



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

EK208E Bacheloroppgave innen regnskap og økonomistyring

Risikostyring i Rapp Marine AS

Et kvalitativt studium om hvordan Rapp Marine styrer sin risiko.

av

Pål Gunnar Tenstrand Willumsen

Bodø, våren 2011

Abstract

The Rapp Marine is an international group, with subsidiaries and agents worldwide. The group is an important company in Bodø.

The purpose of this bachelor thesis is to determine how the group manages its risks and whether management is effective. I look at the Group's management of the financial risk.

Through qualitative interviews I collected empirical data about the company and its risk management. I found that the group seems largely concerned with finding and treating deviations in its operation. I further find that the group meets the requirements of enterprise risk management, and has an effective risk management system.

Førord

Bacheloroppgaven markerer slutten på bachelorgraden i Økonomi og Ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Utgangspunkt for oppgaven er profileringsemnet ”Regnskap og Økonomistyring”.

Jeg vil først og fremst takke informanten ved Rapp Marine som tok seg tid til å delta på intervjuet. Uten intervjuet ville denne oppgaven kunne vært skrevet.

Jeg ønsker videre å takke Einar Torrissen, som har vært veileder på oppgaven og til stor hjelp under oppgaven som sparringspartner.

Handelshøgskolen i Bodø, 20. mai 2011

Pål Gunnar Tenstrand Willumsen

Sammendrag

Oppgavens tema er risikostyring i Bodø-konsernet Rapp Hydema. Formålet med oppgaven er å kartlegge hvordan Rapp Marine styrer sin risiko, jeg ser særlig nærmere på gruppens finansielle risikoer. Til slutt gjør jeg en vurdering av effektiviteten i risikostyringssystemet

Jeg har gjennom et kvalitativt intervju funnet ut at konsernet i stor grad fokuserer på rapportering og behandling av avvik. Konsernet benytter seg videre av benchmarking for å sammenligne de forskjellige bedriftene i konsernet. Håndtering av valutarisikoen benytter konsernet i stor grad terminkontrakter, vurdering av kredittrisiko gjøres i stor grad gjennom kredittsjekk av alle nye kunder og eventuelt bruk av betalingskontrakter. Renterisikoen vurderes årlig, men konsernet har valgt å akseptere renterisikoen på nåværende tidspunkt.

Risikostyringen virker å være effektivt sett vurdert med COSOs ”helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk”. Dog foreslår jeg tiltak som konsernet for å gjøre risikostyringen enda mer effektiv. Et forslag er å forsøke å identifisere hendelser basert på fremtidig informasjon.

Muligheten til å kunne konkludere er noe svekket på grunn av at det kun er gjennomført intervju med en representant for konsernet.

Innhold

Forkortelser	VIII
1 Innledning.....	1
1.1 Forskningsområde	1
1.2 Formål og forskningsspørsmål	1
1.3 Oppbygning på oppgaven.....	2
2 Teori	3
2.1 Innledning.....	3
2.2 ”Helhetlig Risikostyring – et integrert rammeverk”.....	3
2.2.1 Definisjon	3
2.2.2 Internt miljø.....	4
2.2.3 Etablering av målsetninger.....	6
2.2.4 Identifisering av hendelser	8
2.2.5 Risikovurdering.....	10
2.2.6 Risikohåndtering	12
2.2.7 Kontrollaktiviteter	14
2.2.8 Informasjon og kommunikasjon.....	16
2.2.9 Oppfølging	18
2.2.10 Roller og ansvar	20
2.3 Benchmarking.....	21
2.4 Styringsparametre i balansert målstyring	22
2.5 Terminkontrakter – futures- og forwardkontrakter	22
3 Metode.....	24
3.1 Innledning.....	24
3.2 Undersøkelsens perspektiv, formål og forskningsspørsmål	24
3.3 Forskningsdesign	25
3.3.1 Innsamling av teori.....	25

3.3.2	Innsamling av empiri.....	25
3.4	Evaluering av undersøkelsens kvalitet	27
3.4.1	Reliabilitet	27
3.4.2	Begrepsvaliditet.....	27
3.4.3	Ekstern validitet.....	28
4	Funn.....	29
4.1	Innledning.....	29
4.2	Resultater	29
4.2.1	Internt miljø.....	29
4.2.2	Etablering av målsetninger	30
4.2.3	Identifisering av hendelser	31
4.2.4	Risikovurdering.....	32
4.2.5	Risikohåndtering	33
4.2.6	Kontrollaktiviteter	34
4.2.7	Informasjon og kommunikasjon.....	35
4.2.8	Oppfølging	37
4.2.9	Roller og ansvar	37
4.3	Risikostyring i Rapp Marine/oppsummering	38
4.3.1	Målstyring og etablering av målsetninger.....	38
4.3.2	Dokumentering og oppfølging av avvik.....	38
4.3.3	Benchmarking og oppfølging.....	38
4.3.4	Finansiell risiko	39
5	Effektiv helhetlig risikostyring i Rapp Marine?.....	40
5.1	Innledning.....	40
5.2	Internt miljø	40
5.3	Etablering av målsetninger	41
5.4	Identifisering av hendelser.....	41

5.5	Risikovurdering	42
5.6	Risikohåndtering.....	42
5.7	Kontrollaktiviteter	43
5.8	Informasjon og kommunikasjon.....	43
5.9	Oppfølging.....	44
5.10	Roller og ansvar	44
6	Konklusjon	45
	Litteraturliste	47
	Appendiks 1 -Intervjuguide.....	1
	▪ Faktaspørsmål.....	1
	○ Hoveddel	1

Forkortelser

COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

NIRF Norske Interne Revisorerers Forening

1 Innledning

1.1 Forskningsområde

Rapp Marine-gruppen har en over hundre år lang historie med utvikling og leveranse av utstyr til marin sektor og offshoreindustrien. Bedriften produserer avansert maskineri, deler og utstyr. Konsernets kjernevirksomhet er produksjon av brannsikre dører og vinsj- og dekkmaskineri. Produksjon av brannsikre dører foregår for det meste i datterselskapene Rapp Bomek og Rapp Pyrotec, mens produksjonen av vinsj- og dekkmaskineri hovedsakelig skjer i Rapp Hydema og Rapp Hydema Syd. Gruppen er aktiv og representert i mange land. 400 mennesker verden rundt er sysselsatt av Rapp Marine-gruppen. Gruppens hovedkvarter er i Bodø, sammen med to datterselskap Rapp Bomek og Rapp Hydema. På Kapp utenfor Gjøvik er gruppen etablert med Rapp Pyrotec og på Gressvik utenfor Fredrikstad med Rapp Bomek Syd. Gruppen har et eget konsern i USA, Rapp Hydema U.S. Inc. I Skottland har gruppen Rapp Ecosse Ltd, i Russland hadde Rapp Marine-gruppen et tilknyttet selskap Eastern Trade & Consulting, i Spania har Rapp Marine datterselskapet Rapp Iberia. Fra 2006 har Bodø-konsernet vært til stede i Kina med datterselskapet Rapp Offshore Marine i Qingdao, selskapets leder har før etableringen av datterselskapet i mange år vært Rapp Bomeks forbindelse i Kina. Rapp Zastava er konsernets datterselskap i Serbia og Rapp Bomek Comercio E Industria Ltda gruppens datterselskap i Brasil. I tillegg har gruppen mange samarbeidspartnere rundt omkring i verden. (Rapp Marine u.d.)

