haugesund, Molde og Oslo samt deres internasjonale kontorer i Houston og Atyrau i Kasakhstan. I tillegg vurderes nye markeder (Beerenberg 2013).

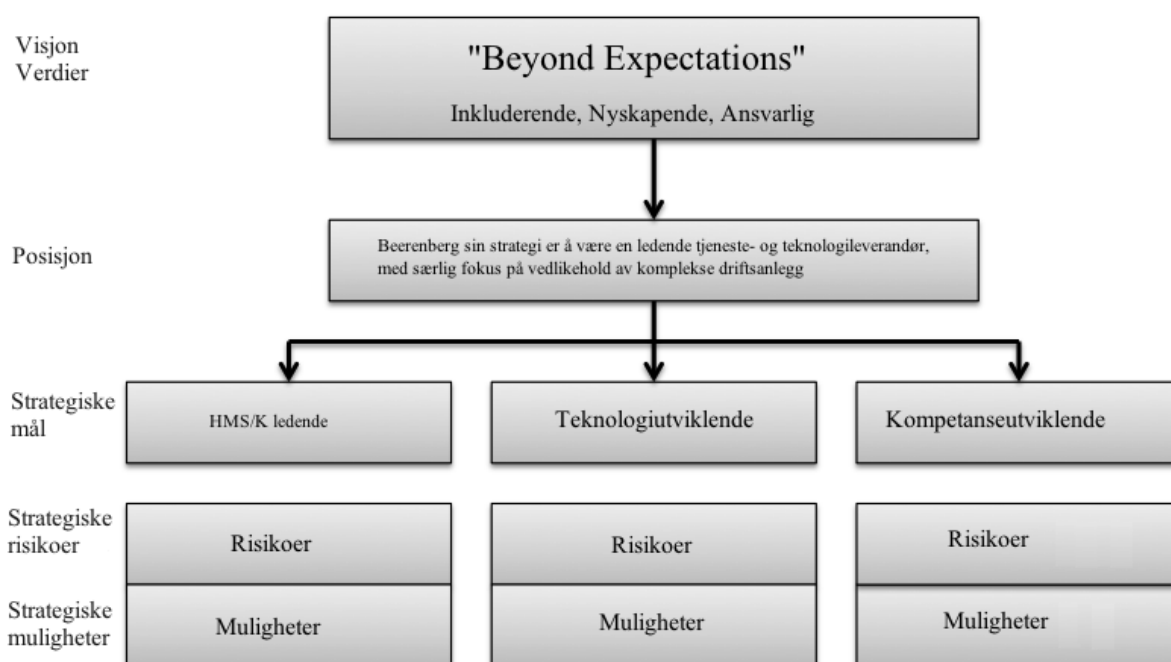
Beerenberg sin strategi er å være en ledende tjeneste- og teknologileverandør, med særlig fokus på vedlikehold av komplekse driftsanlegg. For at bedriften skal nå sin forretningsstrategi er det satt opp tre strategiske mål. Målene innebærer å være ledende innenfor HMS/K, kompetanseutvikling, samt utvikling og kommersialisering av teknologi (Årsrapport 2011).

For å kunne gjennomføre sin strategi har Beerenberg innført et helhetlig styringssystem som inkluderer styring av risiko. I dag definerer Beerenberg risiko som:

“Sannsynligheten for at en hendelse skal inntreffe kombinert med konsekvens hvis hendelsen inntreffer.” (P-Risikostyring 2012)

I selskapets årsrapport (2011) nevnes tre viktige risikoer: markedsrisiko, teknologisk risiko og organisasjons- og omdømmerisiko. *Markedsrisiko* kan påvirke bedriften gjennom endringer i olje- og gasspriser, samt faren for avtakende investeringsvilje på den norske sokkel. Selskapet jobber med en internasjonaliseringsprosess for å imøtekomme dette. *Teknologisk risiko* er faren for konkurrerende produkter og tjenester. Satsing på ingeniørtjenester og FoU- arbeid med påfølgende patentering søker å verne mot dette. *Organisasjons- og omdømmerisiko* er faren for å miste nøkkelmedarbeidere og for å knytte til seg underleverandører som ikke følger lover og regler, som kan skade bedriftens omdømme. Dette søkes å unngå gjennom kompetanseutvikling og gode kontroller av samarbeidspartnere (Årsrapport 2011).

Hvordan strategisk risiko er inkludert i bedriftens strategi er vist i figuren under.



Figur 5: Beerenberg strategi (Strategidokument 2013)

Som det fremgår av figuren søker Beerenberg å vurdere og inkludere både strategiske risikoer og strategiske muligheter i selskapets overordnede strategiske planlegging. For at strategien skal kunne implementeres effektivt gjennom styringssystemene har selskapet formulert egne retningslinjer for hvordan intern kommunikasjon skal foregå, underlagt *Selskap og Organisasjon*- avdelingen (Strategidokument 2013). Retningslinjene fremmer viktigheten av å sikre god og jevn flyt av informasjon i selskapet og inkluderer en veiledning for hvordan

dette skal oppnås. Intern informasjonsflyt er et viktig område i Beerenberg, og i selskapets strategidokument presenteres det at en av godene bedriften tilbyr ansatte er:

*“Hyppig og ekstensiv intern kommunikasjon”* (Strategidokument 2013)

Intern kommunikasjon inkluderer det å kommunisere styringssystemer ut i bedriften, samt hvordan viktig informasjon skal innhentes og aggregeres til riktig nivå. Slik kommunikasjon foregår på tvers i organisasjonen og oppover eller nedover i hierarkiet, deles både formelt og uformelt gjennom skriftlige eller muntlige kommunikasjonskanaler.

## **5.2 Utviklingen mot et helhetlig risikostyringssystem**

Dette delkapittelet vil beskrive utviklingen frem mot dagens risikostyringssystem i Beerenberg.

### **5.2.1 Før 2011**

Før 2011 lå ansvaret for risikostyring i Beerenberg hos selskapets Compliance-officer. Compliance officer er en jurist som den gang sørget for at selskapet drev i samsvar med eksisterende lover og regler. Som aktør i en risikofylt bransje må bedriften følge krav fra blant annet Petroleumstilsynet som, i tillegg til en rekke krav for drift i bransjen, eksplisitt stiller *særskilte krav til sikkerhet* (Petr1.§§9.1-9.7).

Arbeid med risikostyring omhandlet som følge av ovennevnte faktorer styring av operasjonell risiko, i hovedsak HMS- risiko. Risikoidentifisering, -vurdering, og -kontroll ble gjort for å sikre aktiviteter i prosjekter. Men vurderingene var i all hovedsak separate vurderinger for hver avdeling, og disse ble ikke aggregert til selskapsnivå. Risikostyring var på denne tid blitt en viktig del av driften på grunn av myndighetenes lover og regler, men var ikke en del av selskapets virksomhetsstyring.

### **5.2.2 Fra 2011 til våren 2013**

I 2011 ble bedriftens risikostyring underlagt HMS/K- avdelingen. Ansvaret ble overført fra compliance- officer til den nyopprettede stillingen som risikoleder. I tillegg skal hver prosjekt- eller avdelingsleder sørge for at kravene i selskapets risikostyring er kjent, implementert og etterlevd i sin organisasjonsenhet (P-Risikostyring 2012).

I denne perioden begynte Beerenberg å stille krav om å inkludere risikostyring i virksomhetsstyringen, og selskapets risikoleder har i sin tilpasning av systemet tatt hensyn til det helhetlige rammeverket ISO31000. ISO31000 er en modell som tilsvarer det kjente COSO-rammeverket som ble presentert i kapittel 2.1. I selskapets årsrapport fra 2011 er en mer helhetlig tilnærming til risikostyring inkludert, hvor det uttales at *Markeds-, operasjonell og finansiell risiko kontrolleres gjennom strukturell tilpasning og tett produksjonsstyring gjennom et eget risikostyringsprogram (Årsrapport 2011)*

Risikostyring har siden dette krevd mer oppmerksomhet fra ledelsen, og omfatter blant annet internkontroll, månedlige risikorapporter og månedlige konsernledermøter hvor risiko skal diskuteres (P-Risikostyring 2012).

Fra 2011 har risikovurderingen inkludert både operasjonelle risikoer og strategiske risikoer - selskapsrisikoer; *Strategisk risiko* skal kontinuerlig identifiseres av risikoeier, eller avdelingsleder. Når risikoer er identifisert gjennomgår de en vurdering, som beskrives nærmere under. Deretter har konsernlederne månedlig rapportert verdiene på strategiske risikoer som tilhører deres avdeling i et Excel- verktøy. *Operasjonell risiko* er knyttet til utførelse av prosjekter eller oppdrag for Beerenberg sine kunder, deriblant engineeringaktiviteter, tekniske løsninger, produkter eller lignende. Operasjonelle dokumenter har til hensikt å veilede de ansatte i forhold til fareidentifikasjon, risikovurdering og risikostyring relatert til aktivitetene i selskapet (P-Risikostyring 2012), blant annet gjøres dette gjennom bedriftens prosedyreverk. Mer om operasjonell risikostyring gjennom prosedyreverk presenteres i kapittel 6.1.2 som omhandler bedriftens barrieresystemer.

I Beerenberg er risikostyring en kontinuerlig *prosess* for å identifisere, vurdere, kontrollere, overvåke og eliminere risikoer. *Risikoidentifisering* er en prosess som er viktig for å klare å identifisere elementer eller forhold som kan ha eksponeringspotensiale for Beerenberg, deres kunder og leverandører. Slike elementer inkluderer innleiepersonell, egne ansatte, prosjekter og produkter som kan være utsatt for både fysiske, miljømessige eller økonomiske skader, i tillegg til omdømmetap.

*Risikovurdering* gjøres i en felles matrise hvor sannsynlighet og konsekvens klassifiserer risikoene som rød, gul eller grønn. Dette gjøres ved at sannsynlighet for at en hendelse inntreffer blir rangert fra 1 til 5. Rangeringen knyttes til hvor ofte hendelsen kan skje, hvor en er hvert tiende år mens fem er kvartalsvis. Videre multipliseres dette med konsekvensen hendelsen antas å kunne medføre. Konsekvensen rangeres også fra 1 til 5, hvor en er

ubetydelig, mens fem vil bety en katastrofe for selskapet. Konsekvensen er knyttet til økonomiske beløp, hvor en er tap under 1 million, mens 5 er mer enn 100 millioner kroner. Dette betyr at risikovurderingen kan få en verdi fra 1 til 25. Risikoen vil være lav, grønn, dersom summen er mellom 1-10. Det vil ikke iverksettes tiltak, men hendelsen vil følges nøye. Dersom verdien er mellom 12-18 indikerer det middels, gul risiko, hvor tiltak vurderes fortløpende. Hvis verdien er mellom 20-25 er risikoen høy og klassifisert som rød. Røde risikoer aksepteres ikke og det utdeles tiltak umiddelbart for å redusere risikoverdien.

*Risikokontroll* er en prosess for å identifisere gjennomførbare tiltak, med formål å eliminere eller redusere sannsynlighet for skade eller omdømmetap (P-Risikostyring 2012). Prosessen kan oppsummeres i en figur:



Figur 6: Risikostyringsprosess (P-Risikostyring 2012)

Selskapets risikoleder har i denne modellen hatt ansvaret for å aggregere viktige risikoer opp til konsernledernivå. På bakgrunn av risikovurderingene fra hver av konsernlederne og informasjon fra avvikssystemer har selskapets risikoleder månedlig utarbeidet et oppdatert overordnet risikobilde. Risikobildet presenteres i en Topp 10- risikorapport som presenteres for konsernledelsen og styret, og som har til hensikt å danne grunnlag for drøftinger og beslutninger på konsernledernivå (P-Risikostyring 2012).

### 5.2.3 Fra våren 2013

Våren 2013 er en forbedret modell for risikostyring under innføring i Beerenberg. I perioden for oppgavens datainnsamling er bedriften i en overgangsfase mellom modellen beskrevet i avsnittet over og den oppdaterte modellen som vil beskrives i dette kapitlet.

Den oppdaterte modellen innebærer at ansvaret for selskapets risikostyring vil deles mellom risikoansvarlig og et Risk Review Team (RRT). Teamet vil bestå av fem personer fra konsernledelsen, henholdsvis leder for HMS/K, Selskap og Organisasjon, Salg og Marked og to driftsrepresentanter, samt selskapets risikoleder. RRT skal sikre at risikostyringen på de ulike avdelingene er i akseptabel relasjon med avdelingens strategiske mål. Avdelingsmålene vil være bestemt på basis av konsernets overordnede strategi (Action Plan for Quality & Risk

Management 2013), slik at selskapets risikostyring blir en del av selskapets overordnede virksomhetsstyring.

Risikostyring vil gjøres både på strategisk og på operasjonelt nivå slik som med forrige modell. Operasjonelle prosedyrer for risikoidentifisering, -vurdering og -kontroll vil være uendret. Forskjellen på det strategiske nivået vil være at risikoer vurderes og presenteres kvartalsvis i stedet for månedlig. Risikoleder og konsernlederne vil dermed fortsatt innhente risikoinformasjon gjennom henholdsvis avvikssystemer og risikoidentifisering på avdelingsnivå, men det vil gjøres sjeldnere.

Nytt av denne modellen er også at RRT skal avgjøre hvilket nivå risikoer endelig skal aggregeres til og hvilke tiltak som skal iverksettes for risikohåndtering på strategisk nivå. Sammen vil gruppen definere selskapets Topp 10- risikoer. Den forbedrede modellen søker å øke fokuset på risikostyring slik at det kan bli en større del av virksomhetsstyringen og på sikt et ledelsesverktøy for bedriften. I neste kapittel vises en tabell som oppsummerer hvordan risikostyringen har utviklet seg i Beerenberg.

### **5.3 Oppsummering av Beerenberg sin utvikling mot dagens risikostyring**

Basert på data fra bedriftens nettside, årsrapport og interne dokumenter har dette kapittelet beskrevet hvordan Beerenberg sitt risikostyringssystem har utviklet seg fra å ha som hovedformål å sikre at bedriften overholder lover og regler, frem mot å bli en del av bedriftens virksomhetsstyring.

Gjennomgangen viser at Beerenberg sitt system håndterer risiko på operasjonelt og strategisk nivå i en matrise for sannsynlighet ganger konsekvens. Selskapsrisikoene aggregeres og samles i en Topp 10- risikorapport som danner grunnlag for diskusjon på konsernledermøter. Beskrivelsen viser at systemet i dag er i en aktiv endringsprosess. Endringen som er under implementering våren 2013 søker å heve risikostyringen til et ledelsesverktøy. Deler av risikoleder sitt ansvarsområde skal fremover deles med Risk Review Team. Risikoleder skal fremover aggregere selskapets viktigste overordnede risikoer sammen med RRT og risikodiskusjonen skal foregå kvartalsvis fremfor månedlig. RRT vil bestå av fem personer fra konsernledelsen, samt risikoleder.

År	<u>Før 2011</u>	<u>2011 til våren 2013</u>	<u>Fra våren 2013</u>
<b>Hvem er ansvarlig</b>	Compliance officer	Risikoleder	Risk Review Team
<b>Hensikten</b>	Følge lover og regler	Krav til risikostyring i styringssystemet	Bli et ledelsesverktøy
<b>Hvordan</b>	Operasjonelt nivå Atskilte risikovurderinger pr avdeling Ingen aggregering	Operasjonelt og strategisk nivå Sannsynlighet og konsekvensvurdering Risikoleder aggregerer Risikoleder utarbeider topp 10 Konsernledere foreslår tiltak Månedlig diskusjon Risikoleder og konsernledere i samråd med adm. dir. beslutter hvilke tiltak som iverksettes	Operasjonelt og strategisk nivå Sannsynlighet og konsekvensvurdering RRT aggregerer RRT utarbeider topp 10 RRT foreslår tiltak Kvartalsvis diskusjon RRT og konsernledere i samråd med adm. dir. beslutter hvilke tiltak som iverksettes

Tabell 2: Risikostyringens utvikling i Beerenberg

Beskrivelsen av Beerenbergs sin utvikling mot dagens risikostyring, basert på interne rapporter, viser at bedriften i de senere årene har beveget seg fra å følge offentlig påkrevde regler til å bli en del av selskapets virksomhetsstyring. Det neste kapittelet vil se nærmere på hvordan implementering av systemet oppleves av ulike ledere og om det er samsvar mellom det som står i rapportene og lederne sine persepsjon av situasjonen.

# Kapittel 6: Empiri og analyse

Dette kapittelet vil beskrive og analysere hvordan bruk av risikostyringssystemet som et ledelsesverktøy påvirker lederne informasjonsinnhenting i Beerenberg, samt hvilke konsekvenser dette får for lederne beslutninger. Ettersom spørsmålet omfatter flere ulike komponenter vil analysen gjøres i tre deler. Kapittel 6.1 omhandler hvordan dagens risikostyringssystemet kan brukes som et ledelsesverktøy og en del av bedriftens helhetlige virksomhetsstyring, med utgangspunkt i Simons (1995) sine fire dimensjoner. Kapittel 6.2 analyserer deretter hvordan lederne innhenter informasjon gjennom risikostyringssystemet som ble analysert i 6.1. Kapittel 6.3 undersøker videre hvordan lederne fortolker og anvender denne informasjonen til å ta beslutninger i et slikt system. Hvert delkapittel avsluttes med en oppsummering av de empiriske funnene fra analysen.

## 6.1 Empirisk beskrivelse og analyse av dagens risikostyringssystem gjennom Levers of Control

Dette kapittelet vil besvare hvordan risikostyringssystemet brukes som et ledelsesverktøy. Det vil gjøres ved å beskrive og analysere Beerenberg sitt risikostyringssystem med utgangspunkt i Simons (1995) sine fire dimensjoner: holdningssystemer, barrieresystemer, diagnostiske styringssystemer og interaktive styringssystemer. Analysen vil diskutere hvordan lederne oppfatter systemene og hvordan de ulike dimensjonene er forankret i organisasjonen.