Konsernet har de siste årene ekspandert stort og gått fra å være en lokal bedrift til en global bedrift. (Rapp Marine u.d.) Å lede en bedrift med virksomhet i mange land kan være krevende. Det er i denne sammenheng viktig å styre risikoen helhetlig.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Bacheloroppgaven har bakgrunn i profileringen EK218E Regnskap og Økonomistyring på Handelshøgskolen i Bodø. En del av emnet omhandler risikostyring med fokus på COSOs ”Helhetlig Risikostyring – et integrert rammeverk”.

Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hvordan Rapp Marine-gruppen styrer sin risiko, og analysere dette opp mot COSOs rammeverk ”Helhetlig Risikostyring – et integrert rammeverk”. Målet er å evaluere om gruppen har et tilfredsstillende system for å styre og

håndtere risikoen på en måte som ser til at bedriftens helhetlige risiko er innenfor virksomhetens risikoappetitt og -toleranse.

Forskningsspørsmål blir som følger:

Risikostyring i Rapp Marine-konsernet

Konkret blir underforskningsspørsmålene:

- UF1. ***Hvordan styrer Rapp Marine- konsernet sin risiko?***
- UF2. ***Hvordan styrer Rapp Marine- konsernet sin finansielle risiko?***
- UF3. ***Synes Rapp Marine- konsernet risikostyring å være effektiv i forhold til helhetlig risikostyring?***

1.3 Oppbygning på oppgaven

Oppgaven består av seks kapitler. De er *Innledning, Teori, Metode, Funn, Diskusjon* og *konklusjon*. I teorikapittelet legger jeg fram COSOs ”helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk” og teori som supplerer komponentene i helhetlig risikostyring. I metode legger jeg fram forskningsdesign, utvalgsriterier og evaluerer undersøkelsen. I kapittel 4 legger jeg frem de viktigste funnene fra intervjuet og svarer på underforskningsspørsmål 1 og 2 i stor grad. Gjennom kapittel 5 diskuterer jeg hvorvidt risikostyringen til konsernet er effektiv sett i et helhetlig risikostyringsperspektiv. Til slutt svarer jeg på samtlige forskningsspørsmål i konklusjonen.

2 Teori

2.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for teori knyttet til risiko- og målstyring. Teorien er knyttet opp mot pensum i profileringsemnet EK218E Regnskap og Økonomistyring. Kapittelet vil starte med gjennomgang av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [heretter kalt COSO] sitt rammeverk "Helhetlig Risikostyring – et integrert rammeverk". Deretter redegjøres det for benchmarking, så styringsparametre og til slutt terminkontrakter.

2.2 "Helhetlig Risikostyring – et integrert rammeverk"

Norges Interne Revisorers Forening har fått oversatt COSO sitt rammeverk for helhetlig risikostyring til norsk. Dette bygger på det anerkjente rammeverket for intern kontroll som også er utarbeidet av COSO, og som er grunnlaget for og innarbeidet i mange reguleringer og ikke minst i mange organisasjoners systemer for intern kontroll. Rammeverket for intern kontroll er grunnlag for og refereres til i det kjente regelverket Sarbanes-Oxley-loven i USA. Helhetlig risikostyring er en videreutvikling av rammeverket for intern kontroll og retter fokus mot styring av risikoen som en organisasjon er eksponert for. (NIRF, 2005)

2.2.1 Definisjon

Helhetlig risikostyring er 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 håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse. (NIRF, 2005: 16)

Fundamentet for helhetlig risikostyring innebærer at enhver virksomhet har som grunnleggende forutsetning å skape verdier for sine interessenter. Alle virksomheter er utsatt for usikkerhet med tanke på oppnåelse av mål og verdiskapning. For å skape verdier for interessentene er det derfor viktig å styre risikoen og sørge for at den samsvarer med risikoappetitten. Usikkerhet knyttet både til hendelser som kan ha positive og negative konsekvenser for virksomhetens verdier og ressurser. Muligheter er hendelser som kan ha positive konsekvenser for virksomheten og som bør kanaliseres inn i virksomhetens strategi, mens hendelser med negative konsekvenser utgjør risikoer for virksomheten og må håndteres i risikostyringen. Styringen av risiko bør gjøres på en slik måte at den balanserer risikoen som

virksomheten tar sammen med mål for vekst og lønnsomhet og deres relaterte risiko, på en måte som gjør at risikoen er innenfor de ovenfor nevnte akseptable grenser. Risikostyring er ment som et verktøy for å hjelpe til å oppnå de mål som settes for resultat, lønnsomhet og forhindre tap av ressurser. Balanseringen av vekstmål, lønnsomhetsmål og risikoene som er forbundet med disse skal sørge for at de ressurser som virksomheten rår over blir anvendt på en målrettet og kostnadseffektiv måte. (NIRF, 2005)

Helhetlig risikostyring er dermed et verktøy som skal bidra til at ledelsen og styret med rimelig grad av sikkerhet kan vite i hvilken grad virksomheten oppnår dens strategiske - og driftsrelaterte målsetninger og med rimelig grad av sikkerhet vite hvorvidt virksomheten rapporterer pålitelig og etterlever lover og regler. Rimelig grad av sikkerhet viser til at det ikke er mulig å skape systemer som helt sikkert forteller i hvilken grad mål nås.

COSOs ”Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk” definerer tre dimensjoner med tanke på risikostyringen. Kategorier for måloppnåelse, komponenter for risikostyring og virksomhetsnivå. Kategoriene for måloppnåelse dreier seg om strategiske -, driftrelaterte -, rapporteringsrelaterte - og etterlevelserelaterte målsetninger, som skal sikre at målsetningene innenfor alle aspekter ved virksomheten søkes nådd og skape realistiske forventninger for hva som kan oppnås innen hvert aspekt. Helhetlig risikostyring består videre en dimensjon av åtte komponenter som må være på plass dersom den helhetlige risikostyring skal være effektiv. De åtte komponentene i helhetlig risikostyring er internt miljø, etablering av målsetninger, identifisering av hendelser, risikovurdering, risikohåndtering, kontrollaktiviteter, informasjon og kommunikasjon og oppfølging. Den tredje dimensjonen er at helhetlig risikostyring kan sees på i ulike nivåer og enheter i virksomheten.

Definisjonen oven viser til at det er helhetlig risikostyring ikke er et statisk system som er fastsatt og utarbeidet en gang for alle, men et fleksibelt system som kontinuerlig utvikler seg. Risikostyringssystemet er som ovenfor nevnt effektivt dersom det alle de åtte komponentene er til stede i virksomheten og man kan med rimelig grad av sikkerhet fastslå i hvilken grad virksomheten utvikler seg i forhold til sine strategiske og driftsmessige målsetninger og vite med rimelig grad av sikkerhet om virksomheten rapporterer pålitelig og etterlever lover og regler.

2.2.2 Internt miljø

NIRF (2005) sier at det interne miljøet er grunnlaget for resten av de åtte komponentene som må være til stede for at det helhetlige risikostyringssystemet skal være effektivt. Det interne

miljøet i virksomheten utgjøres av de normer, verdier og de kulturer som utgjør bedriftskulturen, og dermed det interne miljøet i og filosofien for helhetlig risikostyring. Det interne miljøet omhandler hvordan virksomheten og dens medarbeidere vurderer, håndterer og kontrollerer risiko. Et godt utviklet internt miljø med forståelse for behovet og aksept av helhetlig risikostyring, legger derfor grunnlaget for implementering og anvendelse av helhetlig risikostyring på en effektiv måte, slik at risiko kan håndteres på en god og effektiv måte for virksomheten.

Risikoappetitten er den mengde risiko som virksomheten er villig til å ta i sitt arbeid med å skape verdier, og vil påvirke det interne miljøet og dermed holdningene til risiko, det være seg liberale eller konservative holdninger. Risikoappetitten fastsettes ved virksomhetens valg av strategi. Ved valg av strategi bør krav til avkastning og resultater sammenstilles med den risikoen som hører med de forskjellige strategiene.

Styret er en sentral aktør i det interne miljøet ved dets innvirkning på virksomhetens andre deler og dets ”påse”-plikt. Ledelsen spiller en stor rolle i det interne miljøet ved at dens integritet og etiske verdier har en smittende effekt på de andre medlemmene av virksomheten. Det er ledelsen som iverksetter og forvalter helhetlig risikostyring. Den offisielle bedriftspolitikken, hvordan ledelsen ønsker at bedriftskulturen skal være, blir fastsatt av ledelsen, mens bedriftskulturen vokser frem av regler fra bedriftspolitikken som blir overholdt, ignorert, samt fremvoksende normer fra virksomhetens medlemmer. Ledelsen har en sentral rolle i å påvirke utviklingen av bedriftskulturen ved å sette standarden for hva som er ønsket og ikke ønsket adferd og dermed bedriftskultur. Slik blir ledelsen et forbilde for resten av virksomheten som antas å ta de verdier og den praksis som ledelsen setter fram som gjeldende for virksomheten. Dette gjelder særlig for administrerende direktør.

Andre faktorer i virksomheten kan også innvirke på det interne miljøet og den sannsynligheten for ikke-ønsket adferd fra virksomhetens medarbeidere. Et særlig eksempel er målsetting og avlønning. Dersom målsetningen settes urealistisk over lengre tid vil dette kunne skape et insentiv til uriktig rapportering og økt stress og spenningsnivå i virksomheten. I det interne miljøet ligger også implementeringen av helhetlig risikostyring på en slik måte at det dannes aksept og forståelse for systemet og virksomhetens behov for det. Når man delegerer beslutningsmyndighet er det viktig å forstå behovet for kunnskap om og ansvar for risikostyring. Ansvarsdelegeringen må gjøres på en måte som sikrer et effektivt helhetlig risikostyringssystem. Ledere må ha muligheten til å kontrollere og bekrefte eller overstyre

beslutninger som er tatt av en medarbeider på et lavere nivå, som kanskje er ufordelaktig i forhold til det helhetlige risikostyringssystemet. Det er dessuten viktig for det interne miljøet at det er klare ansvarsforhold i virksomheten. Kontinuerlig læring er viktig for det interne miljøet fordi omgivelsene er i forandring og det stilles forskjellige krav og ønsker til virksomheten og dens medarbeidere.

2.2.3 Etablering av målsetninger

Målsetninger må være etablert før en kan identifisere hendelser, vurdere og håndtere risiko. Dermed må ledelsen etablere målsetninger før de kan identifisere hendelser, vurdere risikoen forbundet med hendelser og håndtere risikoen i forhold til målsetningene.

En virksomhet har et formål eller en visjon som angir hva som er det grunnleggende organisasjonen skal oppnå og som er grunnlaget for dens eksistens. På grunnlag av formålet eller visjonen formuleres strategiske målsetninger, strategi og strategiske relaterte mål. For å nå de strategiske målene er det viktig å dekomponere disse i drifts-, rapporterings- og etterlevelsesrelaterte målsetninger som skal dele opp de strategiske målsetningene og se til at de blir oppfylt. Strategiske målsetninger vil i en virksomhet være relativt stabile og uforandret, mens den strategi og strategiske relaterte mål være dynamiske og vil endre seg med omgivelsene. De strategiske målsetningene er målsetninger på et høyt nivå som skal støtte opp om ledelsen valg for å etterleve de formål og eksistensgrunnlag for å skape verdier for sine interessenter. Ved å fokusere på strategi og strategiske målsetninger gjør man virksomheten i stand til å etablere relaterte målsetninger som samsvarer og støtter opp om strategi og strategiske målsetninger. Etablering av målsetninger på virksomhetsnivå gir ledelsen og virksomheten mulighet til å etablere kritiske suksessfaktorer på forskjellige nivå i virksomheten som er kritiske faktorer som virksomheten må beherske for å oppnå de relevante målsetningene. De kritiske suksessfaktorene gjør virksomheten og ledelsen i stand til å utarbeide parametre som de kan bruke for måle utviklingen i forhold til de kritiske suksessfaktorene. Kritiske suksessfaktorer kan etableres på alle nivåer i virksomheten. Det er viktig at målsetningene er lette å forstå og måle, samt relevante. Målsetningene må forstås og aksepters av alle de ansatte på alle nivåer virksomheten De ansatte må forstå hvordan deres oppgaver og aktiviteter påvirker måloppnåelsen og må motiveres til å dra i riktig retning og jobbe for måloppnåelse.

Det er forskjellige kategorier av relaterte målsetninger som kan og er delt inn i de vide kategoriene i ”Helhetlig Risikostyring – et integrert rammeverk”:

- Driftsrelaterte
- Rapporteringsrelaterte
- Etterlevelselsesrelaterte

Driftsrelaterte målsetninger dreier seg om målsetninger knyttet til og kostnadseffektivitet og målrettethet i virksomhetens drift. Klart definerte driftsrelaterte målsetninger må dekomponeres i delmål som henger sammen på en god måte slik at de driftrelaterte målsetningene oppnås, og støtter de strategiske målsetningene. Dersom de driftsrelaterte målsetningene er grunnlaget for tildeling av ressurser må de etableres på en måte gir optimal ressurstildeling i forhold til bedriftens valgte strategiske målsetninger og strategi. Rapporteringsrelaterte målsetninger er målsetninger som knytter seg til kvaliteten på rapportering i virksomheten, både internt og eksternt. Det er avgjørende at ledelsen har et rett og fullstendig grunnlag for sine beslutninger og valg fra de rapporter som virksomheten genererer. Det er også meget viktig at ekstern rapportering er mest mulig effektiv og rettvise, for eksempel finansregnskapet som sendes til offentlige myndigheter og offentliggjøres. Finansregnskapet er de eksterne brukeres grunnlag for beslutninger i samhandling og investeringer i den aktuelle virksomheten. Etterlevelselsesrelaterte målsetninger er målsetninger som knytter seg til etterlevelse av gjeldende lover, forskrifter og enkeltvedtak fra myndigheter. De reguleringer som virksomheten er underlagt av myndighetene utgjør minstemål for den oppførsel virksomheten kan utøve i sitt arbeid for å nå sine mål. En virksomhets renommé i markedet er ofte påvirket av de handlinger som vedkommende foretak har utført tidligere, og historiske brudd på reguleringer er grunnlag for et svekket renommé.

En vesentlig del av helhetlig risikostyring er at virksomheten har en prosess som sikrer at den etablerer målsetninger på en formålstjenelig måte. Det kan i sammenheng med målsetningskategoriene være hensiktsmessig å danne delkategorier som kommuniserer bedre på en eller flere deler av målsetningskategorien. Målsetninger kan overlappe flere kategorier og ofte vil det være omstendighetene som avgjør hvilken kategori en målsetning tilhører. Målsetningene gir utgangspunkt for milepæler som bedriften må arbeide mot for å utføre de aktiviteter som er nødvendig for å oppnå sine målsetninger. Milepælene vil ha forskjellig grad av viktighet for måloppnåelsen.