### 6.1.1 Beerenbergs holdningssystemer

Beerenberg opererer med en kompleks struktur. Konsernet har avdelinger spredt over hele verden, gjennomgår stadige informasjonsmessige og teknologiske fornyelser, og møter et kontinuerlig krav til effektivisering. Bedriften har de senere årene også hatt stor vekst og forventer videre vekst. De rekrutterer i den forbindelse store mengder utdannet personell. Som presentert i kapittel 3.1.1 er alle disse faktorer som taler for bruk av holdningssystemet som en formell styringsmekanisme gjennom symbolsk bruk av informasjon. Gjennom holdningssystemet kommuniserer topplederne i Beerenberg organisasjonens grunnleggende visjon, verdier og formål. Disse er formelle definisjoner som er tenkt å inspirere, motivere, myndiggjøre og veilede ansatte i Beerenberg i sine søk etter nye muligheter for verdiskapning, som vi vil eksemplifisere gjennom organisatoriske definisjoner i dette delkapittelet. Formidling av slik styringsinformasjon gjøres i Beerenberg gjennom formelle



rapporter, formelle møter, kampanjer og gjennom selskapets primære nedadgående vertikale kommunikasjonskanal, intranettet. Gjennom intranettet gis de ansatte tilgang til oppdatert, kodifisert informasjon om generell styring og annet risikostyringsmateriale i bedriften.

Beerenberg styrer etter en visjon som er å levere *Beyond Expectations*. Visjonen innebærer å stadig levere løsninger som går litt lenger enn det omgivelsene forventer. I bedriftens årsrapport (Beerenberg årsrapport 2011) formuleres målet slik:

*“Vår visjon forplikter konsernet og alle dets medarbeidere til å søke løsninger som overgår omgivelsenes forventninger.”*

Som en del av holdningssystemet har Beerenberg formulert tre kjerneverdier som ved etterlevelse skal føre til at organisasjonen nå sin visjon. For det første forventes det at selskapet skal være *inkluderende* ovenfor enkeltindivider, andre selskaper og samfunnet forøvrig. Det innebærer en åpen og lyttende holdning i konsernet. Selskapets evne til *nyskapning* skal bidra til å sikre selskapets framtid, bedre rammebetingelser for omliggende miljø og bidra til positiv samfunnsutvikling. *Ansvarlige* grunnholdninger skal også prege selskapet på alle nivåer og i alle sammenhenger (Årsrapport 2011). På bedriftens nettside utdypes verdiene ytterligere og det spesifiseres at Beerenberg ønsker å oppnå en holdning til HMS som en av bærebjelkene i det å være ansvarlig i praksis, samtidig som innovasjon og nytenking skal stimuleres som en verdifull ressurs (Beerenberg 2013).

Et av formålene med å portrettere ønskede holdninger for de ansatte er å skape en felles risikokultur. Kulturen vil påvirke individers atferd og håndtering av relasjoner i selskapet, men også deres håndtering av risiko. Dette er et formalisert mål for bedriftens styringssystem for risiko:

*“I Beerenberg Corp. AS skal vi tilstrebe en risikokultur der alle ansatte vurderer risiko før og under utførelse av sine daglige aktiviteter”* (P-Risikostyring 2012)

Etterlevelse av selskapets visjon, verdier og formål vil svare på Simons (2000) sin problematisering av internt risikotrykk som følge av manglende informasjonsdeling. Et felles mål om å levere over kundens forventning gjennom en inkluderende, nyskapende og ansvarlig holdning, kombinert med en stabil risikokultur, er tenkt å motvirke ufullstendig ledelsesinformasjon og føre til bedre beslutningsgrunnlag i bedriften.

Risikostyringssystemet i Beerenberg er tenkt å være knyttet opp mot bedriftens holdningssystem. På *strategisk nivå* skal dette oppnås ved at hver avdeling har en egen strategiplan og egne satsningsområder som samsvarer med selskapets overordnede visjon, verdier og strategi. Basert på satsningsområdene lager hver avdeling en liste over farer og identifiserer risikoene de står ovenfor. Dette utgjør avdelingens risikobilde, og det er disse risikoene som blir videresendt i en rapport til risikoleder (P-Risikostyring 2012). På *operasjonelt nivå* inkluderes holdningssystemet ved at systematiske risikovurderinger er pålagt for å avdekke elementer som er avgjørende for å sikre realisering av visjon, mål, strategi og handlingsplaner i prosjekter.

Beerenberg har en ambisjon om at risikostyringen skal være forankret i selskapets holdningssystem på tvers av organisasjonen. Hvert område i risikobildet skal være knyttet opp mot satsningsområdene på den enkelte avdeling. Lederne ønsker at systemet skal hjelpe bedriften til å avgjøre hvilke problemer som skal løses og hvilke løsninger det skal søkes etter. Våre intervjuer viser imidlertid at lederne strides om i hvor stor grad dette allerede er inkludert i dagens risikostyring, og en leder mistenker at risikobildet muligens er basert på utdaterte satsningsområder. Problemet er da at systemet ikke er egnet til å identifisere og å løse nye utfordringer. En annen leder poengterer at dagens system ikke representerer helhetlig risikostyring når han sier.

*“Beerenberg er jo ikke et risikostyrt selskap. Vi er jo styrt basert på et styringssystem og måltall, som i hovedsak er førende. Altså selvfølgelig strategisk retning, visjon og verdier, men mer på mål og planer for å oppnå disse målene. I hvert fall min oppfattelse av en risikostyrt bedrift er jo da at du analyserer muligheter og risikoer og styrer konsernet basert på de vurderingene. Det gjør ikke vi.”*

Lederen mener at selskapet i stedet anvender risikostyring som et verktøy for å sikre delmål på veien mot å nå selskapets strategi, et styringssystem nn kaller (finn fram teori). Lederen opplever likevel ikke dette som et problem, ettersom dagens løsning sparer ressurser. Videre kommer det frem av samtalene at heller ikke alle mener at risikostyringssystemet er forankret i bedriftens verdier og visjon:

*“I liten grad tror jeg det gjenspeiler verdier. Vi ønsker nok at det skal gjøre det, men jeg tror ikke det gjør det i dag. Jeg tror ikke det er mange som tenker på verdier, verdigrunnlag og visjon når en gjennomfører risikovurdering for eksempel, det tror jeg ikke, nei.»*

I følge denne uttalelsen ser problemet ut til å være at de ansatte ikke er seg bevisst og ikke har implementert bedriftens verdier, verdigrunnlag og visjon når de gjennomfører risikovurdering. I følge Simons (1995) sin modell har de ikke klart å forankre holdningssystemet. Hensikten med å formidle holdningssystemet er å sikre bedre forståelse for hva som kreves for å utøve god risikostyring. For å klare dette effektivt mener tre av lederne at det må bygges en god risikokultur på tvers av organisasjonen. En leder sier det slik:

*«Og kanskje det som er utfordringen i vårt selskap er å bygge en kultur, en forståelse for at alt det vi holder på med er jo faktisk styring av risiko. For å unngå at man får sånne svar at: Nei, vi jobber ikke med risikostyring for vi har prosedyre.»*

Denne lederen har identifisert en utfordring for bedriften i arbeidet med å bygge en kultur og en forståelse for at selskapet aktivt styrer risikoer. Simons (1995) mener utfordringene med å forankre en ønsket kultur kan forklares med at bedrifter stadig blir mer komplekse. En av lederne erkjenner at dette er en prosess som vil ta tid og at risikokultur ikke kan bygges ved å bare endre begrepene i holdningssystemet. Bedriften søker å forankre risikokulturen gjennom flere systemer, og mener at endringen må starte i toppen. Mikes (2009) hevder at å oppnå en god risikokultur er viktig for hvordan tilpasningen blir mellom risikostyringssystemet og virksomhetsstyringen.

### **6.1.2 Beerenbergs barrieresystemer**

For å unngå risiko og kontrollere at bestemt risiko identifiseres og styres i hierarkiet, benytter Beerenberg barrieresystemer. Barrieresystemet eksisterer i bedriften i form av formelle avgrensninger av handlingsområder og gjennom et bredt prosedyreverk. Disse er basert på selskapets overordnede risikoer. For å formidle politikk og styrende dokumentasjon i barrieresystemet brukes formelle møter, formelle dokumenter og selskapets intranett.

I Beerenberg er innovasjon en viktig del av virksomheten. I møte med ny informasjon eller nye situasjoner ønskes det derfor å stimulere til søk etter nye måter å skape verdier eller overkomme hindringer, i tråd med Simons (1995). Samtidig må grenser settes for å kontrollere den mengde risiko den ansatte på ulike nivåer gis mulighet til å utsette selskapet for. Handlingsområde og myndighet tilpasses derfor den enkelte rolle i Beerenberg, for å sikre at ønsket frihetsgrad gis til individuell beslutningstaking.

I Beerenberg er det formulert *strategiske grenser* som omhandler mulighetssøkende atferd for selskapets strategi. Grensene omhandler krav til finansiell avkastning for å by på et prosjekt,

minimum konkurranseposisjon som følge av et prosjekt, og aktører eller geografiske områder hvor kontrakter ikke er ønskelig for å nå bedriftens overordnede strategi. I tillegg formulerer hver konsernleder årlige handlingsplaner som skal godkjennes av administrerende direktør, som en kontroll for at planlagt drift svarer til overordnet strategi. I forbindelse med tenkt ekspansjon til nye markeder er selskapet også i ferd med å implementere Integrity Due Diligence, IDD (Strategidokument 2013). Integrity Due Diligence oversettes av direktør for forretningsintegritet i Statoil, Michael Price, til aktsomhetsstudie. Aktsomhetsstudien skiller seg fra vanlig Due Diligence ved at man her ikke forholder seg til informasjon fra bedriften man vurderer å involvere seg med, men gjør grundig research av bedriften på egenhånd. IDD vil fungere som en barriere for å uvitende involvere seg i misligheter og korrupsjon, og være et verktøy for å styre og redusere risiko i ukjente markeder, og samtidig sikre seg mot at andre gjør risikofylte ting i Beerenberg sitt navn. Som Simons (1995) foreslår kan disse grensene benyttes for å hindre at selskapers ressurser brukes uproduktivt.

På *operasjonelt nivå* har Beerenberg et utstrakt regelverk som hensyntar usikkerhetsmomenter erfart gjennom 36 års drift i en risikofylt bransje. Som en del av selskapets politikk, har selskapet formulert regler for god forretningskikk. Disse er basert på lover og regler fra myndighetene og oljebransjen, erfaring fra drift og organisasjonens holdningssystem. Ettersom Beerenberg driver med risikabel virksomhet møter bedriften krav fra blant annet Petroleumstilsynet, Bedriftshelsetjenesten, fagorganisasjoner, og har gjennomgått en rekke ISO-sertifiseringer for å sikre at arbeid gjennomføres forsvarlig. Bedriften har også etiske retningslinjer som omhandler hvordan ansatte skal og bør opptre i selskapet. For å sikre etterlevelse av lovpålagte krav har selskapet en juridisk compliance manager.

I tillegg har Beerenberg en rekke styrende dokumenter. Med hver rolle i organisasjonen følger et formelt skriv som presenterer en ramme for den enkeltes handlingsområde. Hvis ansatte har flere ulike roller vil det være flere beskrivelser å forholde seg til. Eksempelvis vil en prosjektleder ha en beskrivelse av hva den aktuelle rollen innebærer av ansvar og hvilken myndighet rollen gir for beslutningstaking. Under beslutningstaking gjelder hvilke typer valg som kan tas før det må konsulteres med en leder. Som et ledd i finansiell risikoregulering er det også utarbeidet en ansvars- og myndighetsmatrise som definerer hvilke økonomiske forpliktelser innehavere av ulike roller kan tegne på vegne av selskapet.

For å sikre at viktige risikoer hensyntas og håndteres på riktig måte ønsker bedriften å ha et standardisert handlingsmønster, tilsvarende Simons (1995) sine standard operasjonelle

prosedyrer. Ønsket metode for utførelse av arbeid formidles gjennom formelle prosedyrer og arbeidsinstrukser, gjeldende både på strategisk og operasjonelt nivå. På hver avdeling og for hver operasjon i selskapet gjelder egne barrierer og prosedyrer. Eksempelvis er det satt opp en rekke barrierer før en ansettelse, gjennom referanseintervjuer, helse- og legevurderinger og en bestemmelse om at kandidaten må prestere også etter prøveperioden for å få bli i bedriften. I selskapets formelle beskrivelse av systemet for risikostyring (P-Risikostyring og WI-Styring av Operasjonell Risiko) er det formulert et overordnet prosedyreverk og arbeidsinstrukser som retningslinjer for gjennomføring av risikoindetifisering og -håndtering. En innføring i disse overordnede retningslinjene følger:

Når *strategisk risiko* er identifisert av den aktuelle risikoeier må det gjøres en vurdering av sannsynlighet og konsekvenser som kan oppstå. Til dette arbeidet benyttes et prosedyreverk for sannsynlighet- og konsekvensvurdering (P-Risikovurdering – sannsynlighet og konsekvenser). På *operasjonelt nivå* er det etablert en rekke prosedyrer med hensikt å standardisere arbeidet. I forkant av en tilbudsfasen gjøres det en risikovurdering etter en prosedyre for tilbud og kontrakt (P-Tilbud og kontrakt). Risikovurderingen i denne fasen skal sikre en optimal gjennomgang av kundens krav og forhold selskapet påtar seg ved å svare på tilbud. Eksempler på vurderinger i denne fasen kan være gjennomføringsevne, HMSK- krav, leveringsdyktighet, underleverandører og tilbyder sine økonomiske forhold.

Risikovurderingen avgjør om Beerenberg svarer på tilbud. Ved oppstart av prosjekter skal det følges en prosedyre for risikoanalyse. Dette gjøres av ledelsen i prosjektet, sammen med representanter fra arbeidstakere og vernetjeneste (P-Risikoanalyse). Her avdekkes forhold vurdert som kritiske i oppstartsfasen, og forhold oppfattet som potensielle risikoelementer utover i prosjektets levetid. I prosedyren nevnes også eksempler på faktorer som bør vurderes på det aktuelle nivået. Det som skal vektlegges sterkest er alle forhold som kan ha en vesentlig innvirkning på økonomisk resultat, HMS/K og omdømme (P-Risikoanalyse).

Ettersom HMS/K er en viktig del av Beerenberg sin strategi er det innenfor dette området i tillegg tilknyttet egne instruksjoner for å unngå at ansatte utsettes for risiko. Det har flere virkninger for driften. Før og under utførelse av en jobb forventes det at hver enkelt medarbeider identifiserer farer etter en instruks for dette (WI-Før jobb- møte). På et før jobb- møte skal det drøftes hva som kan gå galt, hva som kan gjøres for å forhindre at det går galt, samt hva som eventuelt kan gjøres for å begrense skadevirkninger. I den daglige aktivitet skal ledere vurdere risikoer som er relevante for pågående arbeidsoperasjoner i henhold til en instruks for risikoanalyse (WI-Risikoanalyse). I tillegg gjennomføres det Sikker Jobb

Analyser (WI-Sikker Jobb Analyse) for arbeidsoperasjoner som ikke er beskrevet i HMS/K-systemet og dersom operasjonen anses som komplisert. En siste helserisikobarriere i prosjekter er satt opp gjennom en instruks for helserisikovurdering (WI-Gjennomføring av helserisikokartlegging i prosjekt) for ulike operasjoner i samarbeid med Bedriftshelsetjeneste.

Fra beskrivelsen kommer det frem at Beerenberg sitt styringssystem for risiko har et rigid barriersystem. Barriersystemet er godt forankret i bedriftens virksomhets- og risikostyring, og det har vært en viktig del av risikostyringen fra bedriften bare var opptatt av å følge lover og regler. Ledernes oppfatning viser hvordan barriersystemet er en dominerende del av risikostyringen.

*“Du klarer ikke å tenke deg til alle ting og situasjoner. Så det beste du kan gjøre er å bygge barrierer, og spesielt for å håndtere usikkerhet, for det er det vi ofte snakker om.»*

I en risikofylt bransje er regelverket opprettet for å skissere hvor individer *ikke* skal gå i sine handlinger, men også *ex ante* for hvordan oppgaver skal gjennomføres. En av lederne ser på styringssystemet som et sett med regler som reduserer risikoen i bedriften. Ved å ha et komplett regelsett vet ansatte hvilke grenser de må holde seg innenfor, samtidig som det gir lederne mulighet til å bruke sin begrensede oppmerksomhet på verdiskapende aktiviteter. Prosedyreverket oppfattes av samtlige ledere som en effektiv styringsmekanisme og et av de viktigste verktøyene for å styre atferd og risiko i Beerenberg. Prosedyrene prøver å styre risiko ved å unngå hendelser og sikre at en jobber riktig og kan levere produktet til avtalt kvalitet, pris og tid. Flere ledere trekker frem fordeler med denne måten å styre bedriften mot risiko, en leder uttrykker det slik:

*«Så lenge de følger prosedyreverket, så er det egentlig styrt for å unngå risiko. Så styringssystemet vårt, så lenge du sikrer etterlevelse, så har vi risikostyring i praksis.»*

Dette utsagnet viser at risikostyringen forutsetter etterlevelse av prosedyrer, og følgelig hviler tungt på dette systemets effektivitet. Ifølge Simons (1995) skal reglene i barriersystemet hindre bedrifter i å utsettes for risiko. Dette viser at systemet er sårbart for mulighetssøkende ansatte som ikke følger regelverkets begrensninger.