Helhetlig risikostyring skal sikre at virksomheten og ledelsen med stor grad av sikkerhet skal vite i hvilken grad virksomheten oppnår sine etterlevelselses- og rapporteringsrelaterte

målsetninger, fordi dette er målsetninger med kritiske suksessfaktorer som virksomheten i største grad skal ha kontroll over, fordi faktorene er interne. Helhetlig Risikostyring skal også gjøre at ledelse og virksomheten med rimelig grad av sikkerhet vet i hvilken grad virksomheten beveger seg mot oppnåelse av deres strategiske og driftsrelaterte målsetninger. Dette ved at helhetlig risikostyring i driften fokuserer på utvikling av konsistente og sammenhengende målsetninger for hele virksomheten, slik at hele virksomhet jobber sammen for måloppnåelse. Videre fokuserer Helhetlig Risikostyring i driften på identifisering av hendelser, vurdering og håndtering av risiko slik at man vet i hvilken grad virksomheten beveger seg mot måloppnåelse.

2.2.4 Identifisering av hendelser

Hendelser er episoder eller situasjoner som kan ha rot i eksterne eller interne faktorer som kan påvirke implementeringen av strategi eller måloppnåelse i virksomheten, med positive eller negative konsekvenser, eller begge deler. Hendelser med positive konsekvenser for virksomheten representerer muligheter som virksomheten bør forsøke utnytte. Mulighetene bør kanaliseres tilbake til strategiutviklingen og tas hensyn til ved utvikling av strategi. Hendelser med negative konsekvenser er derimot risikoer som virksomheten bør håndtere på en akseptabel måte. Ved identifisering av hendelser bør ledelsen konsentrere seg om å identifisere mulige hendelser som kan påvirke virksomheten, uavhengig om konsekvensene forbundet med disse er negative eller positive. Dermed sikrer virksomheten at ikke bare risikoer som representerer risikoer identifiseres, men også muligheter, og at de kan utnyttes. De forskjellige hendelsene kan ha forskjellige konsekvenser, fra veldig betydelige til nesten helt ubetydelig. For å sikre at man ikke overser relevante hendelser er det viktig å gjøre identifiseringen adskilt fra vurderingen av risiko og hendelser som er rammeverkets neste punkt.

Det er en mengde interne og eksterne faktorer som kan påvirke virksomhetens implementering av strategi eller grad av måloppnåelse, og det er viktig at ledelsen kjenner disse. Eksterne faktorer kan være:

- Økonomiske
- Naturlige/miljømessige
- Politiske
- Sosiale
- Teknologiske

Interne faktorer kan være:

- Infrastruktur
- Medarbeidere
- Prosess
- Teknologi

Det er viktig å kjenne disse på virksomhets- og aktivitetsnivå for å sikre at ledelsen vurderer delene av virksomheten. Ved å kjenne til alle relevante risikoer er ledelsen i god stand til å vurdere betydningene og konsekvensene av hendelsene.

Det er mange forskjellige teknikker som virksomheter kan benytte for å identifisere hendelser, de varierer i hvor stor grad de er sofistikerte og de kan benyttes samtidig i kombinasjon. Enkelte teknikker er historisk basert og retter seg mot fortiden for å identifisere hendelser som er relevante. Andre teknikker er rettet seg mot fremtiden for å finne relevante hendelser. Mange av de mest sofistikerte teknikkene er bransjespesifikke, men de fleste har et felles utgangspunkt. Virksomheter som har et avansert system for risikostyring bruker teknikker som balanserer behovet for teknikker som er historisk og fremtidsbasert. Teknikker varierer etter hvor i bedriften de blir brukt. Eksempler på teknikker som kan benyttes for å identifisere hendelser er:

- Sjekklistor – artsmessige lister som angir mulige hendelser innen bransjer, aktiviteter og så videre.
- Intern analyse
- Varsellamper ved endrede verdier eller brutte terskelverdier
- Workshops med fasisitator og intervjuer
- Prosessanalyse
- Ledende hendelsesindikatorer
- Metodikk for data om hendelser som har medført tap

Omfanget av identifisering av hendelser varierer med virksomhetens politikk for risikostyring, og må velges ut fra virksomhetens størrelse, behov. Virksomheten må sikre at den har kompetanse for identifisere hendelser og gjøre dette grundig slik at den har et godt grunnlag for vurdering og håndtering av risiko.

Det er viktig at virksomheten er seg bevisst og forstår de innbyrdes avhengighetene som kan være knyttet til forskjellige hendelser. Det vil si at hendelser kan skje samtidig og påvirke hverandre og hvordan de i så fall påvirker hverandre. Det kan derfor være nyttig å gruppere hendelser i beslektede kategorier. En slik gruppering synliggjør sammenhengende mellom potensielle hendelser og gir ledelsen en bedre innsikt i sammenhengene.

2.2.5 Risikovurdering

Både eksterne og interne faktorer kan påvirke hendelser og dermed virksomhetens måloppnåelse. Ved risikovurdering vurderes hendelser som kan inntreffe i mot virksomhetens risikoprofil, som virksomhetens størrelse, kompleksitet og i hvor stor grad dens aktiviteter er regulert. Ledelsen må vurdere både ventede og uventede hendelser som kan ha innvirkning på virksomheten. Mange hendelser har utspring i rutinemessige aktiviteter og er derfor allerede behandlet innen virksomhetens driftsbudsjettarbeid og prosesser. Risikovurdering i rammeverket for helhetlig risikostyring er en kontinuerlig og gjentakende prosess i hele virksomheten. Det er viktig å vurdere både den iboende og gjenværende risikoen for virksomheten. Den iboende risikoen er den risikoen som en virksomhet er utsatt for når man ser bort fra den risikohåndteringen som virksomheten benytter. Den gjenværende risikoen er den risikoen som virksomheten er eksponert for etter risikohåndtering.

Usikkerheten forbundet med hendelser vurderes ut fra dens sannsynlighet og dens konsekvens. Sannsynligheten angir hvor stor sjansen er for at hendelsen skal inntreffe og kan måles både kvalitativt og kvantitativt. Konsekvens er de virkninger hendelsen har på virksomheten og dens målsetninger. Virksomheter kan benytte seg av forskjellige metoder for vurdering av risiko og innen virksomheten kan man i de forskjellige deler av virksomheter og avdelninger benytte forskjellige metoder, både kvalitative og kvantitative. Vurderinger av risikoer og hendelser med liten risiko eller sannsynlighet bør man ikke vie u hensiktsmessig mye oppmerksomhet. Slike risikoer er ikke berettiget for videre vurdering på grunn av deres lave sannsynlighet og lave konsekvens rettferdiggjøring av allokering av store ressurser til vurdering av disse. Risikoer med stor sannsynlighet for å inntreffe og store konsekvenser er viktig at ledelsen og virksomheten vurderer grundig. Mellom disse to ytterpunktene er det viktig og vanskelig å vurdere. Vurderingene må være rasjonelle og grundige. Vurderinger av risikoer må henge sammen med tidshorisonten på den relevante strategien og målsetningene. Uten en relevant tidshorisont vil ofte sannsynligheten nærme seg 100 % på grunn av man kan se inn i en evig tidshorisont. Ved vurdering av risikoer er det som oftest hensiktsmessig å

benytte samme eller tilsvarende måleenhet på konsekvenser knyttet til hendelsen som de relaterte målsetningene.

Interne datamateriale utgjør ofte grunnlaget for estimering av sannsynlighet og konsekvenser forbundet med hendelser. Slike datamaterialer gjør estimatene for sannsynlighet og konsekvens mer objektive enn subjektive anslag. Internt generert datamateriale er i tillegg ofte mer objektivt enn eksterne data, men disse kan være nytte for å kontrollere og forbedre analysen. Risikovurderinger gjennomføres ofte i form av subjektive anslag, og det er viktig å ikke generere for smale sannsynlighetsintervall på grunn av overdreven tro på egen evne til å estimere sannsynligheter. Det er verdt å merke seg at mennesker ofte er risikoadverse og derfor responderer mer ekstremt på et potensielt tap enn potensiell vinning. Derfor er det viktig å være bevisst hvordan man formidler informasjon i virksomheten.

En virksomhet kan i sin risikovurdering benytte både kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative metoder er som regel mer ressurskrevende enn kvalitative og benyttes ofte på mer avanserte og innviklede aktiviteter, og supplerer ofte de kvalitative teknikkene. Kvalitative metoder benyttes når man ikke har tilstrekkelig datamateriale til kvantitative metoder, når kvantitative metoder ikke egner seg eller blir for kostbart. Kvantitative metoder krever som regel en stor grad av innsats og grundighet og innebærer noen ganger avanserte matematiske modeller, og enger seg best på variabler som med kjent historie og frekvens som er mulige å forutsi på en pålitelig måte. Kvantitative metoder for risikovurdering kan innebære:

- Benchmarking
- Sannsynlighetsmodeller
- Modeller som ikke er basert på sannsynlighet

Det er ikke nødvendig å benytte samme metoder for vurdering av risiko over hele virksomheten. Valg av metode for risikovurdering bør heller være et reflektert valg ut fra behov for presisjon og kulturen i foretningseenheten. Selv om forskjellige metoder benyttes er det viktig at risikoen kan vurderes på tvers av virksomheten. Dersom virksomheten etablerer felles uttrykk for sannsynlighet og konsekvenser på tvers av virksomheten og risikokategorier for kvalitative mål, gjør dette det lettere å gjøre en samlet risikovurdering for virksomheten.

Forholdet mellom potensielle hendelser må tas hensyn til ved risikovurdering. Hendelser som ikke henger sammen vurderes enkeltvis og adskilt. Potensielle hendelser med sammenheng,

som virker sammen og skaper ulike sannsynligheter eller konsekvenser må vurderes sammen. Dette fordi konsekvens eller sannsynlighet for en eller få kan være liten, mens den aggregerte risikoen kan være betydelig. Der hvor risiko kan tenkes å påvirke flere foretningseenheter kan ledelsen gruppere disse i hendelseskategorier som vurderes først for hver enkelt enhet og så for hele virksomheten samlet.

Hendelsens natur og sammenhengen mellom hendelsene kan påvirke valg av metoder for risikovurdering. Ledelsen har et viktig ansvar i å se sammenhengen mellom risikoenes sannsynlighet og konsekvens.

2.2.6 Risikohåndtering

Risikohåndtering deles inn i kategoriene:

- Å unngå
- Å redusere
- Å dele
- Å akseptere

Unngåelse av risikoen er en form for risikohåndtering som betyr at man ikke finner noen alternative metoder for å tilpasse risikoen til virksomhetens risikotoleranse. Risikoen aksepteres ikke og håndteringen består i å unngå risikoen. Redusering og deling av risiko er risikohåndtering som tilsier at man finner metoder for å tilpasse risikoen til risikotoleransen. Akseptering av risiko vil si at risikoen i utgangspunktet er innenfor risikotoleransen. Metodene for å håndtere risikoen er i noen tilfeller åpenbar og kjente, mens andre risikoer krever analyser og undersøkelser. I vurderingen av valg av metode for risikohåndtering er det viktig å ta hensyn til og vurdere tre faktorer:

- Effekten som metode for håndtering har på sannsynlighet og konsekvens. Det vil i praksis si å se til at risikohåndteringen fører til at risikoen kommer innenfor risikotoleransen.
- At kostnaden ved risikohåndteringen rettferdiggjør den nytten den produserer.
- Om det finnes andre alternativer for å nå virksomhetens målsetning utenom risikoen.

For betydelige risiko vurderes håndteringsmetode fra flere kategorier, for å sikre at den beste metoden velges.

Iboende risiko og alternative metoder for risikohåndtering må analyseres med hensikt å få gjenværende risiko innenfor aksepterte risikotoleranse. Ofte vil flere alternativer eller kombinasjoner bringe risikoen innenfor risikotoleransen. Håndtering av enkelte risikoer kan dessuten påvirke andre risikoer.

Når ledelsen skal velge metode for risikohåndtering, må den analysere effekten som risikohåndteringen har på sannsynligheten og konsekvensen av risikoen, da forskjellige metoder kan påvirke disse to faktorene på forskjellig måte. Ved analyse av risikohåndtering kan ledelsen bruke empiri fra tidligere hendelser eller fremtidssenarioer.

Siden alle ressurser er begrenset er det avgjørende å gjøre en avveining mellom relatert nytte og kostnad forbundet ved risikovurderingen. Det er viktig å ta med alle de direkte kostnadene som er forbundet med risikohåndteringen. Det som regel relativt greit å finne de direkte kostnadene forbundet med risikovurderingen, men det kan være problemer knyttet til estimering av ressurser som må settes av risikohåndteringen, det være seg i form av lønn og andre indirekte kostnader. Noen virksomheter inkluderer alternativkostnaden som er forbundet med de ressurser som bindes eller forbrukes i risikohåndteringen. Nyttetside kan være preget av større subjektivitet på grunn av at det kan være vanskelig å kvantifisere den nytten som risikohåndteringen har for virksomheten. Ved betraktninger om kostnad og nyttebetraktninger og vurderer sammenhengen mellom risikoene er bør man se om noen det er mulig å samle av metodene for risikovurdering som går ut på å redusere og dele risiko. Dette kan gjøres for eksempel ved å samle forskjellige forsikringer på en og samme polise og dermed kunne få redusert pris.

Ved vurdering av risikohåndtering bør man ikke begrense seg til å redusere risikoer, men også vurdere nye muligheter for virksomheten. Virksomheten kan videre identifisere nye muligheter for risikohåndtering som kan være innovative for både virksomheten og bransjen. Dette kan være særlig aktuelt når effektiviteten til de aktuelle og eksisterende risikohåndtering er minimal eller videre risikohåndtering bare gir en marginal forbedring i sannsynligheten eller konsekvensene forbundet med risikoen.

Når effekten av de forskjellige alternativene for risikohåndtering er evaluert, velger ledelsen en eller en kombinasjon av metoder for å håndtere risikoen for å bringe risikoen i samsvar med risikotoleransen. Risikohåndteringen trenger ikke nødvendigvis å resultere i det alternativet som gir lavest gjenværende risiko. Dersom gjenværende risiko ikke samsvarer med risikotoleransen vurderes tiltak som kan få risikoen i samsvar med denne, noen ganger

kan risikotoleransen vurderes. Dermed kan denne balanseringen av risiko og risikotoleranse bli en kontinuerlig og gjentakende prosess. Ved evalueringen av metode for risikohåndtering er det viktig å ta hensyn til og vurdere den tilleggsrisikoen som kan komme med risikohåndteringen. Disse betraktningene kan også føre til en gjentakende prosess som vurderer tilleggsrisiko knyttet til håndteringen av hendelsenes iboende risiko. Ledelsen må også gå med på at det alltid vil være en viss mengde gjenværende risiko på grunn av begrensede ressurser og usikkerhet knyttet til fremtiden.