Med visjonen om å levere *Beyond Expectations* eksisterer det samtidig et krav om at barrierene ikke må redusere selskapets evne til kreativitet og nyskapning. Som kunnskapsbedrift og innovatør i bransjen for olje og gassinallasjoner og –reparasjoner er det

viktig for Beerenberg å stimulere ansatte til å være kreativ og søke etter nye og bedre løsninger. En leder forklarer at det handler om å konstruere styringssystemet slik at det sikrer at ansatte søker etter måter å forbedre prosesser på, men innenfor begrensninger gitt av rollebeskrivelsene og prosedyreverket

*«Det er jo en balansegang også, for vi ønsker jo ikke å lage den firkanten for liten heller, det begrenser jo kreativiteten. Den skal være stor nok, for vi vil jo ha kontroll på risikoen, og så må den på en måte overlate litt til den enkelte.»*

Mens bedriftens holdningssystem søker å oppmuntre til innovasjon og nytenkning, legger barrieresystemet en demper på denne aktiviteten med hensikt å verne mot unødvendig risikotaking (Simons 1995). Lederens uttalelse kan billedlig demonstreres med Simons (1995) sin modell om ubegrensede muligheter innenfor avgrensede områder, fra figur 3 i kapittel 3.1.2. Bedriftens rollebeskrivelser og prosedyreverk oppfattes av samtlige ledere som et sentralt virkemiddel for å unngå at bedriften utsettes for risiko. Etter hvert som risikofaktorer er identifisert, overvåkes disse av bedriftens diagnostiske- og interaktive styringssystemer (Simons 1995), dette vil beskrives i de neste avsnittene.

### **6.1.3 Beerenbergs diagnostiske styringssystemer**

I Beerenberg blir diagnostiske styringssystemer kalt tilbakemeldings- eller avvikssystemer. Systemene innenfor dette området begrenser søket etter nye måter å nå strategien på, men er verktøyer for å effektivisere driften (Simons 1995) og fungerer som en del av Beerenbergs kvalitetsforbedringsprosess. I avvikssystemene flyter informasjon gjennom formelle dokumenter, uformell rapportering og gjennom databasene Synergi og SQL i bedriften. Synergi er en internettbasert kommunikasjonskanal som alle ansatte skal kjenne til og ha mulighet til å bruke. Ansatte skal der dele eventuelle forbedringsforslag, i tillegg til både kvalitets- og prosessavvik og avvik fra standarder. Avvikene rapportert i systemet vil deretter aggregeres til et høyere nivå av risikoansvarlig dersom problemstillingen er aktuell eller interessant å bruke til å forbedre praksis og redusere risiko i bedriften. SQL er en database hvor kodet tallinformasjon er samlet for å muliggjøre gjenbruk av informasjon. Informasjonen kan her kombineres etter eget ønske for å hente ut relevante nøkkeltall fra driften.

I Beerenberg er det formulert egne målsetninger for hver avdeling, som er koblet til overordnede strategiske mål. Ved å fokusere på faktiske utfall i stedet for prosessen fremmer systemet autonomi og ansvarsdelegering i bedriften, i tråd med Simons (1995). Systemene

bidrar til at informasjon om avvik og potensielle risikoer kan innhentes av ledere på ulike nivåer i organisasjonen. Samtidig anvendes de til å overvåke resultater og korrigere avvik fra bestemte mål eller standarder. Informasjon fra avvikssystemene bidrar til organisatoriske beslutninger og innspill til den endelige Topp 10- risikorapporten. Verktøy som benyttes er blant annet budsjetter og prognoser, benchmarker og KPIer.

På bedriftens finansielle og operasjonelle avdelinger anvendes hovedsakelig *budsjetter* som måltall. Økonomiavdelingen benytter også 15 måneders *rullerende prognoser* som oppdateres hver tredje måned. I praksis lages det dermed nye budsjetter med tre måneders intervaller. For andre avdelinger settes det standarder rundt målene på den aktuelle avdelingen, blant annet rundt effektivitet, inntjening og trygg leveranse. *KPIer* er verktøy som brukes til å overvåke disse områdene. Beerenberg bruker i dag KPIer på en del områder, men har et mål om å etablere et KPI- sett som kan knytte KPIer sammen på flere nivåer i virksomheten. På enkelte områder brukes også *benchmarker*. Innovasjon og Teknologi og Forskning og Utvikling er avdelinger som tar i bruk sistnevnte metode. I tillegg vurderes bedriftens utvikling i forhold til markedets utvikling for å vurdere prestasjoner i forhold til markedet.

Bedriften har et omfattende diagnostiske styringssystemet som er en viktig komponent i den daglige risikostyringen fordi det fanger opp nøkkelinformasjon fra produksjonen. En leder mener at det å fange opp nøkkelinformasjon vil styrke risikostyringen ved at det muliggjør korrigerende, men at systemet samtidig må være motiverende og videreutviklende. Beerenberg bruker det diagnostiske systemet til å rette fokus på resultater på fremfor prosesser. I tråd med Simons (1995) brukes systemet til å motivere ansatte til å nå spesifikke mål. Ved å overvåke resultatet av arbeidet og ikke selve prosessene gjøres ansatte ansvarlig for å nå bestemte mål, men gis samtidig autonomi. En av lederne forteller at de ansatte i Beerenberg også står fritt til å velge hvordan de ønsker å utføre arbeidet så lenge målet nås:

*“Frihet under ansvar er vel egentlig en av de tingene vi satser på.”*

Dette betyr at de ansatte selv kan velge hvordan arbeidet skal utføres så lenge resultatet er innenfor bedriftens forventninger og fastsatte mål. Dette samsvarer med Simons (1995) sine uttalelser om hvordan balansen mellom autonomi og grensesetting kan fremme innovasjon, samtidig som målene oppnås. I følge lederen er dette en av virkemidlene for å etterleve bedriftens visjon for å prestere *Beyond Expectations*. Til å fange opp informasjon om avvik fra fastsatte standarder og mål brukes blant annet budsjetter, rullerende prognoser, benchmarker og KPIer, samt informasjonsdatabasene Synergi og SQL. Lederne mener at



avvikssystemene er en sentral del av det å fange opp relevant informasjon for å ta gode risikostyringsbeslutninger.

*“Vi bygger systemer for å fange opp, systemer og kontroller, for å sørge for at vi reduserer feilene våre.”*

Lederen forklarer videre at informasjon som fanges opp benyttes til å forbedre prosessene og oppdatere prosedyreverket i organisasjonen, i tråd med Simons (1995). Som et ledd i forbedringsprosessen overvåker bedriften resultater og samler inn tilbakemeldinger fra ansatte. Slik kan bedre produksjon og effektivitet oppnås i fremtiden. Systemene innhenter informasjon om avvik og signaliserer når en endring bør gjøres. Deretter endres prosedyreverket i barrieresystemet for å sikre at oppgaver gjøres på den måten som bedriften har definert som den tryggeste og mest effektive. Dette er en del av bedriftens Best Practice-system. En leder oppklarer på følgende måte:

*«Hele funksjonen til styringssystemet er jo å definere beste praksis. Og si at sånn løser vi det i Beerenberg fordi vi har erfart at det er den beste måten å løse det på. Og på den måten kan du forutsette at det blir etterlevelse av å garantere en viss kvalitet på leveransene dine.»*

Lederen mener at etterlevelse vil sikre god kvalitet og kontroll. Med dette utsagnet fremheves igjen at etterlevelse av regler og fastsatte standarder i styringssystemet er en forutsetning for bedriftens risikostyring. Det diagnostiske systemet i Beerenberg søker å overvåke og varsle om avvik innen kritiske risikofaktorer på operasjonelt nivå. For selskapets strategiske risikoer vil det være nødvendig å supplere disse avviksdatabasene med diskusjon på tvers av de hierarkiske leddene i organisasjonen. Hvordan dette er gjennomført i Beerenberg vil beskrives og diskuteres i neste avsnitt.

#### **6.1.4 Beerenbergs interaktive styringssystemer**

I Beerenberg er det interaktive styringssystemet i liten grad beskrevet sammenlignet med de tre andre dimensjonene i styringssystemet. En av årsakene til dette kan være at den interaktive styringsmåten er svært kompleks, samtidig som den er diffus og uklar. I organisasjonens årsrapport er interaktiv styring og kontinuerlig overvåking beskrevet slik:

*“Beerenberg’s aktive oppfølging av trender innen sentrale områder som HMS, kvalitet, teknologiutvikling, finans og kompetanseutvikling gir presise målinger av selskapets utviklingskurve” (Årsrapport 2011)*

Ved å aktivt overvåke prosessene for disse sentrale områdene kan viktige risikoer oppdages, og nye muligheter utnyttes. Dette samsvarer med Simons (1995) som skriver at det interaktive systemet skal sikre fremvekst av nye strategier. Den interaktive kommunikasjonsmetoden i bedriften er hovedsakelig muntlig, hvor informasjon formidles gjennom planlagte formelle møter eller uformelle samtaler ved behov. Systemet tilrettelegger for formell diskusjon om strategisk informasjon. Slik kan det sikres at viktig strategisk risikoinformasjon deles selv om det er komplisert og tidkrevende.

De sentrale områdene overvåkes kontinuerlig av konsernlederen som har ansvar for det aktuelle området. De største risikoene danner grunnlaget for diskusjonen som med den nye modellen skal gjøres av Risk Review Team. Hovedformålet med det nye tilnærmingen er at teamet *sammen* skal vurdere og aggregere risikoene som meldes inn av konsernlederne og som oppdages gjennom avvikssystemene på avdelingene, til forandring fra det tidligere systemet hvor risikoleder har hatt dette ansvaret alene. Sammen vil teamet sikre et mer reelt bilde av bedriftens største risikoer enn det risikoleder alene kan ha oversikt over. I samarbeid skal teamet utarbeide selskapets Topp 10 viktigste risikoer. RRT- møtene vil holdes kvartalsvis, og utfall og forslag til tiltak vil presenteres og diskuteres hver tredje måned på konsernledermøter. Involveringen av RRT er tenkt å skape dialog og læring mellom individer i organisasjonen, ved å sette strategiske usikkerheter på agendaen.

RRT og kvartalsvise risikomøter for konsernledelsen er bedriftens nyeste steg for å inkludere risikostyringen som et interaktivt styringssystem. Formålet er å sikre at de ulike lederne håndterer strategisk risiko på samme måte, og i samsvar med bedriftens strategi. Samtlige ledere har tro på at diskusjonen som er tenkt i RRT vil bidra til å forankre risikokulturen. De som er utvalgt til å bidra i RRT skal se gjennom og utfordres til å vurdere alle risikoene som er meldt inn. Med sin erfaring fra lederskapet vil de kunne identifisere kritiske risikoer med kjennskap til flere vinkler av samme problematikk, enn hva selskapets risikoleder alene kunne klare. Deretter skal teamet definere hvilke tiltak som bør gjøres for å håndtere de ulike risikoene, og hvilke av avdelingene som skal ha ansvar for å gjennomføre disse tiltakene. En leder forklarer at innføringen av RRT vil føre til bedre oppfølging av risikovurdering og bidra til å sikre at risikoer håndteres hensiktsmessig. Lederen beskriver utfordringen slik:

*“Vi trenger tid og tett oppfølging av prosesser som risikovurdering og etablering og oppfølging av tiltak. Alt er lagt til rette til å lykkes med denne modellen, men vi trenger tid til å gjøre denne rutinen til selskapets kultur.”*

Lederen mener at det å sette av tid og kapasitet til å bygge en risikokultur er viktig for at denne modellen skal fungere effektivt. Dette forutsetter forståelse og forankring rundt risikostyringen i bedriften, dette vil diskuteres i henholdsvis kapittel 6.z.z og 6.z.z.

### 6.1.5 Oppsummering av dimensjonene

Kapittelet har beskrevet hvordan dagens system for risikostyring kan kobles til Simons (1995) sitt helhetlige styringssystem og analysert hvordan lederne oppfatter systemet. Elementene i det helhetlige styringssystemet som Beerenberg ønsker å ivareta i bedriftens risikostyring er oppsummert i tabellen under.

<b>Dimensjon</b>	<b>Holdningssystemer</b>	<b>Barriersystemer</b>	<b>Diagnostiske styringssystemer</b>	<b>Interaktive styringssystemer</b>
<b>Hva</b>	Visjon Verdier Formål	Code of Conduct Prosedyreverk Arbeidsbeskrivelser Best Practice Ansvars- og myndighetsmatrisen	Budsjetter Rullerende prognoser KPIer Benchmarker	Topp 10 risikoer Strategiske områder
<b>Hvordan</b>	Formelle dokumenter Formelle møter Intranett	Formelle dokumenter Formelle møter Intranett	Formelle dokumenter Uformell rapportering Synergi SQL-database	Risk Review Team Konsernleder møter Uformell diskusjon

Tabell 3: Beerenberg sine Levers of Control til å styre risiko

For at Beerenberg sitt risikostyringssystem skal fungere som et effektivt ledelsesverktøy er det viktig at dimensjonene er i balanse. Tabellen over antyder at systemet er balansert og at alle kreftene er ivaretatt.

Analysen viste derimot at lederne oppfatter og ivaretar dimensjonene ulikt. Dagens system overveker de negative kreftene, ved at bedriften har et rigid barriersystem og et sterkt fokus på avvikssystemer. I følge Simons (1995) har de negative kreftene til oppgave å unngå risiko, samt overvåke nøkkelfaktorer. Det antas derfor at det er naturlig at de negative kreftene vil

dominere i et risikostyringssystem. Videre viser analysen at de positive kreftene ikke er forankret, og at dette kan komme av en manglende risikokultur. Bedriften ønsker blant annet å løse dette problemet med å innføre Risk Review Team. RRT skal aggregere risiko til et mer reelt nivå, og bidra til forankring gjennom å skape en plattform for formell risikodiskusjon.

Ønsket fra bedriften er at risikostyringen i Beerenberg på et tidspunkt vil bli et ledelsesverktøy, i tråd med Elkjær og Trabolt (2009). En sterk risikokultur vil fremme informasjonsdeling som igjen vil føre til bedre beslutningstaking og et mer effektivt styringssystem (Simons 1995). Videre vil det undersøkes hvordan dagens systemet påvirker informasjonsinnhenting og hvordan lederne tar beslutninger.

## **6.2 Analyse av ledernes informasjonsinnhenting**

Dette delkapittelet vil svare på andre del av forskningsspørsmål to ved å analysere hvordan lederne i Beerenberg innhenter informasjon gjennom risikostyringssystemet som ble analysert i forrige delkapittel. Hvert av underkapitlene representerer funn som er gjort.

### **6.2.1 Potensielle risikoer identifiseres gjennom uformelle kanaler**

Beerenberg har som beskrevet i kapittel 6.1 både uformelle og formelle informasjonssystemer og styringsmekanismer i bedriften. I intervjuene kommer det frem at potensielle risikoer hovedsakelig identifiseres gjennom uformelle samtaler eller diskusjoner med andre ledere. Fordi det ligger store mengder informasjon i organisasjonen må lederne velge hvor de vil rette sin oppmerksomhet. For å ikke bruke ledelsestid på å lete frem informasjon i organisasjonen foretrekker lederne derfor å innhente informasjonen uformelt. Dette er i tråd med Lachica et al. (2008), som hevder at det med mye tilgjengelig informasjon blir en utfordring å for ledere å identifisere hvilken informasjon som er verdifull for den aktuelle beslutningssituasjonen. En leder forteller at styringssystemets formalitet og skriftlighet er mindre viktig, så lenge problemer identifiseres og nødvendig informasjon innhentes. Lederen beskriver forskjellen mellom Beerenberg sitt system og et tradisjonelt hierarki slik:

*“I selskapet vårt er skriftligheten vesentlig mindre, men egentlig er funksjonen den samme.”*

Med dette mener lederen at så lenge viktige risikofaktorer identifiseres og formidles til konsernlederne, er det ikke så viktig hvordan informasjonen kommer frem. Dette er i tråd med Preston (1986) som hevdet at prosessen med å informere er en rekke sosiale ordninger som

skapes, opprettholdes og endres av lederne når de kommuniserer og jobber sammen. En leder underbygger Preston (1986) sitt argument om sosiale ordninger, og forteller at det er naturlig å dele bekymringer eller forslag med kollegaer og ledere, fortrinnsvis den som er nærmest i hierarkiet. Dersom en prosjektleder i Beerenberg har en stor risiko, vil beskjed om dette derfor sannsynligvis gis til den som er kontraktsansvarlig, som igjen kan velge å ta informasjonen til neste nivå. En av lederne uttaler at informasjonen som når konsernledernivå hovedsakelig kommer gjennom en slik uformell flyt, hvor den operasjonelle linjen er hovedkilden. Uformell kommunikasjon oppover er derfor en viktig faktor for oppmerksomhetgjøring og formidling av viktige risikofaktorer på alle nivåer i selskapet. En leder forklarer at informasjon om risikoer innhentes aktivt og passivt. Informasjon oppsøkes av lederne selv, mottas gjennom rapporter, blir fortalt eller fanges opp gjennom samtaler. På spørsmål om hvordan lederne selv mottar informasjon om viktige risikoer svarer en av lederne følgende:

*“Ofte er det jo ikke slik at man får en skriftlig beskrivelse av risikoelementene, bla bla, en skikkelig sånn vurdering av dette. Det er mer sånn at man gjennom en samtale og diskusjon identifiserer at her er det kanskje et risikopotensiale som vi er nødt til å få på bordet og ta stilling til.»*

Dette viser at risikostyringssystemet i dag er avhengig av uformell kommunikasjon. Den aktuelle lederen tror heller ikke at et formelt system kan fange opp alle risikoer, og mener at en vurdering fra sak til sak alltid vil være nødvendig. En av årsakene til at risikoidentifisering gjøres uformelt, anslås å være at bedriften foreløpig ikke har implementert gode systemer for identifisering av viktig risikoinformasjon, og at det er utfordringer knyttet til verktøyene som brukes i dag. En annen leder mener at risikostyringens uformelle tilnærming grunner i at bedriften har lite erfaring på området. Denne lederen antar at formaliteten i systemet er en brikke som vil falle på plass etterhvert som det bygges en felles referanseramme for risikostyringen.

En leder mener at risiko kanskje kunne vært diskutert oftere og mer systematisk, men sier at dette i dag ikke er en del av en styrt, formell prosess. Årsaken til at risikofaktorer identifiseres uformelt antydes av Simons (1995) å være at informasjonen oppfattes som kompleks i bedriften. Når potensielle risikoer er identifisert i bedriften, kan kodet informasjon i neste omgang innhentes. Dette gjøres gjennom formelle systemer, og vil diskuteres i neste avsnitt.