Helhetlig Risikostyring krever at ledelsen ser risikoen en virksomhet er utsatt for fra et porteføljeperspektiv eller virksomhetsomfattende. Det vil si at ledelsen ser på den agerte risikoen for hele virksomheten. Dette kan gjøres ved å vurdere risikoen i de forskjellige virksomhetsenhetene og funksjonene, deretter vurderer man risikoen for hele enheten ved å sette sammen en agert rapport om risikoen forbundet med enheten. Til slutt agerer og vurderer man risikoen for hele virksomheten. Når ledelsen har en agert oversikt over risikoen i hele virksomheten må den vurdere om den gjenværende risikoen er i samsvar med risikotoleransen. Risikoene i de forskjellige avdelingene og virksomhetsenhetene kan være i samsvar med virksomhetens risikotoleranse, men de kan samlet overstige risikoappetitten til hele virksomheten sett under ett. Motsatt kan risikoene i de forskjellige avdelingene utjevne hverandre på en slik måte at den samlede risikoen i virksomheten er i samsvar med risikoappetitten, mens den er for stor i enkelte enheter og for liten i andre. Porteføljesyn kan oppnås ved å fokusere på hovedrisikoer eller kategorier for hendelser på tvers av virksomhetsenheter, eller på risiko for hele virksomheten i forhold til risiko i foretaket ved mål for risikojustert kapital. Ved å vurdere risikoen i et porteføljesperspektiv gjøres ledelsen i stand å vurdere om risikoen virksomheten er eksponert for er i samsvar med risikotoleransen og risikoappetitten. Er risikoen for lav må risikoen heves eller risikoappetitten senkes og motsatt.

2.2.7 Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter består av de retningslinjer og instruksjoner som mennesker handler etter for å sikre at ledelsens valgte risikohåndtering blir gjennomført. Noen kontrollaktiviteter henvender seg til kun en målsetningskategori, men andre overlapper og dekker flere av kategoriene. Retningslinjene skal se til at de aktiviteter som skal gjøres for å håndtere risikoen på valgt måte blir gjennomført på rett måte til rett tid. Ved valg av kontrollaktivitet må ledelsen vurdere hvordan kontrollaktiviteten henger sammen og hvilke former for risikohåndtering den ivaretar. Ikke bare er kontrollaktivitetene de aktiviteter som skal se til at

risikohåndteringen blir utført på en god og korrekt måte, men den er også i stor grad også risikohåndteringen. Det være seg i form av at de risikohåndteringer som velges i stor grad vil være kontrollaktiviteter som skal sikre at risikoen forbundet med hendelser er innenfor risikotoleransen. Som ved identifisering og vurdering av risikoer, må det ved valg og etablering av kontrollaktiviteter gjøres en vurdering av kostnaden forbundet ved kontrollaktiviteten sammenstilles med nytten for å sikre at man får hensiktsmessig og ressurseffektivt kontrollaktiviteter som ikke koster mer enn de smaker. Kontrollaktivitetene må være relevante og hensiktsmessige i forhold til risikohåndteringen og relevante målsetninger. Dette kan gjøres ved å vurdere kontrollaktiviteten hver for seg, eller vurdere gjenværende risiko ved kontrollaktiviteter sett i sammenheng med risikohåndteringen. Kontrollaktiviteter er viktige for virksomheten for å sikre at den når sine målsetninger, og skal være instrumenter for å styre virksomheten mot måloppnåelse. Noen vanlige kontrollaktiviteter er:

- Gjennomgang på toppnivå
- Ledelse på funksjons- eller aktivitetsnivå
- Informasjonsbehandling
- Fysiske kontroller
- Resultatindikatorer
- Arbeidsdeling

Ofte benyttes en kombinasjon av flere kontrollaktiviteter benyttet for å kontrollere den relaterte risikohåndteringen.

Kontrollaktivitetene deles inn i to deler: Først retningslinjer og deretter rutiner. Retningslinjene er de skrevne eller uskrevne reglene som fastsetter hvem som skal gjøre hva, mens rutinene er utførelsen av retningslinjene. Både når retningslinjene er skriftlige og muntlige at de ikke utføres mekanisk, men at man rutinene blir gjort på en god og samvittighetsfull måte, slik at man har et rettet fokus mot det retningslinjene retter fokuset mot. Resultatene fra rutinen må videre følges opp og det må om nødvendig gjøres korrigerende tiltak for å sikre god risikohåndtering.

Det er til slutt i viktig å påpeke at enhver virksomhet vil ha forskjellige behov for kontrollaktiviteter. Dette fordi kontrollaktivitetene blir utformet av mennesker med

forskjellige oppfatninger og at kontrollaktivitetene skal speile virksomhetens omgivelser, bransje, størrelse, kompleksitet, organisasjonskultur og historie.

2.2.8 Informasjon og kommunikasjon

Virksomheter må identifisere og kommunisere informasjon for å sikre at virksomheten har et effektivt system for helhetlig risikostyring. Informasjon og kommunikasjon er viktig for å sikre at de ansatte har relevant og riktig informasjon som grunnlag for sine beslutninger og at ledelsen har et godt grunnlag for å legge sin strategi, samt at målsetninger innenfor rapportering og etterlevelse skal etterleves.

Virksomheten er avhengig av informasjon for å identifisere, vurdere og håndtere risiko og styre virksomheten mot måloppnåelse. Informasjonskildene kan være interne så vell som eksterne. Informasjonssystemene kan være formelle som tilknytning til bransjeforeninger, interesseorganisasjoner og deltakelse i forskjellige fora. De uformelle informasjonssystemene kan være like effektive. Eksempler på slik er møter med myndigheter, kunder, leverandører og andre premissgivere.

Etter som virksomheter i større og større grad har inngått i større og større samarbeid med andre virksomheter er behovet for informasjon på tvers av virksomhetene økt. Det er ikke alltid ansvaret for generering av informasjon ligger internt i bedriften, men det kan ligge hos kunder, leverandører eller andre samarbeidspartnere som virksomheten er integrert med. I et strategisk perspektiv sikrer relevant og pålitelig informasjon at ledelsen har et godt grunnlag for å bestemme virksomhetens strategi.

Informasjon er også viktig i et driftsmessig perspektiv. Det er viktig de ansatte har den informasjonen de trenger med hensyn til driftsmessige problemstillinger. Informasjonssystemer har muliggjort deling av informasjon internt til hele organisasjonen og eksternt, slik at de aktuelle beslutningstakere har relevant og riktig informasjon. Dette kan være informasjon som bygger på historiske og nye data. Historisk informasjon er viktig for å se til at virksomheten oppnår sine målsetninger, rapporterer pålitelig og etterlever regler. Ny informasjon kan gi virksomheten hint om trender og utviklinger i virksomhetens omgivelser og gi informasjon om hvorvidt virksomheten er innenfor sin risikotoleranse og risikoappetitt.

Med tanke på informasjon er detaljeringsgraden et viktig aspekt som må vurderes opp mot virksomhetens behov ut fra identifisering, vurdering og håndtering av risiko. Virksomheten må ha en tilpasset detaljeringsgrad som sikrer at virksomheten har tilstrekkelig detaljert

informasjon, samtidig som man bør unngå at den relevante informasjonen drukner i overflødig informasjon. Tidsperspektivet på informasjon er et annet viktig perspektiv, da det er viktig at tidsperspektivet stemmer overens med virksomhetens målsetninger på en slik måte at den innhenter relevant informasjon i forhold til målsetningene. For at de ansatte skal kunne bruke informasjonen på en god måte er det viktig at informasjonssystemet omdanner rådata til relevant informasjon som hjelper de ansatte med å gjennomføre helhetlig risikostyring på en effektiv måte.

Med økende tilgang på informasjon har også kvaliteten på informasjonen blitt viktigere. Med informasjonskvalitet menes det om informasjonen har tilstrekkelig detaljeringsnivå, kommer til rett tid, er oppdatert, er korrekt og tilgjengelig for vedkommende som trenger den. Virksomheter bruker programmer for datahåndtering som omfatter anskaffelse, vedlikehold og distribuering av informasjon. Helhetlig risikostyring er avhengig av at man har relevant data til riktig tid og sted.

Kommunikasjon er en naturlig del av informasjonssystemet og fordi at helhetlig risikostyring krever at beslutningstakere har informasjon med tilstrekkelig informasjonskvalitet tilgjengelig når de skal gjøre sine oppgaver relatert til strategiske, drifts-, rapporterings- og etterlevelsesmessige målsetninger.

Helhetlig risikostyring krever kommunikasjonen internt i virksomheten er detaljert og målrettet om de forventninger som ledelsen har til de ansatte og deres ansvar. Det er viktig å kommunisere viktigheten og relevansen av helhetlig risikostyring, målsetninger, risikoappetitt, risikotoleranse og skape et felles språk med hensyn på helhetlig risikostyring og med tanke på fordeling av roller i virksomheten. Det er også viktig at de ansatte får vite hvordan deres aktiviteter henger sammen, slik at man kan bruke denne kunnskapen til å oppdage problemer, finne dens årsak og finne mulige løsninger på problemet. Videre bør kommunikasjonssystemet sikre kommunikasjon på tvers av virksomhetens avdelinger, funksjoner og oppover i organisasjonen. Dette kan være seg at ansatte med kundekontakt gjennom sine vanlige arbeidsoppgaver kommer i besittelse av viktig informasjon om kundene eller markedet som gjør virksomheten i stand til å møte markedet på en bedre måte.

Det er viktig at de ansatte oppfatter at ledelsen er interessert i å høre om de problemstillinger som de avdekker. Det er viktig at de ansatte føler at kommunikasjonskanalene er åpne og at det er vilje til å lytte. Vanligvis vil de vanlige, allerede innarbeide rapporteringslinjene være de mest effektive kommunikasjonskanalene. Dog er det viktig å ha en alternativ

kommunikasjonskanal som sikrer at de ansatte kan nå ledelsen på høyt nivå dersom den normale kommunikasjonskanalen ikke virker. Det er vanlig å legge denne alternative kommunikasjonskanalen til intern revisjonen, en juridisk rådgivningsfunksjon eller en ansatt i ledelsen på høyt nivå med tilgang på styret. Slike alternative kommunikasjonskanaler er veldig viktige i helhetlig risikostyring. For at relevant og riktig informasjon skal komme frem er det viktig at de ansatte vet at de ikke blir straffet for å bringe informasjonen frem. Virksomhetens etiske regler, opplæring, kontinuerlig kommunikasjon, tilbakemeldinger og en ledelse som går foran med et godt eksempel er virkemidler som kan sikre at de ansatte vet at de ikke blir straffet for å bære frem informasjon.

Eksternt er god kommunikasjonen med kunder og leverandører viktig for å erverve, vurdere og håndtere muligheter og risikoer som kundene og leverandørene finner og formidler til virksomheten. Det kan være forbedringer i virksomhetens produkter eller tjenester, som setter virksomheten i stand til å møte kundenes behov på en bedre måte enn før. Dette kan skje med direkte kommunikasjon med eksterne aktører, eller ved klager, forespørsler, kvitteringer og andre aktiviteter som kan gi hint om forbedringer knyttet til driftsmessig, etterlevels- og rapporteringsmessig måloppnåelse. Ved situasjoner hvor virksomheten i stor grad samarbeider med andre virksomheter er den eksterne kommunikasjonen særdeles viktig, særlig med tanke på å formidle risikoappetitt og risikotoleranse.

Kommunikasjonsformen kan være nedskrevet i håndbøker, retningslinjer, interne notater, e-post og lignende som kan virke som effektive kommunikasjonsformer. Viktigere er nok ledelsens handlinger, som sender ut et budskap fra ledelsen til de ansatte. Virksomheter med integritet i dens måte å drive på og en kultur som preger hele virksomheten, vil neppe ha problemer med å formidle sitt budskap. Virksomheter som ikke har tradisjon for dette kan slite noe mer.

2.2.9 Oppfølging

Oppfølging handler om å gjøre vurderinger om de forskjellige komponentene i helhetlig risikostyring til en hver tid er tilstede i bedriftens risikostyring. Risikostyringen endrer seg på grunn av endringer i organisasjonen og endringer i de forskjellige komponentene i den helhetlige risikostyringen. Oppfølgingen kan for det første skje ved enkeltstående vurderinger av komponentene i risikostyringen. For det andre kan oppfølgingen være kontinuerlig og innarbeidet i de andre komponentene i den helhetlige risikostyringen. Den løpende oppfølgingen er mer effektiv fordi den fortløpende fanger opp endringer i betingelsene for

risikostyringen og risikostyringen i seg selv. Det er vanlig at den helhetlige risikostyringen til en viss grad er selvkontrollerende ved at det er bygget inn løpende vurderinger i de andre komponentene som utgjør risikostyringen og i driften av organisasjonen. Selv om bedriften har løpende oppfølging av risikostyringen vil det være behov for enkeltstående evalueringer for å se til at den helhetlige risikostyringen er effektiv.

Mange av en virksomhets aktiviteter innen forrentingsdriften utgjør løpende oppfølging av effektiviteten av den helhetlige risikostyringen. Blant annet kan nevnes sammenligning og vurdering av forskjellig informasjon, avviksanalyser og oppfølging av uventede hendelser. Den løpende oppfølgingen utføres vanligvis av linjeledere og støttefunksjonenes ledelse som følger opp informasjon om driften som de mottar. Denne oppfølgingen kan skje ved gjennomgang av informasjon og oppfølging av uoverensstemmelser med den kjennskap disse har til virksomheten selv gjennom erfaringer og oppfatninger. Ved slik oppfølging kan skje ved at de ansvarlige følger opp problemstillinger som dukker opp. Dette kan skje ved metoder som avstemninger, oppfølging av driftsrapporter, bruk av intern og ekstern revisjon.

Frittstående evalueringer er nyttige for å evaluere effektiviteten av virksomhetens helhetlige risikostyring. Ved enkeltstående evalueringer kan man evaluere systemet for risikostyringen, inkludert effektiviteten i oppfølgingskomponenten. Frittstående evalueringer varierer med hensyn til bredde og frekvens med størrelser som hvor stor risikoen er for virksomheten. Oppfølging av risikostyringen knyttet til de største risikoene vil i større grad enn de mer trivielle risikoene forsvare hyppigere evalueringer. De ansvarlige for de forskjellige aktivitetene i risikostyringen er vanligvis de som får ansvaret med å evaluere effektiviteten i aktiviteten med tanke på styring av risiko. Som utgangspunkt er det nyttig å sette seg inn i hvordan risikostyringssystemets komponenter var ment å skulle virke, for så å gjøre vurderingen av hva som virkelig gjøres. Evalueringen kan gjøres på mange forskjellige måter slik som ved bruk av sjekklister, survey, flytdiagrammer og benchmarking av risikostyringen. Dokumentering av risikostyringssystemet vil variere med variabler som hvor stor virksomheten er og hvor sammensatt den er. Store kompliserte virksomheter vil som regel ha mer dokumenterte prosedyrer og risikostyring. Det er derimot ikke noe krav at risikostyringen skal være godt dokumentert og formell for at styringen av risiko skal være effektiv. Effektive risikostyringskomponenter kan være udokumenterte og uformelle. Effektiviteten må vurderes ut fra relevansen for virksomheten og hvorvidt styringen fører til at risikoen er i samsvar med risikoappetitt og innenfor risikotoleransen.

Rapportering av mangler kan skje ved både løpende oppfølging og frittstående evalueringer og fra interne eller fra utenforstående. Det er bare ikke mangler ved risikostyringen som bør rapporteres, men også muligheter for å forbedre risikostyringen. Rapporteringen av mangler tar utgangspunkt at informasjonen skal brukes til å forbedre risikostyringssystemet og hjelpe virksomheten mot å nå de mål den har satt seg. Elementer og hendelser påvirker organisasjonens evne til å iverksette og utvikle sine målsetninger og strategi skal rapporteres til den posisjon i virksomheten som dette påvirker. Rapporteringen av mangler må videre benyttes til revurderinger av etablerte rutiner og retningslinjer for risikostyringen for at den skal ha en verdi.