## 6.2.2 Lederne savner gode verktøy for innhenting av relevant risikoinformasjon

Etter at potensielle risikoer og muligheter er identifisert, må det sikres at informasjon om disse er tilgjengelig for innhenting i organisasjonen. To av lederne forteller at de savner gode verktøy som kan innhente og behandle viktig risikoinformasjon. En av lederne uttrykker det slik:

*“Det er litt av den utfordringen vi har, at ikke vi har et godt verktøy for risikostyring.”*

Lederen forklarer at bedriften har svært mye input av informasjon, men at de har slitt med å få frem denne informasjonen slik at den kan sees i en overordnet sammenheng. Dette samsvarer med Lachica et al. (2008) som sier at det med mye informasjon blir en utfordring å formidle informasjonen videre på en anvendelig måte til rett tid og på rett sted.

For å sikre at informasjon formidles effektivt i organisasjonen foreslår Simons (2000) bruk av diagnostiske og interaktive systemer. Samtlige ledere forteller at det innhentes mye informasjon gjennom formelle avvikssystemer som kontinuerlig samler opp informasjon fra produksjonen. Til innhentingsformålet benyttes systemene som er beskrevet i kapittel 6.1.3. Disse er Synergi, budsjetter, prognoser og KPIer. Etter at avvik eller risikofaktorer er identifisert brukere lederne avvikssystemer til å innhente informasjon for å vurdere om dette utgjør en mulig risiko.

De ansatte læres opp til å dele informasjon om avvik og forbedringsforslag gjennom informasjonsdatabasen Synergi. Risikoleder innhenter informasjonen fra dette systemet for å vurdere om faktoren utsetter bedriften for viktig risiko. Dersom risikoleder anser informasjonen som viktig i seg selv eller på et aggregert nivå, tas informasjonen videre til konsernlederen som er overordnet eier av prosessen. Bruk av Synergi er tenkt å sikre at informasjonen tilgjengeliggjøres for ledere på riktig beslutningsnivå og sikre at informasjonen ikke stoppes av ledd som ikke ser risikoens verdi for selskapet som helhet. En leder forklarer at det er viktig å lære de ansatte opp til å bruke systemet når de ser avvik, potensielle risikoer eller forbedringsforslag.

*“Så vi driver litt sånn opplæring, for det kommer alltid mange gode tips, men viktig også at man bruker systemer.”*

Denne lederen mener at Synergisystemet vil sikre at flere får kjennskap og tilgang til informasjonen som finnes på det operasjonelle nivået, slik at selskapet kan sette i gang tiltak

dersom dette skulle være nødvendig. Intervjuer med andre ledere viser at også dette systemet er i en kulturell forankringsprosess i bedriften. En leder forklarer at det må bygges en kultur hvor tilbakemelding blir et positivt verktøy. Lederen frykter at ansatte i dag holder tilbake noe informasjon fordi det oppleves personlig å skulle gi tilbakemeldinger på enkeltpersoner eller deres handlinger. Lederen mener også at Synergi begrenser seg til informasjon fra operasjonelt nivå, og dermed ikke nødvendigvis kan bistå konsernlederne når de skal vurdere strategiske risikoer som i forhold til kunderisiko, kontraktrisiko, markedsrisiko og omdømmerisiko.

Budsjetter og prognoser brukes også aktivt som et styringsverktøy for å innhente informasjon om avvik i Beerenberg. To av lederne forteller at det lages budsjetter for alt som genererer inntekter eller utgifter for bedriften og at alle økonomiske forhold måles mot disse. En av lederne forteller at de jobber for å angripe avvik på prosjektnivå så snart perioden er over, og sier budsjettene står sterkt av samme grunn:

*“Vi har veldig detaljerte budsjetter (...). Det gjør at vi kan angripe et avvik veldig fort. Da skjønner vi at det er et avvik, og vi legger veldig mye ressurser ned i å følge opp på prosjektnivå.”*

Lederen forteller at de detaljerte budsjettene gjør det mulig håndtere avvikene som har oppstått den foregående budsjettperioden. Dette blir likevel en reaktiv prosess, og for å komme mer i forkant av situasjoner vektlegger enkelte avdelinger i stedet KPIer for å varsle om avvik. Bedriften har formulert aksepterte intervaller for de ulike nøkkelvariablene og rapporterer ved eventuelle avvik fra dette. En leder sier at informasjon om risikoer ofte kommer i form av KPIer som viser en utviklingskurve som kan bli en risiko fremover. KPIer brukes i dag til å etterprøve innfrielse av sentrale målsetninger og strategier i Beerenberg. Bedriften har i dag slike prestasjonsvariabler for enkelte områder, men en del gjenstår før systemet kan koble de operasjonelle KPIene opp mot de strategiske. En leder beskriver utfordringen slik:

*“Nå er det ikke alle områdene vi har etablert KPIer for det har vi slitt litt med, å finne de gode, rette KPIene. Men målsettingen er å klare å etablere et KPI-sett som henger sammen med de overordnede KPIene. (...) Han som da sitter nede på innkjøp, hans KPI må henge sammen med disse hvis det skal være noen vits.”*

Lederen trekker frem dynamikken og proaktiviteten som et KPI-sett muliggjør som en av fordelene med å implementere slike parametre i risikostyringssystemet, og mener at å kunne være i forkant og oppdage en utvikling på et tidlig tidspunkt betyr at selskapet kan angripe eventuelle risikoer før konsekvensene inntreffer. Dette utsagnet og andre intervjuer viser likevel at det i dag gjenstår å definere relevante nøkkelvariabler både på operasjonelt og strategisk nivå.

For å gjøre avviksinformasjonen som er tilgjengelig mer relevant, foreslår en av lederne å korte ned produksjonstiden for kodet informasjon fra driften. Lederne er samstemte i at operasjonell risikoinformasjon må innhentes ofte fordi omstendighetene endrer seg hyppig, og en av lederne forklarer at bedriften kan være tjent med å kutte litt ned på kvaliteten på tilbakemeldingen slik at informasjonen tidligere er tilgjengelig for innhenting. Lederen mener at dette vil være et ledd i arbeidet med å bedre selskapets risikostyring:

*«Jo kortere du kan gjøre produksjonstiden og jo mer fokusert du kan være på det som egentlig er viktig, jo mindre risiko har du.»*

I følge denne lederen vil det å tilgjengeliggjøre informasjon raskere for innhenting kunne redusere risikoene bedriften står ovenfor. Dette viser at lederne også savner at informasjonen blir formidlet tidsnok. Selv om det gjenstår å finne gode verktøy for deling av informasjon gjennom avvikssystemene mener de fleste at de har forholdsvis god kontroll på innhenting av informasjon om risikoer innenfor sine fag, på det operasjonelle nivået. Når det gjelder innhenting av informasjon om strategiske risikoer opplever lederne flere utfordringer, disse vil diskuteres i neste avsnitt.

### **6.2.3 Lederne opplever utfordringer knyttet til strategisk risikodiskusjon**

Siden 2011 har bedriften satt krav i styringssystemet til vurdering og diskusjon også av strategisk risikoinformasjon, i tråd med den stadige økningen i implementering av helhetlige risikostyringssystemer. Dette er altså forholdsvis nytt, noe som kommer tydelig frem under intervjuene.

I perioden frem mot våren 2013 har vurdering av risiko på strategisk nivå blitt gjort månedlig, som beskrevet i kapittel 5.2.2. Rapporten med Topp 10- risikoene går nærmere inn på hvilke systemer som svikter og ser om risikoer som fremheves av lederne får riktig oppmerksomhet, om det bør settes inn tiltak og om tiltakene så langt har vært tilstrekkelige. Eventuelle forslag til endring eller informasjon om nye viktige risikoer fremlegges i rapporten. Hensikten er at



informasjonen fra rapporten skal diskuteres månedlig på konsernledermøter, men en leder gir uttrykk for at dette ikke har blitt gjort;

*«Vi har vel ikke fått et godt forum for å diskutere risiko, og det er vel kanskje fordi man gjorde det litt for ofte. (...) Det blir kanskje litt sånn at det drukner inn i alt annet her.»*

Som resultat av det lederne mener er for hyppig rapportering, innrømmer enkelte ledere at det har vært varierende hvor alvorlig den strategiske risikodiskusjonen har blitt tatt. Lederne forklarer at temaet risiko som et resultat av dette har endt opp med å forsømmes på konsernledermøtene. En av lederne forklarer problemet på følgende måte:

*“Det ble et verktøy som: okei, nå tok vi det alvorlig og nå tok vi det ikke så alvorlig, så når du summerte dette opp så ble det litt hummer og kanari.”*

Den månedlige risikodiskusjonen ser altså ut til å ikke ha fått den betydningen den har vært tiltenkt i styringssystemet som beskrevet i kapittel 5.2.2. Årsaken til at lederne kritiserer den månedlige oppdateringen av strategiske risikoer er at det har blitt gjort for ofte. De mener det ikke er nødvendig å diskutere risikoelementer som påvirkes av mer stabile faktorer månedlig, men at strategisk risiko kan vurderes sjeldnere og settes langsiktige planer for. Lederne er samstemte i dette, og en av lederne poengterer dette dramatisk;

*«...å drive månedsbasis på strategisk risiko, det er mer eller mindre en helt meningsløs eksersis».*

Det ser heller ikke ut til at bedriftens verdier er forankret slik som bedriften ønsker. Dette kommer frem når en leder mistenker at enkelte gjenbraker satsningsområder fra de siste årene som kanskje ikke lenger er satsingsområder i henhold til deres strategi. Dette er en mistanke som underbygges av andre ledes beskrivelse av systemet. En leder innrømmer at:

*“...det er veldig lett å kopiere det som var for forrige måned og så justere risikoene litt opp og litt ned.”*

Dette indikerer at Topp 10- rapporten med konsernledernes risikovurderinger som skulle skape diskusjon på konsernledernivå muligens ikke er relevant for de strategiske risikoene selskapet står overfor i dag.

Risikoleder har til nå spilt en meget aktiv rolle i risikoidentifisering og -vurderingen i selskapets risikoer. Det er vanskelig for en person å holde oversikt over alle risikoer, og sannsynligvis lite hensiktsmessig at denne personen skal være ansvarlig for å aggregere risikoer på vegne av hele selskapet. Det er av denne grunn at Risk Review Team våren 2013 er under innføring. Samtlige lederne tror at det nye verktøyet vil fremme den strategiske riskodiskusjonen. Med det nye verktøyet vil risikoleder samle innspill fra Synergi og samtaler med konsernledere, mens RRT vil bestemme hvor stor risikoen er for hele selskapet. Lederne er enig i at grepene som gjøres nå vil kunne fremme felles forståelse og bidra til å effektivisere risikostyringen i bedriften.

Modellen møtes likevel ikke entydig med begeistring. Lederne er uenige i hvordan modellen bør implementeres for at den skal være mest mulige effektiv i arbeidet med å rette oppmerksomhet mot riktige risikofaktorer. Slik det er bestemt nå skal Risk Review Team bestå av fem konsernledere, samt risikoleder. Det betyr at ikke alle konsernlederne er med i denne gruppen. En leder mener at dette kan bety en ny risiko for selskapet fordi oppmerksomhet kan rettes mot feile risikoer, fordi teamet mangler relevant kunnskap:

*“Det er min klare oppfatning at når en skal håndtere konsernrisiko, så må konsernledelsen, hele konsernledelsen være med i vurderingene. Fordi vi har delt ut ansvarsområder i konsernledelsen basert hovedsakelig på fagområder. Og det er klart da, at å ta vekk noen av fagområdene vil jo i utgangspunktet si at da vurderer du, da mister du en dimensjon i risikovurderingen. For da er det opp til de andre i gruppen som ikke kan dette faget, som ikke har ansvar for dette fagområdet og nødvendigvis ikke har tilstrekkelig fagkompetanse.”*

Denne lederen mistenker at en ujevn kompetanserepresentasjon i teamet vil føre til vridninger i toppledelsens distribusjon av oppmerksomhet, og poengterer:

*«Det er helt åpenbart at skal en vurdere risiko på konsernnivå må en vurdere alle deler av den. Og da må hele spekteret av kompetanse være tilstede.»*

Dette reiser et spørsmål om den nye modellen egentlig kan løse alle utfordringene som ble identifisert med den tidligere modellen.

## 6.2.4 Dårlig informasjonsflyt hindrer at viktig informasjon tilgjengeliggjøres

Når lederne skal utpeke viktige egenskaper og faktorer som gjenstår for å ha et fullgodt styringssystem for risiko, nevner samtlige ledere at informasjonsflyten i bedriften ikke er tilstrekkelig. Temaet informasjonsflyt har også blitt problematisert som en egen risiko for bedriften. Selv om selskapet har egne retningslinjer for å sikre *Hyppig og ekstensiv intern kommunikasjon* (Strategidokument 2013), kommer det altså frem at samtlige ledere mener at flyten av informasjon i organisasjonen ikke er tilstrekkelig i dag. På spørsmål om dagens system oppfattes som effektivt i arbeidet med å identifisere og sikre bedriften mot risiko, svarer en leder følgende:

*“Nei, men vi har ikke noe bedre. Men at det er effektivt, nei. Det er for dårlig informasjonsflyt. Jeg mener at systemene er, jeg mener at vi greier ikke å identifisere risikoene på en god nok måte. Vi greier å identifisere de åpenbare, men ikke de skjulte. Så nei. Det ligger mer der nede som ikke kommer opp.”*

Denne lederen mener at selskapet har utfordringer knyttet til å identifisere komplekse risikoer, og at dårlig informasjonsflyt gjennom systemene har skyld i dette. En av grunnene til dette er at lederne ikke vet hvem som innehar informasjonen, og hvordan de da skal klare å innhente nødvendig informasjon. Viktig risikoinformasjon blir dermed liggende igjen på lavere nivåer i organisasjonen. Som denne lederen påpeker, kan det gå ut over beslutningsevnen:

*«Vi har masse informasjon som ikke når frem til de riktige personene, for vi har ikke tilstrekkelig informasjonsflyt. Det medfører kvalitetsavvik, det medfører manglende læring, det medfører at vi i en del tilfeller ikke velger de beste løsningene. Og da er det sånn at, her ser vi at vi har helt åpenbare gap. For ikke å snakke om at, har du god informasjonsflyt så stimulerer det til god ledelse, fordi at det gir lederne et mer helhetlig bilde av situasjonen. Og dermed så kan de ta bedre beslutninger.»*

Med dette mener lederen at utilstrekkelig informasjonsflyt er en årsak til kvalitetsavvik, manglende læring og at det samtidig betyr et dårligere grunnlag for ledernes beslutningstaking.

Beerenberg har nylig vært gjennom et eierskifte og har i forkant av salget gjennomgått en prosess for å fremstå attraktiv for investorer og en eventuell børsnotering. Et slikt fokus vil naturlig gå på bekostning av noe, og i Beerenberg har dette fått implikasjoner for

informasjonsdelingen. En leder påpeker at dette får uheldige konsekvenser for kommunikasjonen mellom nivåene i bedriften, noe Simons (1995) understreker at kan få uheldige følger for hvor godt et risikostyringssystem faktisk fungerer. Ledere sier det slik:

*«Vi har lagt veldig bredsidet til for å se veldig, for å oppfylle egentlig den, hva skal jeg si, eksterne forventningen av hvordan et ryddig og stort selskap skal se ut. Og på et tidspunkt er du kommet opp på et nivå der du må spørre deg selv, hva er riktig å bruke tid på: å bli enda et hakk bedre for å få et litt bedre fargebilde neste år, eller å bli bedre på å gi styringsinformasjon nedover i organisasjonen. (...) Vi har nådd et nivå som er mer enn godt nok, så la oss bruke mer tid på å spre gode styringssystemer nedover i organisasjonen. Vi har jo flere nivåer som bruker informasjonen.»*

Etter at en overtakelse nå har funnet sted, er det besluttet i ledelsen at det nå skal brukes mer tid på å spre informasjonen og verktøyene ut i organisasjonen. Bedriften ønsker å spre informasjonen blant annet ved å tilrettelegge bruken av den. Lederne sier at det er en utfordring å få satt informasjonen i system som gjør at en forholde seg til den. De ønsker å lage portaler hvor informasjon fra styringssystemer lagres, og lage et brukergrensesnitt som er enkelt å anvende og forstå. På denne måten vil informasjonen gjøres tilgjengelig for flere og deles mer effektivt, i samsvar med Simons (1995) sin anbefaling om strukturering av rådata. Selskapet har til en viss grad slike portaler i form av Synergi og SQL- databasen, men det jobbes med å utvide og forbedre systemene. Tanken er at folk skal kunne gå inn og søke på informasjon av mange ulike dimensjoner, og enkelt tolke resultatet. Når systemene først er tilrettelagt og automatisert må de også settes i bruk, for som en leder sier:

*“Hva skal du med mye flott informasjon hvis den eneste som har informasjonen er meg som sitter det og lager flotte grafer som jeg holder på å dø av for de er så fin [ler]. Det hjelper jo ikke bedriften mye, sant.”*

Lederne mener videre at informasjonen samtidig må kunne gjenbrukes, presenteres tidlig, aggregeres til riktig nivå og ikke minst at det må deles ut tiltak på viktig informasjon som innhentes. Dette samsvarer med Lachica et al. (2008) som hevder at bedrifter trenger et gjenbrukssystem som kan fange opp viktig kodet informasjon for å klare å utnytte informasjonen som finnes.

Som et ledd i arbeidet med å bedre flyten av informasjon er bedriften også i gang med å bedre kvaliteten på internrapportering. Tanken er at jo mer presis informasjon som foreligger om

bruk av eksempelvis arbeidskraft på et underprosjekt, jo bedre styring og mindre risiko vil prosjektet medføre. En av lederne antar at informasjonsflyten muligens er påvirket av selskapets tilnærming til risikostyring. Denne lederen mener at informasjonsflyten ville vært bedre dersom en større del av risikovurderingen i selskapet ble gjort på et mer overordnet nivå, noe som må ses i sammenheng med det faktum at en del risikoinformasjon i dag blir liggende igjen på operasjonelt nivå. Risikovurdering på ulike nivåer vil diskuteres videre under kapittel 6.3. I neste delkapittel vil funnene om ledernes informasjonsinnhenting oppsummeres.

### **6.2.5 Oppsummering av analyse om ledernes informasjonsinnhenting**

Kapittel 6.2 har bidratt til å besvare forskningsspørsmål to gjennom å undersøke hvordan lederne innhenter risikoinformasjon for beslutningstaking. Funnene fra dette delkapitlet oppsummeres nedenfor.

Utredningen fant at potensielle risikofaktorer oppdages gjennom *uformelle kommunikasjonskanaler* i Beerenberg. Konsernlederne oppsøker informasjon aktivt og mottar informasjon gjennom rapporter og samtaler, men sier at informasjon om viktige risikofaktorer oftest kommer frem gjennom uformelle samtaler og diskusjon. Dette kan være for å slippe å bruke ledelsestid på å lete frem relevant informasjon, i tråd med Lachica et al. (2008). I stedet brukes som antatt av Preston (1986) sosiale ordninger for å dele informasjon. Årsaker til den uformelle tilnærmingen antas av lederne å være mangel på gode systemer for risikoidentifisering og utfordringer med dagens verktøy, samt manglende erfaring med risikoidentifisering. Ledere uttrykker et ønske om en mer systematisk risikodiskusjon.

Lederne opplever at en av utfordringene i dag er at bedriften *mangler et godt verktøy* for innhenting av relevant risikoinformasjon. Etter at risikofaktorer er identifisert brukes avvikssystemer til å innhente informasjon for å overvåke faktorene. Systemene skal sikre at informasjon tilgjengeliggjøres for riktig beslutningsnivå og sørge for at avvik fra standarder oppdages. Tilbakemeldinger som oppleves personlige stopper likevel opp gjennom systemet, og en leder mener at det må bygges en kultur hvor tilbakemelding blir et positivt virkemiddel. Avviksinformasjonen er i stor grad operasjonell, og bedriften ønsker derfor å koble nøkkelvariabler for drift opp mot strategiske trendindikatorer. Ledere opplever utfordringer knyttet til å definere relevante variabler for dette. Lederne savner at avviksinformasjon er raskt tilgjengelig og vurderer å kutte ned prosesseringstiden slik at informasjon raskere gjøres tilgjengelig.

Lederne opplever en utfordring knyttet til *diskusjon av strategiske risikoer*. Modellen med månedlig rapportering og diskusjon har ført til at strategisk risikovurdering og -diskusjon har blitt nedprioritert og har fått mindre oppmerksomhet enn hva som er tenkt i systemet. Det kommer også frem at lederne ikke har tatt risikovurderingene så alvorlig, og har foretatt mindre justeringer av eksisterende risikoer i stedet for å innhente informasjon om oppdaterte satsningsområder. Lederne tror på at RRT som er under innføring vil bidra til å fremme diskusjon og effektivisere risikostyringen, men det eksisterer samtidig en bekymring over at ikke alle kompetanseområdene er representert i diskusjonen som skal avgjøre størrelsen på alle selskapets strategiske risikoer.

Samtlige ledere i Beerenberg erkjenner at bedriften ikke har tilstrekkelig *informasjonsflyt*. Informasjonsflyt er nødvendig for å sikre at viktig informasjon tilgjengeliggjøres, og en leder mener at dette legger en demper for risikostyringssystemets effektivitet. En leder sier at utilstrekkelig informasjonsflyt fører til kvalitetsavvik, manglende læring og et dårligere beslutningsgrunnlag. Årsaker til at flyten ikke er optimal nevnes å være at Beerenberg har fokusert på faktorer som vil være synlig for investorer, samt at store deler av selskapets risikovurderinger gjøres på operasjonelt nivå. For å bedre informasjonsflyten mener lederne at informasjon må kunne gjenbrukes, presenteres tidlig, aggregeres til riktig nivå og at det må deles ut tiltak på viktig informasjon. For å bedre situasjonen jobber bedriften med å utbedre portaler for gjenbrukbar informasjon samsvar med Lachica et al. (2008) sin anbefaling, samt å øke kvaliteten på intern rapportering.

## **6.3 Fortolkning og anvendelse av risikoinformasjon til beslutninger**

Dette kapittelet vil besvare del tre av forskningsspørsmål to, gjennom å analysere hvilke konsekvenser de to andre komponentene får for ledernes tolkninger og påfølgende beslutningstaking i Beerenberg. Delkapitlene 6.3.1 til 6.3.3 vil analysere hvordan ulike ledere tolker risikostyringssystemet generelt og også hvordan informasjonen fra systemet tolkes. Videre vil kapittel 6.3.4 til 6.3.6 analysere hvordan lederne anvender informasjonen som er innhentet og vurdert for å ta beslutninger for å styre risiko.

### **6.3.1 Lederne mener at risikostyring er å ha kontroll på HMS**

Intervjuene viser at lederne mener at risikostyring er å ha kontroll på HMS. Tre av lederne forklarer at selskapet alltid har hatt risiko rundt sine menneskelige ressurser. Lederne forteller

at risikostyring i stor grad har blitt og fortsatt blir assosiert med det å ha kontroll på risiko knyttet til HMS. Utdrag fra intervjuene viser hvordan HMS- verdien er forankret som risikostyring:

*“Det er ikke bare HMS- risiko vi håndterer, men det er det vi oftest, hvis du spør min organisasjon, assosierer med risikostyring.”*

Utsagnet antyder at det eksisterer en bred oppfatning i organisasjonen om at kontroll på HMS er risikostyring i seg selv. Understrekende for dette sier en av lederne at den antatt viktigste risikostyringen selskapet gjør er den som gjøres opp mot helse og arbeidsmiljø, samt kontroll med arbeidsoperasjoner. Dette bekreftes av en annen leder som forklarer at risikostyringen i stor grad fokuserer på det som er sensitivt for mennesket og helse og at dette alltid blir vurdert opp.

For selskapet som helhet fremheves faktorer som går på helse, miljø og sikkerhet. På bedriftens nettsider står det blant selskapets visjon og verdier at HMS skal være en av bærebjelkene for driften (Beerenberg 2013). I dag er selskapets risikostyring også underlagt HMS/K- avdelingens ansvar (P-Risikostyring 2012). Selv om dette er fremhevet som en viktig faktor å ha under kontroll, fremgår det av intervjuene at dette kan gå på bekostning av andre ting. En av lederne sier at bedriften har best kontroll og best fokus på HMS- risikoen i prosjekter, og at det stort sett er denne typen risikoinformasjon som gis oppmerksomhet i det daglige. En leder forteller at en erfaring bedriften har gjort er at dersom HMS i et prosjekt er dårlig i form av eksempelvis sykefravær eller hendelser, vil også økonomien være dårlig i prosjektet. Konsernsjefen bidrar med å styrke dette synet og en leder forklarer hvordan viktigheten av kontroll på HMS fremmes:

*“Fra konsernsjefen sin side er det sagt at et prosjekt med god HMS er et prosjekt som er drevet godt. Hvis en først får kontroll på HMSen så vil de andre tingene komme etter.”*

Med lang erfaring fra overholdelse av offentlige regler innen risikovurdering og -håndtering på HMS- området er det tydelig at viktigheten av HMS er godt forankret. Flere av lederne knytter ordet risiko fortsatt til HMS, og det kommer frem at det er det dette som har vært selskapets uttalte risikostyring over lenger tid. Styring av usikkerheter gjøres i ulike former på samtlige avdelinger, men lederne anser ikke dette som risikostyring, fordi:

*“Risiko er det lett for å se på som risiko for at noen faller ned og slår seg i hjel eller risiko for at noe havarerer, at vi får en brann eller en eksplosjon.”*

En av årsakene til at andre avdelinger ikke anser deres kontroll av usikkerheter som risikostyring kan være manglende begrepsforståelse, som vil diskuteres i kapittel 6.2.2. Selskapets helhetlige tilnærming til risikostyring også ønsker å ivareta markedsrisiko, teknologisk risiko og organisasjons- og omdømmerisiko (Årsrapport 2011). Imidlertid er det slik at denne typen risiko i dag blir ansett å være mer kompleks, som analysert under kapittel 6.2.3.

I tillegg mangler implementeringen av risikostyringssystemet foreløpig en forankring på tvers i organisasjonen. Ettersom bedriften er vant til å etterleve regler og krav til standarder fra myndighetene gjennom et sterkt prosedyreverk, har det kommet frem at ansatte ikke er klar over at deres hverdag er risikostyrt. Lederne jobber derfor nå med å formidle hva risiko og risikostyring er. Men før dette kan formidles ut i organisasjonen må lederne selv være enige om hvilken plass risikostyring skal ha i virksomhetsstyringen, noe som må forankres fra toppen og ut. En leder sier det slik:

*«Vi må sikre at ikke du har folk i ledelsen som tenker at risikostyring er noe vi bare driver for å oppfylle krav i enkelte standarder. Og har man det, så har man en utfordring.»*

Med dette mener lederen at risikostyringen skal være mer enn å oppfylle krav fra myndighetene.

Selskapet prøver i dag å identifisere både muligheter og risikoer innenfor andre områder, men en leder innrømmer at andre faktorer ikke er like systematisk angrepet med strukturerte risikovurderingsverktøy, som de er innenfor HMS. Organisasjonen er i endring, og lederne ønsker at risikostyring også skal knyttes tettere opp mot andre områder i bedriften. For å klare dette ønsker lederne å skape en felles forståelse, dette vil diskuteres i neste avsnitt.

### **6.3.2 Lederne forstår risiko ulikt**

Fra samtalene kommer det frem at lederne forstår risiko på ulike måter. Dette gjelder ikke bare tolkning av eksisterende begreper, men også hvordan begrepsoppfatningen påvirker deres innhenting og bruk av informasjonen. Mellempvik et al. (1988) hevder at dersom lederne



ikke forstår informasjonen risikerer bedriften at informasjonen blir brukt feil eller ikke blir tatt i betraktning. Dette er faktorer som kan hindre effektiv risikostyring i bedriften.

Flere av lederne i Beerenberg gir uttrykk for manglende felles begrepsforståelse er et av problemene i dagens risikostyring. Manglende konsensus om hva begrepet risikostyring egentlig innebærer nevnes av en leder som en av bedriftens hindringer på vei mot effektiv implementering av risikostyring;

*“Hvordan definerer vi risikostyring? Det er et ganske stort og ullent begrep, og dere får sikkert mange ulike svar når dere spør”*

Lederen forteller at dette kan være en av årsakene til at de ikke er flinke nok til å bruke risikostyringen aktivt i gjennomføringen av aktivitetene sine. Power (2007) skriver at risiko defineres ulikt innenfor ulike fagområder. Holdninger til risiko kan også variere på tvers av individer, i ulike nivåer i organisasjonen, over ulike aspekter av samme risiko og med ny informasjon (Hutter 2000, gjengitt av Power 2007). I Beerenberg har hver avdeling jobbet for å håndtere usikkerheter på sin avdeling, men med egne betegnelser og egne metoder. Ledere forholder seg til begreper som følsomhet, sensitivitet, fare, hendelser, usikkerhet og risiko. En leder forteller at hans avdeling styrer for å unngå lave marginer og redusert resultat, men at det ikke har vært oppfattet som risikostyring. En annen årsak nevnes å være at ledernes ulike forutsetninger gir grunnlag for at informasjonen tolkes forskjellig;

*“Vi tolker risiko på helt forskjellig måte, det er helt åpenbart, og det har jo med at vi har ulike bakgrunner.”*

Driftsområdene opplever denne forskjellen spesielt godt, ettersom de kjøper tjenester fra stabsområdene. En leder mener likevel at dette er et problem som vil reduseres etterhvert som risikostyringen forankres og lederne får en felles referanseramme. En tredje årsak til ulik forståelse blant lederne er at konsernlederne i stor grad selv bestemmer hva de skal rette sin oppmerksomhet mot. Dette skaper frihet til å styre avdelingene selvstendig, men det kan virke inn på den helhetlige risikostyringen i selskapet;

*“For nå blir det litt opp til meg å vurdere risiko (...) og så iverksette de tiltakene jeg mener. Men det var kanskje ikke der vi skulle legge inn trykket totalt sett.”*

Labarge (2000) uttalte at risiko i seg selv er ikke negativt, men at det som er negativt er at den ikke er tilstrekkelig styrt, forstått eller priset, eller at den er ubevisst. Lederne i Beerenberg erkjenner at dette er en utfordring:

*“Hvilke fokusområder er det vi overser eller ikke skjønner? Det siste er vel kanskje det verste, hvis du rett og slett ikke forstår at det er en risiko knyttet til det og at vi har den type risiko som vi verken ser eller forstår, det er helt klart.”*

Lederen frykter at risikofaktorer ikke fanges opp fordi det ikke eksisterer en forståelse om hva som er viktige risikoer. Risiko er et komplekst begrep som har mange ulike betydninger (Power 2007). Med manglende forankring vil risikoer forstås ulikt, noe som kan få innvirkninger på risikostyringens effektivitet. Dette er et problem som henger sammen med bedriftens standard kalkulasjonsmetode og vil drøftes videre under neste overskrift.

### **6.3.3 Standard kalkulasjonsmetoden gir subjektive risikovurderinger**

Som beskrevet i kapittel 5.2.2 vurderer lederne i Beerenberg risikoers verdi i en sannsynlighet ganger konsekvens- matrise. Denne metoden er upresis og muliggjør mange ulike typer vurderinger. Lederne er samstemte i at metoden gir subjektive vurderinger, og at forskjellige typer risikoer vil vurderes svært ulikt. En leder forklarer det slik:

*“Så lenge du bruker den standard kalkulasjonsmetoden for å få frem et risikotall så vil ulike personer vurdere dette ulikt. (...) Og det har vi jo hatt litt diskusjon rundt når noen har kommet og flagget rødt der, ikke sant. Så har jo han som har flagget det rødt sett på det som en stor risiko, men i den store sammenheng er det ingenting.”*

Men dette mener lederen at samme risiko kan få ulik klassifisering av ulike konsernledere, og oppmerksomheten fra toppledelsen kan vris i en kontraproduktiv retning sett fra konsernet som helhet. En leder mener at det i dagens system kan medføre feil oppmerksomhetsdelegering;

*“Du kan si, gjør det noe da, om du ikke klarer å klassifisere dette helt likt? Det viktigste er at du er bevisst prosessen og at du er bevisst på de risikoelementene du har. Men samtidig skal du jo ha et verktøy som gjør deg i stand til å prioritere fokus på riktig risiko. Og det er kanskje det vi savner litt i dag. Du kan få et overfokus på elementer som ikke nødvendigvis er så viktige totalt sett for selskapet.”*

Lederen mener at det viktigste er at man er bevisst på hvilke risikoer som kan få konsekvenser, men at det samtidig må utvikles verktøy og metoder for å håndtere risikoer. Feilvurderinger knyttet til hva som er selskapets største risikoer kan utsette bedriften for mer risikable situasjoner enn nødvendig. Subjektiviteten i dagens system har gjort det vanskelig å forholde seg til de strategiske risikoene som presenteres og har komplisert diskusjonen av slike risikoer. Et problem blir dermed at det ikke er enighet om hva som er de største risikoenhetene i virksomheten i dag. Lederne mener at å sette på agendaen vil bidra til en konsensus av hva som er selskapets risikoer:

*“...i hvert fall sørge for at en får en enhetlig oppfatning av det som er selskapets største risikoer. Det tror jeg er litt viktig, og det har vi jo ikke i dag..”*

Når risikoverdien skal knyttes mot muligheter for økonomisk tap så blir det enda mer komplisert. Ettersom driftsområdene er de eneste som genererer inntekt vil det kun være her risikoene direkte påvirker avdelingens resultat. Stabsområdenes kostnad av en risiko vil gå gjennom driftsfunksjonen og dermed ikke like lett kunne kvantifiseres. En leder fremhever at det viktigste kanskje ikke er selve klassifiseringen, men at den som står som ansvarlig for risikoen har erkjent problemet. Når dette er gjort starter en prosess med å redusere eller få kontroll med risikoen. En leder mener at risikostyringen er avhengig av en subjektiv komponent for at man skal kunne fange opp alle typer viktige risikoer.

*“Jeg har ikke tro på at systemene kan løse alt, jeg. At du liksom skal trykke på en knapp og så kommer det ut en ferdig risikovurdering, jeg tror ikke det er så enkelt.”*

Lederen mener at et verktøy uansett ikke vil kunne gi en vurdering som direkte kan tas videre til en beslutningstaking. Intervjuene viser lederne i Beerenberg har det Mikes (2009) kaller et pragmatisk syn på risikokalkulering. Dette betyr at de ikke stoler på at en nummerering kan portrettere et godt nok bilde av risikoenes verdi. Også i tråd med Mikes (2009) anser lederne risikoverdier som trendindikatorer som bør komplementeres og gjerne overskrives av deres skjønnmessige vurdering og erfaring på området.

Som diskusjonen har vist er lederne uenige i hva som skal til for å effektivisere risikostyringen. Enkelte mener at bedriften trenger et verktøy som gjør dem i stand til å prioritere fokus på riktige risikoer, mens andre mener at en enhetlig forståelse av hva som er selskapets viktigste risikoer vil føre til bedre risikovurderinger. Risikovurderingene som

gjøres vil videre føre til beslutninger om tiltak og håndtering av risikoene, noe som vil diskuteres i de to følgende delkapitlene.

### 6.3.4 Strategiske beslutninger sentraliseres

I Simons (2000) sin risikoeksponeringskalkulator nevnes desentralisert beslutningstaking som en risikofaktor innen informasjonsledelse ved at det gir ansatte mulighet til å ta beslutninger autonomt uten direkte overvåkning fra overordnede. Ved å sentralisere viktige beslutninger i Beerenberg, søker bedriften å redusere denne faren. Ettersom virksomheten er spredt over store områder og over flere ulike fagområder, opplever to av lederne at det oppstår problemer når en situasjon blir oppfattet ulikt på strategisk og operasjonelt nivå. For å sikre at ikke feilaktige beslutninger gjøres som kan ha innvirkning på risikonivået for selskapet som helhet, forteller en leder at strategisk beslutningstaking heves:

*«De områder hvor du kan ha motstridende interesser mellom lokalt og sentralt nivå så forsøker vi i størst mulig grad å ha en eskalering av problemstillingen til sentralnivå. Slik at du får tatt den helhetlige vurderingen.»*

Lederen forteller at det iblant oppstår interessekonflikter mellom det lokale og sentrale nivået, og at det da blir viktig å ta en helhetlig overblikk før beslutningen tas. Risikoen ved eksempelvis feilansettelser er lokalt oppfattet som relativt beskjeden. Den lokale enheten får kostnadene og effektivitetstapet, men opplever det bare som en enkelthendelse. På konsernnivå aggregeres derimot kostnadene, og volumene av feilansettelsen kommer til syne.

I situasjoner hvor det er den lokale håndteringen som avgjør risikoens konsekvens for selskapet, sier en leder at det brukes mye tid på å spre informasjon, hovedsakelig gjelder dette informasjon om viktigheten av å følge regelverket. Lederen utdypet videre:

*“Veldig ofte er det knyttet til det å sørge for at vi har forståelse for at etterlevelse er viktig, mer enn å utdanne folk i forhold til hvorfor det er viktig. Du kommer alltid med argumentasjoner om hvorfor ting er viktig, men det viktigste i veldig mange sammenhenger er å vise folk hva skal vi gjøre.”*

Lederen mener at de ansatte ikke nødvendigvis trenger å vite hvorfor de skal gjøre noe på en bestemt måte, så lenge saken blir håndtert på ønskelig måte. Lederen forklarer videre at styringssystemet egentlig er en “snarvei” for å slippe å bruke tid og ressurser på å

kommunisere hvorfor ulike risikoer er viktig å hensynta i daglig drift. Igjen synliggjøres viktigheten av etterlevelse av styringssystemet.

Toppledelsen i Beerenberg ivaretar kontroll gjennom regler og struktur i styringssystemet. I stedet for å spre kompleks informasjon om hvordan beslutninger skal tas, lages klare regler for hvem som kan ta den aktuelle typen beslutninger. For toppledelsen oppleves dette som en enkel metode for risikoreduksjon. Selv om Beerenberg har fokus på intern kommunikasjon, poengterer en leder at det viktigste er å sikre at arbeidet blir utført i henhold til prosedyreverket. Lederen forklarer at en av funksjonene til styringssystemet er å gjøre lederoppgaven enklere:

*«Det styringssystemet gjør er nettopp at det gjør at det er enklere å være leder. At beslutningene er tatt, det er slik det skal være. Så som kommunikasjonsmiddel er det nok ikke så veldig bra.»*

Ved å sentralisere beslutninger kan ledere på lavere nivåer følge regler, i stedet for å utsette bedriften for risikable valg. Konsernlederne fra de ulike avdelingene i Beerenberg velger selv hvor sentralisert beslutningstaking skal gjøres for sin avdeling, og hvor mange regler som skal følges. Simons (1995) hevder at reglene i barrieresystemer tilrettelegges når bedriften utsettes for høy usikkerhet eller dersom den interne tilliten er lav. I tråd med sistnevnte uttaler en av konsernlederne at det gjerne, bevisst eller ubevisst, lages strengere regler når lederne på lavere nivåer ikke antas å ha tilstrekkelig erfaring som beslutningsgrunnlag:

*«Og det handler egentlig også litt om personlig risikoeksponering. Hvor mye risiko er jeg villig til å ta på meg selv. (...) Det er hele tiden en balansegang. En kan velge å lage regler som gjør at en får lavere personlig eksponering, men selvfølgelig, det begrenser jo da din egen handlingsfrihet.»*

Lederne tar altså et aktivt valg på bakgrunn av det interne risikotrykket på den aktuelle avdelingen, i tråd med Simons (2000). Sitatet viser at regelverket som utarbeides av konsernlederne er en avveining av hvilket risikonivå konsernlederne ønsker å utsette seg selv for, mot hvor mye toppledertid som skal brukes på mindre kompliserte beslutninger. For beslutninger som medfører mindre risiko for selskapet er det derfor ønskelig å delegere beslutningsansvar. Hvordan dette gjøres i Beerenberg vil diskuteres i neste avsnitt.

### **6.3.5 Organisasjonens regelverk brukes bevisst til å delegere beslutningsansvar**

Som beskrevet i avsnittet over, samt i kapittel 6.1.2 legger regelverket i Beerenberg føringer for det meste av selskapets operasjoner. Når lederne skal delegere beslutningsansvar for å effektivisere prosesser og spare ledelsestid brukes regelverket som et viktig middel for å sikre at beslutningstakingen ikke setter selskapet utenfor grensene.

Regelverket er sentralt for å beskrive hvem som har myndighet til å ta bestemte beslutninger i Beerenberg. Som nevnt i kapittel 6.3.4 kan desentralisert beslutningstaking gi rom for valg som øker selskapets risikonivå. Men det finnes også flere fordeler ved å delegere beslutningstaking. Simons (1995) hevder at delegering av ansvar og beslutningstaking tilrettelegger for fleksibilitet og kreativitet. Barnard (1938) hevder at å ha et rammeverk som setter begrensninger for de ansattes handlinger er en forutsetning for å ta effektive organisatoriske beslutninger (Simons 1995). Sistnevnte er en oppfatning som lederne i Beerenberg deler, og en av lederne uttaler:

*“Det å lage regler er et gode for å effektivisere, samtidig som det å lage regler gjør at du får noen begrensninger i forhold til hva du kan gjøre i hvilke situasjoner. Men normalt sett lager du regler for å unngå å måtte bruke ledelsestid på å ta beslutninger, og dermed reduserer du nødvendigvis ikke friheten din, men du frigjør tid til å prioritere å faktisk lede noe.”*

Regelverket er ex ante instruksjoner for gjennomføring av oppgaver som anses risikofylte. Nelson og Winter (1982) hevder at å spesifisere hvordan individer skal gjennomføre oppgaver utelukker oppfinnelsen av nye muligheter som kan skape verdi (Simons 1995). Med Beerenberg sine strenge krav til etterlevelse av påkrevde regler er det på operasjonelt nivå derimot ikke ønskelig med utstrakt mulighetssøking. En leder forklarer at prosedyreverket også tjener sikkerhetsformål i arbeidsoperasjoner, og at styringssystemet brukes til å unngå gjentakelser av feil, og til å unngå uønsket atferd.

Det formelle prosedyreverket er basert på et Best Practice- system i Beerenberg. Best Practice- systemet er en del av arbeidet med å sikre et standardisert handlingsmønster, og beskrives av en leder som en stordriftsfordel. Ved at det gjøres erfaringer om hva som er den beste måten å løse oppgaver og prosesser eller den beste måten å ta beslutninger på, kan det

lages en regulert fremgangsmåte for hvordan beslutning er skal tas. Dette mener en av lederne er et av Beerenbergs styringssystem sine gode egenskaper.

*“Det er jo en stordriftsfordel som et selskap har, at en kan ha gjort seg erfaring på hva som er den beste måte å løse oppgaver og prosesser på, beste måten å ta beslutninger på.”*

Et standardisert handlingsmønster tydeliggjør ifølge Sheehan (2010) ved hjelp av formelle retningslinjer hvilke aktiviteter som aksepteres og eliminerer at uvitenhet kan brukes som forsvar ved overskridelser. Med et klart regelverk blir det enkelt å gå tilbake å se hvem som ikke gjorde som de skulle. Selv om lederne i Beerenberg bevisst bruker regelverket og prosedyrer for å veilede ansatte i kjente problemstillinger, er de klar over at retningslinjene ikke kan løse alle beslutningssituasjoner som oppstår:

*“Det er klart at det er alltid noen som klarer å finne en sak som ligger mellom to prosedyrer, og da må du prøve å løse det.”*

Denne lederen viser at selv om regelverket og prosedyrene i Beerenberg er tenkt å løse mange av bedriftens driftsrelaterte utfordringer, så vil ikke alle saker og forhold kunne forutses og rammes inn i et regelverk for å hindre at slike situasjoner oppstår. Når det oppstår situasjoner hvor beslutningsansvaret ikke er formalisert i styringssystemet, må saken håndteres på en annen måte. En leder forteller at de forsøker å fange opp risikoen som dette medfører gjennom å sentralisere beslutninger som ikke omfattes av prosedyrer. En annen leder sier at andre faktorer da vil spille inn for beslutningstakingen, og mener at Beerenberg som kunnskapsbedrift bør kunne løse dette også uten formelle regler:

*“Det som kanskje er minst like viktig er jo når styringssystemet slutter, det er da kompetansen begynner!”*

Lederen trekker her frem viktigheten av å ha tilstrekkelig med kompetanse i organisasjonen, og mener at kunnskapsintensive mellomledere vil kunne fange opp og løse problemene selv om det ikke er laget en oppskrift for hvordan oppgaven skal løses. Lederen mener likevel at regelverket må ligge i bunnen, fordi det vil være vanskelig å sanksjonere en leder for å ha tatt risikable beslutninger dersom personen ikke har brutt noen formalisert grense.

Regelverket brukes altså til å effektivisere beslutningstaking i organisasjonen gjennom å fastsette hvordan oppgaver skal løses. Det er likevel ikke et verktøy som alene kan hindre

bedriften i å utsettes for internt risikotrykk og risikable beslutninger, som også Simons (2000) antyder.

### 6.3.6 Ledere beslutter tiltak for å håndtere risikoer

I Beerenberg er det mye fokus på å dele ut tiltak for å unngå og redusere risiko. Tiltak i Beerenberg tilsvarer beslutningsalternativene beskrevet i kapittel 3.2.2, og går ut på å benytte styringssystemene til å enten unngå, redusere, overføre eller akseptere risikoer som kan få konsekvenser for bedriften. Dette gjøres på alle ledelsesnivåer i selskapet innenfor de gitte beslutningsrammene.

En av lederne beskriver beslutningstiltakene som risikostyringens viktigste funksjon. Kalkulasjonsmetoden deler risikoer inn i kategoriene grønn, gul og rød basert på deres risikoverdi. Klassifiseringene medfører ulike implikasjoner for beslutningstaking om tiltak. Ved *grønn* risikoverdi vil tiltak ikke iverksettes. Risikoen skal i stedet følges nøye for å kunne gripe inn ved en endring i risikofaktoren. Ved *gul* risikoverdi skal tiltak vurderes fortløpende. *Rød* risiko innebærer at tiltak umiddelbart må besluttet og iverksettes. Ved en endring i bakenforliggende faktorer gjennomføres det en kontrollsjekk for å sikre at tiltakene fremdeles er i tråd med risikoens størrelse. En leder forklarer hvordan en endring håndteres på strategisk nivå:

*“Hvis vi kommer til en sånn slags situasjon at vi går fra gul risiko til rød, da vurderer vi om dette er en god vurdering og forsvarlig, og sjekker på tiltak. Det som er viktig er om tiltaket har endret seg når risikoen er større.”*

Selskapet ønsker med dette å se til at risikoer får utdelt tilstrekkelige tiltak, slik at risikoverdien kommer innenfor en akseptabelt nivå. I dag er det konsernlederne som selv identifiserer og vurderer sine risikoer og kommer med forslag til tiltak hvis risikoverdien er for høy. Dette er i tråd med Simons (2000) som forteller at tiltak må vurderes dersom verdien er høyere enn ønsket. Risikoleder diskuterer usikkerhetene som oppstår med eieren av prosessen på det aktuelle nivået og tiltakene skal til slutt godkjennes av administrerende direktør. En leder forteller at dersom det gjentatte ganger gjøres feil i en rutine, settes det inn tiltak som skal hjelpe å styrke rutinen for å unngå eller redusere sannsynligheten for at hendelsen inntreffer igjen. Som eksempler nevnes rutinene for lønnsutdeling og timeføring, hvor det er satt av ressurser og lagt inn ekstra rutiner for å unngå at det gjøres kostbare feil.



I noen tilfeller vil risikoer også aksepteres. For å sikre at nye strategier utvikles og muligheter utnyttes velger lederne å ta bevisst risiko og legger i stedet inn en kontinuerlig overvåkning av elementene. En leder forteller at gevinstmulighetene vurderes tett opp mot den potensielle konsekvensen før det avgjøres om en risiko aksepteres:

*“Da blir det en type sånn, en gambling, der gevinstmulighetene er uendelig mye større enn tapsmulighetene. Og da begynner det å ligne på en type gambling som vi kan være med på.”*

Ifølge lederen er det altså ønskelig å ta risiko så lenge bedriften forventer å tjene på det. Hvor mye som må forventes å tjene er derimot ikke formulert. Vurdering av hvor store risikoer kan være før det blir for risikabelt å forfølge ideen hevdes av en leder å ikke være systematisert nok, og lederne forteller at det ikke er formulert noen økonomisk grense eller risikoappetitt for hvilke muligheter som skal forfølges på strategisk nivå. Det blir derfor opp til lederne å bestemme hva som er akseptabelt risikonivå. Som diskutert i kapittel 6.3.3 har bedriften en kalkulasjonsmetode som varslers ved rød risiko, men vurderingen kan føre til mindre optimale beslutninger fordi risiko har en subjektiv forståelse i bedriften. Til kontrast er risikoappetitt i det helhetlige rammeverket COSO (2005) et sentralt element som også er inkludert i deres definisjon av risikostyring.

Dersom et igangsatt prosjekt skulle vise seg å tape store summer, er det heller ikke formalisert stop-loss- grenser. Ettersom Beerenberg kontraktbinder seg til arbeid som skal utføres er det i teorien ingen muligheter for å trekke seg fra ulønnsomme prosjekter. Blir situasjonen for ille finnes likevel muligheter for å korrigere en tapssituasjon. En leder forklarer at det fra starten av en kontrakt kartlegges mulige tiltak. Dersom selskapet kan samle inn etterretning og informasjon om at de negative konsekvensene er et resultat av at kunden ikke er villig til å innfri sine forpliktelser, kan Beerenberg gjøre noe de kaller å *trekke pistolen ut av hylsteret*. Dette innebærer å konfrontere kunden med kommersielle betingelser for videre drift av prosjektet. En leder kommer med et eksempel for hvordan slike betingelser kan presenteres for kunden:

*«Hvis ikke dere nå er villig til å etterleve deres forpliktelser eller eventuelt kompensere oss for våre tap som følge av at dere ikke etterlever deres forpliktelser, så stopper vi arbeidet. Og det er jo en relativt dramatisk trussel.»*

Hensikten med trusselen er her å unngå fremtidig tap, og dette tiltaksalternativet benyttes i ekstreme situasjoner. Men hva som er en ekstrem situasjon er altså ikke fastsatt.

På spørsmål om hvordan systemet kan bli bedre svarer en leder at det viktigste er at Beerenberg får delt ut tiltak som blir løst, ettersom det ikke er noen vits i å identifisere risikoer hvis informasjonen ikke brukes til å endre risikofylte prosesser i organisasjonen. En leder beskriver et av risikostyringssystemets hovedformål slik:

*“Et av hovedformålene med risikostyringssystemet er å påvirke handlingsmønstre slik at risiko reduseres. Det er derfor du har det, for å identifisere områdene, prioritere hva du går i gang med og iverksette nødvendige tiltak.”*

Lederens utsagn samsvarer med Simons (1995) som hevder at informasjonen må brukes til å endre mønstre i aktiviteter for at det skal kunne klassifiseres som et system. Dette underbygger argumentasjonen som er gjort i kapittel 6.3.5 hvor det kom frem at barrieresystemet, i form av prosedyreverket og et standardisert handlingsmønster, brukes som et tiltak for sikre at ansatte utfører jobbene på den måten bedriften har identifisert at er minst risikofylt. Det blir fortalt at det i tidligere modeller har lagt en svikt i å bestemme hva som er de beste og mest kostnadseffektive tiltakene for å redusere risikonivået. Dette samsvarer med Elkjær og Trabolt (2009) sin problematisering av manglende balanse mellom risiko og kontroll i styringen av risiko. Lederne har månedlig vurdert strategiske risikoer, men dersom denne vurderingen ikke er reell, vil heller ikke styringen av disse risikoene være det. Bedriften har ønsket å skape en plattform for diskusjon av viktige risikoer for å få et bredere perspektiv på mulige løsninger.

Med modellen som nå er under innføring vil Risk Review Team overta ansvaret for å vurdere risikoenes verdi og foreslå tiltak for å håndtere risikoene. Slik skal det sikres at risikoene som påvirker hele selskapet, men som bare tilhører en avdeling får tilstrekkelig oppmerksomhet og blir ilagt riktige tiltak. Enkelte uheldige faktorer fryktes likevel med den nye modellen:

*“Hvis Risk Review Team sin oppgave er å konsolidere hva som er konsernriskoene våre og deretter dele ut tiltak, så er det selvfølgelig en åpenbar risiko at mange av aksjonene havner på de personene som ikke er i gruppen, fordi at alle har det travelt og ikke har lyst på mer å gjøre. Det svartmaler det veldig da, vi opererer jo ikke helt sånn, men hvis innslaget er sånn og sånn så må en jo se på motiverende faktorer.”*

Lederen mistenker med dette at Risk Review Team ikke nødvendigvis vil sikre at riktige beslutningstiltak velges, men antyder at ikke-faglige faktorer kan spille inn. I påfølgende avsnitt oppsummeres funnene fra kapittel 6.3.

### **6.3.7 Oppsummering av analyse om risikoinformasjon til beslutninger**

Kapittel 6.3 har bidratt til å besvare forskningsspørsmål to gjennom å undersøke hvordan lederne tolker og bruker risikoinformasjon for beslutningstaking. Funnene fra dette delkapitlet oppsummeres nedenfor.

Fra analysen kommer det frem at samtlige ledere assosierer risikostyring med å ha *kontroll på HMS*. Dette kan henge igjen fra deres tidligere risikostyringssystem hvor regler og standarder knyttet til HMS ble fulgt for å unngå å utsette bedriften for risiko. Ledernes oppfatning strider med årsrapporten hvor intensjonen er at selskapet skal ha en helhetlig tilnærming til risikostyring hvor det er ønske om å også ivareta markedsrisiko, teknologisk risiko og organisasjons- og omdømmerisiko (Årsrapport 2011).

Fra samtalen med lederne kommer det også frem at *lederne forstår risiko ulikt*. Lederne mener at dette kan komme av at begrepet risikostyring ikke er definert og at lederne har forskjellige erfaringer og bakgrunner, dette er i tråd med Power (2007) som hevder at risiko defineres ulikt innenfor ulike fagområder. Videre forteller en leder at de i stor grad selv bestemmer hvilke og hvordan risikoer skal vurderes. Dette gjør at faren for at tiltaket som blir velges, ikke er det tiltaket som burde blitt valgt totalt sett.

Det kommer frem at bedriftens standard kalkulasjonsmetode gir *subjektive risikovurderinger*. Metoden gir rom for at forskjellige ledere klassifiserer tilsvarende risikoer ulikt. En fare med subjektiviteten er at hva som er selskapets største risikoer feilvurderes, slik at bedriften utsettes for unødig risiko. Ikke alle anser dette som et problem og mener at man bare må være bevisst på det. Disse har ikke tro på at systemet kan komme ut med en ferdig risikovurdering, og mener at ikke- kvantifiserbare risikoer er avhengig av subjektive vurderinger. Intervjuene viser lederne i Beerenberg har det Mikes (2009) kaller et pragmatisk syn på risikokalkulering. Dette betyr at disse lederne ikke stoler på at en nummerering kan portrettere et godt nok bilde av risikoenes verdi.

I Beerenberg *sentraliseres strategiske beslutninger* for å unngå at beslutninger som er fattet lokalt får store negative følger. Lederne beskriver styringssystemet som en snarvei, og forteller at det er viktigere i sikre etterlevelse av styringssystemet enn å sikre at de ansatte på

operasjonelt nivå nødvendigvis forstår hvorfor ting er som de er. Konsernlederne velger selv i hvilken grad de ønsker å heve beslutningstaking på sin avdeling, og sier at det avhenger av sine ansattes erfaringsnivå på beslutningsområdet, i tråd med Simons (1995).

I Beerenberg brukes det *regelverker bevisst til å delegere beslutningsansvar*. Slik sparer lederne sin oppmerksomhet og sikrer at beslutninger effektiviseres, slik som også Simons antyder (1995). Prosedyreverket baseres på et Best- Practice- system. Informasjon om den beste måten å løse en oppgave eller beslutningssituasjon innhentes og brukes til å endre prosedyreverket for å øke sikkerhet i risikable arbeidsoperasjoner og for å unngå uønsket atferd og gjentatte feil. Dette oppleves som en av styringssystemets styrker. Likevel innrømmer lederne at regelverket kan komme til kort i enkelte situasjoner, og at bedriften derfor i tillegg bør ha tilstrekkelig kompetanse på det aktuelle beslutningsnivået.

Ledere iverksetter *tiltak for å håndtere risikoer*. Samtlige ledere forteller at tiltak gjøres dersom kalkulasjonsmetoden gir en rød risikoverdi eller en gul verdi som ikke er ønskelig. Dette er i tråd med Simons (2000) som hevder at tiltak må gjøres dersom verdien er høyere enn ønsket. Risikoer aksepteres dersom gevinstmulighetene overstiger tapsmuligheten. Lederne forteller videre at de ikke har fastsatt en økonomisk risikoappetitt, men at de kan true med å trekke seg fra prosjekter for å redusere og unngå ytterligere tap. Videre forklarer en leder at hensikten med tiltakene å endre fremtidige handlingsmønstre slik at risiko reduseres eller unngås. Utsagn samsvarer med Simons (1995) som hevder at informasjonen må brukes til å endre mønstre i aktiviteter for at det skal kunne klassifiseres som et system.

# Kapittel 7: Avslutning

Dette kapitlet vil først svare på undersøkelsens to forskningsspørsmål, deretter vil problemstilling besvares. Kapitlet vil avslutningsvis komme med forslag til videre forskning.

## 7.1 Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært å undersøke hvordan et system for risikostyring kan brukes som et ledelsesverktøy og analysere hvilke implikasjoner systemet har for hvordan lederne strukturerer informasjon for å underbygge beslutninger. Dette er blitt gjort gjennom en kvalitativ analyse av risikostyringssystemet til Beerenberg og ved å undersøke hvordan lederne behandler informasjon til risikostyringsbeslutninger.

*Hvordan ser utviklingen ut når risikostyring går fra å følge lover og regler til å bli et ledelsesverktøy?*

Før 2011 bar risikostyring i Beerenberg preg av at hovedformålet var å følge lover og regler. Strengt krav fra myndighetene har lagt føringer for selskapets operasjoner og stilt krav til risikohåndtering på operasjonelt nivå. Reguleringene er pålagt for å sikre at risikoer håndteres på en forsvarlig måte, og Spira og Page (2003) foreslår at dette er et resultat av manglende konsensus om konsekvensen av ulike risikoer og hva som er passende håndtering av risikoene.

I 2011 gjennomgikk selskapets risikostyring en modernisering, hvor ansvaret ble underlagt en risikoleder. Med denne modellen fulgte et krav om å inkludere risikostyringen i selskapets helhetlige virksomhetsstyring, i tråd med den økende utbredelsen av helhetlige rammeverk i markedet. Bedriften er ikke underlagt offentlige krav om dette, men slik bruk anslås av teorien å gi flere fordeler for bedriften. Blant annet hevder Elkjær og Trabolt (2009) at det vil gi bedre rentabilitet og at det vil føre til at bedriften kontinuerlig vil bli bedre på samspillet mellom risiko og kontroll og til å effektivisere prosesser. Et system for risikostyring vil virke som en troverdighetsmekanisme for investorer som ønsker å sikre at sine verdier ivaretas (Spira, Page 2003). I denne fasen ble det også stilt krav til deltakelse og risikovurderinger på konsernledernivå, og selskapet innførte for første gang også strategiske risikovurderinger. Det ble tatt i bruk verktøy som sannsynlighet ganger konsekvens- matrise for risikovurdering på

både operasjonelt og strategisk nivå, aggregering til en Topp 10- risikorapport og strategisk risikodiskusjon på månedlige konsernledermøter.

Dagens system er fortsatt under utvikling og bedriften arbeider med å forbedre sin modell for risikostyring. Det har blitt opprettet et Risk Review Team bestående av risikoleder og konsernledere som sammen skal vurdere, aggregere, diskutere og iverksette tiltak slik at risikostyring blir en større del av virksomhetsstyringen. Dette er i tråd med trenden Nocco og Stulz (2006) har observert, hvor risikostyring stadig får større innflytelse i organisasjoner (Chew 2008). I Beerenberg skal RRT bidra til å forankre risikostyring på tvers av organisasjonen slik at det kan bli et ledelsesverktøy som brukes aktivt. Dette samsvarer med Elkjær og Trabolt (2009) sin teori som hevder at etterhvert som risikostyringen forankres vil den inkluderes i stadig mer av virksomhetsstyringen, både i de ulike styringssystemene og som et ledelsesverktøy på tvers av organisasjonen.

Den historiske utvikling og analysen viser at Beerenberg har gjennomgått en prosess hvor risikostyring har blitt inkludert som en del av virksomhetsstyringen. En forbedret modell er under utvikling og søker å heve risikostyringen til et ledelsesverktøy.

*Når risikostyringssystemet brukes som et ledelsesverktøy, hvordan påvirker det lederes informasjonsinnhenting og hvilke konsekvenser får dette for ledernes beslutninger?*

Gjennom Levers of Control har undersøkelsen beskrevet og analysert Beerenberg sitt risikostyringssystem. Beskrivelsen antyder at systemet er i balanse og at dimensjonene er godt ivaretatt. Analysen av systemet viser derimot at lederne vektlegger dimensjonene forskjellig. Simons (1995) hevder at å balansere spenningene og bruke dem riktig er avgjørende for at styringssystemet skal fungere effektivt. Undersøkelsen viser at Simons (1995) sitt helhetlige rammeverk for virksomhetsstyring, Levers of Control, også kan overføres til helhetlig risikostyring. Samtlige ledere erkjenner at risikostyringen i dag er basert på rigide regler og overvåkning av budsjetter og nøkkelvariabler. Selv om lederne også ønsker at risikostyringen skal skje i tråd med bedriftens verdier og gjennom formelle diskusjoner kommer det frem fra intervjuene at dette i liten grad praktiseres. Siden spenningene i risikostyringssystemet til Beerenberg ikke er i balanse påvirker det effektiviteten i ledernes informasjonsinnhentings- og beslutningsprosess.

Barriersystemer og diagnostiske styringssystemer representerer de negative og begrensende kreftene i bedriften. Disse brukes for å begrense søkeadferd og allokere ledernes

oppmerksomhet. Disse kreftene gir en ytre motivasjon gjennom å tilby fastsatte mål og klare grenser for domenet for mulighetssøking (Simons 2000). I Beerenberg brukes de negative kreftene aktivt.

Bedriften har et omfattende regelverk og baserer mye av sin drift og risikostyring på informasjon fra avvikssystemer. Dette er ansett både av lederne og av Simons (1995) å spare ledelsestid på beslutningssituasjoner som det kan standardiseres en optimal løsning på.

Bedriften søker å unngå problemer de er kjent med gjennom å sette disse handlingene utenfor ansattes handlingsområder. Flere ledere antyder at dersom prosedyreverket etterleves er det styrt for å unngå risiko. For lederne anses *HMS* å være *risikostyring*. Dette grunner også i en sterk tro på barrierer, som et resultat av bedriftens erfaringer med denne tilnærmingen til risikokontroll. En mulig risiko kan likevel oppstå som følge av prosedyrestyringen, i form av uventede risikomomenter. For som en av lederne sier, kan ikke prosedyreverket dekke alle momenter. Det er da viktig med et sterkt holdningssystem for å sikre at ansatte likevel vil handle i tråd med bedriftens mål og strategi.

Barriersystemet i Beerenberg styrer i hovedsak risiko gjennom å regulere ansattes atferd og setter ikke formelle grenseverdier for prosjekter. I det helhetlige rammeverket COSO har grenseverdier for risiko stor betydning. En vurdering av risikoappetitt for ulike forretningsområder basert på strategi kan gjøre det lettere å vurdere muligheter og usikkerheter for prosjekter og nye markeder.

Lederne forteller om utfordringer knyttet til risikoidentifisering og -overvåkning på grunn av manglende eller lite hensiktsmessige *verktøy* for dette. Hull i de diagnostiske systemene kommer til uttrykk gjennom ledernes utfordringer knyttet til å etablere relevante og beskrivende nøkkelvariabler for overvåkning av risikofaktorer og aggregering av viktig operasjonell informasjon. Fra intervjuene kom det også frem at ikke alle konsernledere knytter sin risikostyring opp mot oppdaterte mål og strategi, og variabler basert på utdaterte satsningsområder kan også føre til mindre relevant risikoinformasjon. Lederne forteller om mangel på gode standarder og et ønske om mer brukervennlige databaser for å tilgjengeliggjøre gjenbrukbar informasjon i tråd med Lachica et al. (2008).

I Beerenberg gjøres en pragmatisk tilnærming til risikovurderinger, hvor *standard kalkulasjonsverktøyets* risikoverdi i tillegg til å være subjektivt antas å være en veiledning med behov for tilleggsvurderinger. Dette kompliserer vurderingsprosessen og senker effektiviteten i systemet, men er tenkt å sikre riktigere vurderinger. Relevante verktøy for

koding av informasjon kunne nok strukturert deler av denne informasjonen. Tiltak iverksettes også delvis basert på en slik subjektiv oppfatning. Når ikke all relevant risikoinformasjon fanges opp og det ikke eksisterer en *enhetlig oppfatning* om risiko kan dette lede til uheldige prioriteringer, noe lederne erkjenner. På grunn av mangel på gode verktøy forteller lederne at de oftest oppsøker og identifiserer strategisk risikoinformasjon gjennom *uformell kommunikasjon*.

En annen årsak til utfordringene lederne opplever i tilknytning til å finne gode verktøy kan ligge i balansen mellom selskapets barrieresystem, som standardiserer handlingsmønstre, og det mindre forankrede holdningssystemet som skal oppmuntre til søk etter nye systemer og løsninger for risikoidentifisering og -håndtering. Manglende forankring av de positive kreftene kan redusere motivasjonen til å søke etter eller skape gode verktøy.

I følge Simons (1995) skal de positive kreftene fra holdningssystemet og det interaktive styringssystemet gi en indre motivasjon gjennom å skape et informasjonsbasert miljø som oppmuntrer til informasjonsdeling og læring. Samtlige ledere i Beerenberg opplever at *informasjonsflyten* er for dårlig når det kommer til risikoinformasjon, og en leder forteller at dette fører til kvalitetsavvik, manglende læring og dårlig beslutningsgrunnlag. Viktig informasjon blir liggende igjen på operasjonelt nivå av samme grunn. Å forankre en risikokultur vil gi større spillerom for de positive kreftene. Lederne forteller at de jobber med å bygge en risikokultur hvor det å dele risikoinformasjon oppmuntres og gjennomføres, men sier at dette er en prosess som tar tid. I Beerenberg gir manglende risikokultur utslag for samtlige av oppgavens funn.

Ønsket er at Risk Review Team skal hjelpe bedriften til å forankre risikostyringen på tvers av organisasjonen, gjennom å starte endringen i toppen. RRT vil være en del av det interaktive systemet, som er tenkt å sikre fremvekst av nye strategier. Systemet skal rette oppmerksomhet mot strategisk usikkerhet og muliggjøre strategisk fornyelse. I tillegg skal det sikre rask tilpasning i markeder preget av hard konkurranse og hyppige endringer (Simons 1995), noe som er viktig i bransjen for Beerenbergs operasjoner. Bedriften har opplevd utfordringer med å etablere et effektivt interaktivt styringssystem for diskusjon av strategiske usikkerheter, og det kommer frem av intervjuene at lederne i Beerenberg til nå har nedprioritert strategisk risikovurdering og -diskusjon. Selv om samtlige ledere har vært skeptiske til månedlige risikodiskusjoner, uttrykkes det nå et ønske om mer formell risikodiskusjon for å lettere hente inn informasjon om viktige risikoer. Bedriften ønsker å løse dette gjennom innføringen av



Risk Review Team, og lederne tror at dette vil bidra til å bygge en kultur for diskusjon av risiko.

Intensjonen om risikostyring som et ledelsesverktøy er tilstede, men balansen mellom systemene gjør at prosessen ikke fungerer effektivt, og feile beslutninger tas. Det gjenstår forankring av alle systemene for at verktøyet skal fungere effektivt. Lederne er klar over dagens ubalanse. For å styrke forankringen av risikostyringssystemet og bygge en risikokultur i bedriften innføres nå RRT. Studiens funn, analyse og diskusjon gir støtte for følgende konklusjon: Det ubalanserte risikostyringssystemet ineffektiviserer innhentings- og beslutningsprosessen.

**Problemstilling: *“Hvordan utvikles et risikostyringssystem fra å følge lover og regler mot å bli et ledelsesverktøy som strukturerer informasjonen og underbygger ledernes beslutninger?”***

Undersøkelsen har funnet at Beerenberg sitt risikostyringssystem har utviklet seg fra å følge lover og regler mot å bli et ledelsesverktøy ved å gjennomgå stegvise endringer. Dette er i tråd med trenden som viser at markedsstrukturer (Arena et al. 2010) og lovverker (Power 2007; Woods 2011) førte til at internkontroll og risikostyring ble satt på agendaen.

Beerenberg hadde denne tilnærmingen fram til 2011. Etter dette startet en ny epoke i Beerenberg. Bedriften begynte å stille krav til risikostyring i virksomhetsstyringen for å få en mer helhetlig tilnærming. Dette er også forenlig med den generelle utviklingen i markedet, hvor rammeverk anbefales for å inkludere risikostyring som en del av selskapets helhetlige virksomhetsstyring (Woods 2011).

Risikostyringen i Beerenberg har gått fra å omhandle operasjonell risikohåndtering som følge av lover og regler, mot nå å inkluderes som en del av virksomhetsstyringen. Beerenberg ønsker på sikt å bruke risikostyring som et ledelsesverktøy, men per i dag møter de noen utfordringer som de ennå ikke har kommet seg forbi. Fordi helhetlig risikostyring i bedriften er nytt gjenstår en forankring og en tro på at dette er noe som er verdiskapende for bedriften. Lederne må bygge en risikokultur i selskapet for å skape felles forståelse. De mangler også effektive verktøy for å kode og tilgjengeliggjøre informasjonen på et tidlig tidspunkt. Informasjonen må struktureres slik at den passer et risikostyringsformål og underbygger ledernes beslutninger.

Hovedfunnet er at bedriften ikke har forankret en risikokultur og at risikostyring per i dag ikke er et ledelsesverktøy.

## 7.2 Forslag til videre forskning

Under forskningsarbeidet har det dukket opp flere interessante problemstillinger som kan være utgangspunkt for videre forskning. Blant annet har det kommet frem at det å implementere risikostyring som en del av helhetlig virksomhetsstyring er langt fra synonymt med bruk av risikostyring som et effektivt ledelsesverktøy som strukturerer informasjon og underbygger risikobeslutninger. Ettersom bedriften i undersøkelsen fortsatt opplever utfordringer med å forankre risikostyringen som et ledelsesverktøy ville det være interessant å se nærmere på hvordan lignende bedrifter har løst disse utfordringene. I den forbindelse vil balanseforholdet mellom positive og negative krefter i styringssystemet være sentralt.

Videre har analysen vist at ulike avdelinger har ulike oppfatninger om risikostyringens definisjon og viktighet. Det kunne være interessant å undersøke nærmere om noen spesielle kjennetegn kan forklare hvordan risikostyringens forankring varierer på tvers i organisasjonen. Det kunne også være interessant å tilnærme seg informasjonsutfordringene nedenfra, ved å undersøke hvilken informasjon som blir liggende igjen på det operasjonelle nivå og søke etter løsninger for aggregering av denne risikoinformasjonen.

Rapporten har funnet det mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode, ettersom risikostyring i tilknytning til helhetlig virksomhetsstyring er en sammenheng det ikke har vært forsket mye på. Kvalitative studier har som fordel at de er dyptgående og egnet til å gi et nyansert bilde av ledernes erfaringer og oppfatninger av virkeligheten. Det negative med denne metoden er at det er vanskeligere å overføre forskningsresultatene til andre cases. En mulighet for videre forskning er å ta utgangspunkt i konklusjonene som er kommet frem fra intervjuene foretatt i forbindelse med denne undersøkelsen, for så å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse.

# Litteraturliste

## Bøker

- ANTHONY, R.N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, USA.
- AUBERT, V. (1973) *Sosiologen i samfunnet*. 3. utgave, Universitetsforlaget, Oslo, Norge.
- AVEN, T (2007) *Risikostyring: grunnleggende prinsipper og ideer*. Oslo, Universitetsforlaget.
- BARNARD, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BERNSTEIN, P. (1996) *Against the Gods*. New York, John Wiley & Sons.
- CHEW, D. H. (2008) *Corporate risk management*. New York, Columbia University Press.
- DRAKE, K., SEVER, J. (1996) *The Coopers & Lybrand Survey of Internal Control in Corporate America: A Report on what Corporations are and are not Doing to Manage Risks*. New York, Louis Harris & Associates.
- CRESWELL, J. W. (2007) *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. 2. utg. Sage Publications, California, USA.
- GJØNNES, S.H., TANGENES, T. (2012) *Økonomi- og virksomhetsstyring*. Bergen, Fagbokforlaget.
- HUBBARD, D.W. (2009) *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc..
- JOHANNESSEN, A., KRISTOFFERSEN, P.A., TUFTE, L. (2005) *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 2.utg. Oslo, Abstrakt forlag.
- KNIGHT, F.H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*. Harper Torchbooks, The Academic Library. New York: Harper & Row.
- MEHMETOGLU, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- MERCHANT, K., VAN DER STEDE, W.A. (2007) *Management Control Systems*. 2. utg. Prentice Hall Pearson Education Limited, Essex, England.

- MERRIAM (1988) *Case study in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PERROW, C. (1986) *Complex Organizations: A Critical Essay*. USA, McGraw-Hill Inc..
- POWER, R. (2007) *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. New York City, New York, Oxford University Press.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNHILL, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. 5. utgave, Essex, Prentice Hall.
- SIMONS, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston. Massachusetts, Harvard Business School Press.
- SIMONS, R. (2000) *Performance Measurement & Control Systems For Implementing Strategy*. New Jersey, Prentice- Hall.
- WOODS, M. (2011) *Risk Management In Organizations: An Integrated Case Study Approach*. 1. utgave, Oxon, Routledge.
- ZIMMERMAN, J.L. (1997) *Accounting for Decision-Making and Control*. 2. utgave, McGraw-Hill, Chicago.
- ØVSTHUS, K. (2005) *Helhetlig risikostyring - et integrert rammeverk. Sammendrag. Rammeverk*. Oslo, Norges Interne Revisorers Forening. Oversatt fra The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision, COSO.

## Artikler

- AABO, T., FRASER, J.R.S., SIMKINS, B.J. (2005) The Rise and Evolution of the Chief Risk Officer: Enterprise Risk Management at Hydro One. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 17, No. 3, s. 62-75, 2005.
- ABERNETHY, M., BROWNELL, P. (1999) The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study. *Accounting Organizations and Society*, 24 (3): 189-204.
- ABERNETHY, M.A., CHUA, W.F. (1996) A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 13: 569–606.
- ARENA, M., ARNABOLDI, M., AZZONE, G. (2010) The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 659-675.
- BORLUND, P. (2003) The concept of relevance in IR. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54(10), (Aug. 2003) 913-925.

- BRENNER, S.N., MOLANDER, E.A. (1977) Is The Ethics of Business Changing? *Harvard Business Review*, 55(1), s. 55-71.
- BUEHLER, K., FREEMAN, A., HULME, R. (2008) Owing the Right Risks. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No.9 s. 102–110.
- CULP, C.L. (2002) The Revolution in Corporate Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 4.
- ELKJÆR, J. K, TRABOLT, K. L (2009) Ledelse i et risikoperspektiv. *Oekonomistyring og Informatik*, Vol. 24, No. 6, s. 617-657.
- FONTANA, A., FREY, J.H (1994) Interviewing, The Art of Science. s. 361-76 in *The Handbook of Qualitative Research*, edited by N. a. Y. L. Denzin. Thousand Oaks: Sage Publications.
- KING, N. (1994) The Qualitative Research Interview. IN CASSELL, C. & SYMON, G. (Eds.) *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. London, SAGE Publications Ltd.
- LACHICA, R., KARABEG, D., RUDAN, S. (2008) Quality, Relevance and Importance in Information Retrieval with Fuzzy Semantic Networks. *Department of Informatics*, University of Oslo, Norway.
- MALMI, T. og BROWN, D. (2008) Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19, s. 287-300.
- MELLEMMVIK, F., MONSEN, N., OLSON, O. (1988) Functions of Accounting -A Discussion, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, nr. 3-4, s. 101-119.
- MERCHANT, K.A., OTLEY, D.T. (2007) A Review of the Literature on Control and Accountability. In: C.S. Chapman, A.G. Hopwood and M.D. Shields (eds.): *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier 785-802.
- MIKES, A. (2009) Risk Management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, Vol. 20, nr. 1, s. 18-40.
- MIKES, A. (2012) Accounting, Risk Management and the Selection of Interactive Controls: Which, When and Why? *Harvard Business School*, Working paper, utkast 28/06-12.
- MOODY'S (2004) Moody's Findings on Corporate Governance in the United States and Canada: August 2003 - September 2004. *Moody's Investors Service*, New York, Oktober.
- NYLAND, K., ØSTERGREN, K. (2008) Økonomisk styring i helseforetak – avdelingslederens holdning til økonomiansvar. SNF-rapport nr. 06/08.

OCASIO, W. (1997) Towards an Attention-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, s. 187–206.

OUCHI, W.G. (1977) The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 95-113.

NOCCO, B.W., STULZ, R.M. (2006) Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18: 8–20.

NORENG, S.R. (2002) Enterprise Risk Management, *Magma* 01/2002.

PRESTON, (1986) Interactions And Arrangements In The Process Of Informing, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 11, No. 6, pp. 521-540, 1986.

RAWLS, S.W., SMITHSON, C.W. (1989), The Evolution Of Risk Management Products. *Journal of Applied Corporate Finance*, 1: 18–26.

SHEEHAN, N.T. (2010) A risk-based approach to strategy execution. *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, nr. 5, s. 25-37.

SPIRA, L.F., PAGE, M. (2003) Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, nr. 4, s. 640- 661.

TAVASTI, A., VALTANEN, K., MÄKITALO, M., SIPILÄ, M., OINONEN, P. (2012) Internal Control and Risk Management – Structures and Processes, *Aalto University School Of Economics*, 5/6/2012.

## **Annet**

BEERENBERG:

Årsrapport (2011)

Prosedyreverk (2012): Risikostyring, Risikovurdering, Tilbud og kontrakt,

Risikoanalyse.

Handlingsinstrukser (2012): Før Jobb-Møte, Risikoanalyse, Sikker Jobb- Analyse,

Gjennomføring av helseisikokartlegging i prosjekt.

Konsernpresentasjon (2009)

Strategidokument (2013)

Nettside (2013): <http://www.beerenberg.com/>.

NUES, Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse, 23/12-2012.

<http://www.nues.no/filestore/Dokumenter/Norskberiktiget.pdf>.

MARKS, N. (2012) nestleder i SAP (Systems, Applications, and Products in Data

Processing): In Praise of the COSO 1992 Internal Controls Framework. Publisert 06/11- 2012

[http://www.theiia.org/blogs/marks/index.cfm/post/In%20Praise%20of%20the%20CO  
SO%201992%20Internal%20Controls%20Framework](http://www.theiia.org/blogs/marks/index.cfm/post/In%20Praise%20of%20the%20CO%20SO%201992%20Internal%20Controls%20Framework)

LABARGE, S. (2000) Chief Risk Officers: Should Your Organization Have One? Tale gitted The Conference Board, Enterprise Risk Management Conference, 03/05.

Turnbull Report (1999) Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code

# Intervjuguide

Spørsmål til dem som er ansvarlige for styringssystemet for risiko og/eller kan beskrive dette i detalj. For å finne ut hvordan risikostyringssystemet ser ut i organisasjonen.

## Introduksjon

1. Presentasjon av intervjuere og formålet med masterutredningen
2. Informasjon om praktiske formaliteter, anonymitet etc.
3. Presentasjon av intervjuobjektet:
  - a. Hva er din stilling, beskriv ditt ansvarsområde
  - b. Antall år i stillingen/bedriften

### 1) Beskrivelse av systemet for risikostyring

- a) Kort om risikoprosessen
- b) Hvilke styringsverktøy brukes for å styre risiko?
  - i) Budsjettering/ prestasjonsmåling/ benchmarking/ feedback-system, etc.
    - (1) Hvis benchmark: hvem/hva gjør de det mot? Hvorfor dette valget?
  - ii) Hvordan blir styringsverktøyene for risiko brukt i Beerenberg sin daglige drift?
    - (1) Hvor ofte følges det opp, revideres, evalueres etc
  - iii) Hvordan har risikostyringen utviklet seg i den tiden du har vært ansatt/ de siste årene?

### 2) Med utgangspunkt i styringssystemet for risiko, beskriv hvordan bedriftskulturen hensyntas i gjennomføringen av risikostyring (Holdningssystem)

- a) Hvordan kommuniseres verdiene/ formål/ retningslinjer/ strategi til ulike nivåer i bedriften?
- b) Kommunikasjonskultur
  - i) Finnes en naturlig arena for utveksling av informasjon?
- c) I hvilken grad fordeles ansvaret fra toppleder til avdelingsledere for å sikre hurtige, gode beslutninger?
  - i) (Empowerment), ansvarsfordeling, sentralisering/desentralisering
  - ii) Motiveres ansatte til å søke etter nye muligheter? (kjerneverdier → innovasjon)
  - iii) Ønsker dere å påvirke handlingsfriheten til de ansatte ved bruk av risikostyring?  
Evt. hvordan?



- 3) **Med utgangspunkt i styringssystemet for risiko, beskriv hvordan dere har formalisert grenser for ledernes handlingsområder (Barrieresystem)**
- a) Hvem er involvert i å utarbeide mål/grenser for risikoene?
    - i) hvordan fastsettes grensene for hver avdeling/leder sitt handlingsområde?
      - (1) Toppleder/styre? i samarbeid?
  - b) Hvordan kommuniseres dette - i visjon/ står i strategien/ handlingsplan el.l.
  - c) Har dere formulert en risikoappetitt/-toleranse? I så fall, hvordan.
- 4) **Beskriv hvordan dere bruker tilbakemeldingssystemer for å oppdage avvik fra en fastsatt standard/grense (Diagnostisk)**
- a) Hvilke typer tilbakemeldingssystemer bruker dere for å overvåke risikoer
    - i) KPI, BSC, budsjett → overvåker resultat
  - b) Hvordan og av hvem følges disse opp?
  - c) Hva er hovedformålet med tilbakemeldingssystemene
    - i) eks. kontrollere/ motivere/ belønne aktiviteter
- 5) **Har dere noen kontrollsystemer som overvåkes konstant, som brukes for å skape dialog og læring mellom avdelingene og toppledelsen? (Interaktive)**
- a) Hvordan og av hvem følges disse opp?
    - i) Konstant overvåkning → overvåker prosesser?
  - b) Hvorfor ble akkurat disse valgt ut til å overvåkes kontinuerlig, mens risikoene fra tilbakemeldingssystemene kun får oppmerksomhet ved overskridelse av grenser?
- 6) **Hvordan brukes informasjonen fra styringssystemene til å styre risikoer?**
- a) Hvordan sikrer dere at oppmerksomhet gis til de viktigste risikofaktorene?
    - i) Hvordan mottar du informasjon om viktig risiko, og fra hvem?
      - (1) Rapporter/ møter/ face to face o.l.
    - ii) Hvilken informasjon mottar du?
    - iii) Hvor ofte mottar du denne informasjonen?
    - iv) Oppsøker du informasjonen selv?
  - b) Den informasjonen du mottar, er den **relevant**?
    - i) Hvordan bruker du informasjonen du får?
      - (1) Bruker alt/ bare en liten del?
  - c) Føler du at du og de andre i bedriften **forstår** informasjonen på samme måte?
  - d) Hvordan **kommuniserer** dere informasjon i bedriften
    - i) Hvilken informasjon gir du til de ansatte for å sikre at de jobber mot bedriftens overordnede mål?

- (1) Verdier/ mål/ grenser
- ii) Hvordan gir du informasjon
  - (1) Formelle skriv om dine forventninger/samtaler, uformelle samtaler etc.

## 7) Avsluttende

- a) Hvilke egenskaper ved styringssystemet ser du på som viktigst for å takle usikkerhet i omgivelsene?
- b) Tror du det kan være ulike oppfatninger av risikostyringens effektivitet mellom ulike ledere?
- c) Har du noen forslag til hvordan arbeidet med risikostyring kan forbedres?
- d) Evt, hvordan man kan bruke informasjonen bedre?

*Spørsmål til ledere/controller i organisasjonen for å finne ut hvordan de bruker styringssystemet for å formidle informasjon om risikofaktorer.*

## Introduksjon

- 1) Presentasjon av intervjuere og formålet med masterutredningen
- 2) Informasjon om praktiske formaliteter, anonymitet etc.
- 3) Presentasjon av intervjuobjektet:
  - a) Hva er din stilling
  - b) Antall år i stillingen/bedriften
  - c) Beskriv ditt ansvarsområde
- 1) **Beskrivelse av styringssystemet for risikostyring**
  - a) Kort om *risikoprosessen*
  - b) Beskriv de styringsverktøy som brukes for å styre risiko i din avdeling
    - i) Budsjettering/ prestasjonsmåling/ BSC/ benchmarking, etc.
  - c) Hva er ditt daglige forhold til risikostyringen i Beerenberg?
    - i) Hvor ofte blir verktøyer i din avdeling brukt i forbindelse med risikostyring?
    - ii) Hvor ofte evalueres situasjonen (nøkkeltall/KPI'er o.l.)
  - d) Hvordan brukes styringssystemet for å fange opp viktige risikofaktorer?
  - e) Hvordan vil du beskrive styringssystemet for risiko?
    - i) Kontrollerende/ frihetsfølelse/ desentralisert/ hierarkisk
  - f) Hvordan har risikostyringen utviklet seg i den tiden du har vært ansatt/ de siste årene?
    - i) Hvis økt fokus: Vil du si at din handlingsfrihet er blitt påvirket?
- 2) **Hvordan brukes styringssystemet for å rette oppmerksomhet mot risikoer?**

- a) Hva gjør at du retter oppmerksomhet mot bestemt informasjon?
  - i) “gruppepress” slik at ansatte oppmuntrer hverandre til å utføre aktiviteter som er i bedriftens interesse (verdi, strategi) / gunstig for firmaet (holdningssystem)
  - ii) KPI, BSC, standarder for å overvåke og belønnes ved gode resultater?
- b) Hvordan får risikoparametre som du anser som viktig, oppmerksomhet i organisasjonen som helhet?
- c) Motiveres du til å søke etter nye muligheter for strategien/gjennomføring av risikostyringen? (holdningssystemer)
- d) Med utgangspunkt i styringssystemet for risiko, er det fastsatt noen grenser for ditt handlingsområde? (barrieresystemer)
  - i) Har du en fastsatt risikoappetitt/-toleranse for avdelingen?
    - (1) Hvordan kommuniseres dette - i visjon/ står i strategien/ handlingsplan/ kultur o.l.
    - ii) Føler du at du har tilstrekkelig spillerom innenfor disse grensene
- 3) Hvordan brukes styringssystemet for å fange opp relevant informasjon?**
  - a) Er informasjonen som får oppmerksomhet i organisasjonen relevant for forståelse av helhetlig risikoeksponering og -håndtering?
    - i) Brukes til å redusere, unngå, overføre eller akseptere risiko
    - ii) Mindre risiko, kontroll på risiko, bedre risikobeslutninger
  - b) Er det informasjon som ikke fanges opp av systemet som burde blitt fanget opp?
    - i) Evt. hva, og hvordan kunne denne informasjonen blitt fanget opp?
- 4) Hvordan blir risikoinformasjonen forstått av forskjellige parter i organisasjonen?**
  - a) Informasjonen (fra systemene) som du synes er relevant...
    - i) Forstår andre i organisasjonen den på samme måte?
    - ii) Får den tilstrekkelig oppmerksomhet?
  - b) Hvis ikke.. hvordan mener du bedriften kan få en mer felles forståelse av risikoinformasjonen
    - i) bedre forankring av verdier, grenser, enklere diagnostiske/interaktive systemer
- 5) Hvordan deles informasjonen fra styringssystemet for risiko?**
  - a) Hvordan er kommunikasjonskulturen i bedriften?
    - i) Finnes en naturlig arena for utveksling av informasjon?
  - b) Hvordan kommuniseres informasjonen?
    - i) Kan du formidle videre når som helst?
      - (1) På formelle møter ++ ?

**(2)** Uformelt?

ii) Tonen er.... Åpen/ konkurrerende/ vennskapelig/ samarbeidsvillig etc.

**6) Avsluttende**

- a) Hvilke egenskaper ved styringssystemet ser du på som viktigst for å takle usikkerhet i omgivelsene?
- b) Oppfatter du dagens system som effektivt i arbeidet med å identifisere og sikre bedriften mot risiko?
- c) Har du noen forslag til hvordan arbeidet med risikostyring kan forbedres?
- d) Evt, hvordan man kan bruke informasjonen bedre?