Rapporteringen følger vanligvis den vanlige kommunikasjonskanalen og retningene i virksomheten. I tillegg til denne burde virksomheten ha en sikkerhetskanal hvor de ansatte kan rapportere lovstridige og umoralske handlinger utenfor den vanlige kommunikasjonskanalen. I tillegg til de som avviket rapporteres til direkte bør det rapporteres til en høyere instans som kan følge dette og hjelpe til med oppfølgingen.

Retningslinjer bør sørge for at avvikene rapporteres til riktig ledd i organisasjonen og indikere hva som er nødvendig informasjon. Videre bør man skape rutiner for at manglene rapporteres til den instans som berøres av den mangelen og hvor det kan ha konsekvenser for dennes avdelnings måloppnåelse.

2.2.10 Roller og ansvar

Styret har en sentral rolle i risikostyringen ved å bestemme virksomhetens etiske verdier og utøve sitt ”påse”-ansvar ved å se til at bedriften har en effektiv risikostyring. Styret skal altså se til at den helhetlige risikostyringen for virksomheten er effektiv. Styret skal kjenne til de viktigste og største risikoene og hvordan disse blir styrt.

Ledelsen er de i virksomheten som har ansvaret for alle aktiviteter i virksomheten og dermed også risikostyringen. Ledelsen skal se til at alle komponentene i helhetlig risikostyring er på plass og skal utarbeide virksomhetens verdier, prinsipper og hovedstrategi. Ledelsen bør gå igjennom de forskjellige ansvarsområdene i virksomheten og se til at risikostyringen er effektiv og kjenne til risikoene, hvordan de håndteres og hvilke forbedringer som gjøres for å utbedre risikostyringen. Ledelsen bør delegere ansvar for risikostyringen og følge opp risikostyringen, kontrollaktivitetene, rutinene og avviksrapportering. Ansvaret for risikostyringen må delegeres slik at myndighet følger med ansvaret.

Økonomifunksjonen i en bedrift er naturlig en sentral del av virksomhetens risikostyring på grunn av funksjonens vesentlige stilling i prosessene med etablering av strategi, målsetninger, budsjettering og regnskapsavleggingen og deres oppgavers bredde i virksomheten.

Annet personale har ansvar for risikostyringen med å skaffe informasjon og gjennom sine arbeidsoppgaver i virksomheten. Andre ansatte har videre ansvar for informasjons- og kommunikasjonsstrømmen og se til at relevant informasjon videreformidles til den instans som trenger denne, for eksempel ved melding av avvik. Helhetlig risikostyring krever videre gjensidig kontroll mellom de forskjellige ansvarlige i risikostyringen, og de ansatte er ingen unntak.

2.3 Benchmarking

Benchmarking er en prosess og metode som tar utgangspunkt i søken etter forbedringer gjennom å sammenligne egne prestasjoner med det ypperste. Benchmarkingen kan være en arbeidsmetode for regelmessig å sammenligne sine interne og eksterne prosedyrer mot de beste konkurrenter eller de som gjør disse prosessene på en ypperlig måte. Benchmarking går ut på å søke det ypperste innen prosesser i omgivelsene til virksomheten for å finne prestasjonsgapet, analysere hvordan man kan tette det og gjennomføre forbedringene som må til for å nå dette målet. Mens benchmarking er prosessen å finne det ypperste og finne ut hvordan man skal eliminere prestasjonsforskjellen mellom dette og egen virksomhets prosedyrer, er en benchmark den spesifikke prosessen eller indeksen som sammenlignes. Metoden er svært utbredt i virksomheter for å finne virksomheters forbedringspotensial på en organisert og regelmessig måte. Benchmarkingen deles inn i fire typer etter hvem det er man benchmarker seg mot:

1. Intern benchmarking – internt i en virksomhet mellom avdelinger eller datterselskap i et konsern.
2. Ekstern benchmarking – eksternt mot kunder eller leverandører med lignende prosesser.
3. Konkurrentbenchmarking – sammenligninger mot den eller de sterkeste konkurrentene.
4. Generisk benchmarking – sammenligning etter funksjon, altså mot den som behersker prosessen best uavhengig av bransje.

Det kan være konkurrentbenchmarking kan være utfordrende å gjennomføre og best resultater oppnås ved generisk benchmarking. Benchmarking gjennomføres ofte av bransjeforeninger og konsulentfirmaer.

Det er viktig at de som skal gjennomføre forbedringene er med på benchmarkingen av den prosessen eller funksjonen som benchmarkes og får eierskap og forståelse for hvorfor dette gjennomføres. Hvordan man setter sammen benchmarkingteamet vil være avhengig av størrelse, betydningen og kompleksiteten på det som skal benchmarkes slik at all nødvendig kompetanse er tilgjengelig for teamet. Ved benchmarking er det som regel mange ikke-finansielle benchmark som gjør at økonomiavdelninger må kjenne virksomheten for å kunne delta i benchmarkingen på en god måte. (Hoff 2009)

2.4 Styringsparametre i balansert målstyring

Balansert målstyring er et rammeverk for implementering av strategi. Rammeverket tar utgangspunkt i en modell for styring av virksomheten: Utgangspunktet er virksomhetens forretningside som brytes ned gjennom visjon, strategiske mål, kritiske suksessfaktorer, strategiske handlinger og tilslutt styringsparametre. I forbindelse med benchmarking og risikostyring vil dette være relevant for å implementere strategien i organisasjonen, styre risikoen og måloppnåelsen og benyttes til sammenligninger som benchmarker. Kritiske suksessfaktorer er faktorer i virksomheten eller omgivelser som er kritiske at må være på plass for at virksomheten skal nå sine strategiske målsetninger og strategiske destinasjon. Styringsparametre er parametre som benyttes for å styre virksomheten mot å nå eller oppfylle de kritiske suksessfaktorene (Hoff 2002).

Sett i sammenheng med helhetlig risikostyring kan det derfor være aktuelt å benytte styringsparametre som en del av informasjons- og kommunikasjonssystemet.

2.5 Terminkontrakter – futures- og forwardkontrakter

Terminkontrakter er kontrakter som regulerer oppgjør mellom to parter knyttet til en underliggende vare på et forhåndsbestemt tidspunkt, pris, kvalitet og leveringssted. Forwarder er skreddersydde kontrakter som regulerer de før nevnte betingelser avtalt mellom de partene. Futureskontrakter derimot er standardiserte kontrakter som selges på regulerte markedsplasser, som med forwardene er betingelsene gitt ved kjøp av instrumentet. Ved forwardkontrakter betales det inn en margin som sikkerhet for oppgjør, og det foretas daglige oppgjør mot marginkontoen. Terminkontrakter kan benyttes til håndtering av risiko ved å

sikre pris og andre betingelser på det underliggende aktivum som søkes sikret. (Richard A. Brealey 1981)

3 Metode

3.1 Innledning

Samfunnsvitenskap har som hensikt å formidle hvordan verden er og hvordan ting henger sammen. Spørsmål om hvordan verden ser ut er epistemologiske spørsmål, mens spørsmål om hvordan kunnskap kan finnes er epistemologiske spørsmål. I samfunnsvitenskaplige metoder settes det krav om at kunnskap og undersøkelser skal gjøres slik at undersøkelsen skal kunne diskuteres og etterprøves av andre i etterkant. Metode er læren om hvordan man skal gjennomføre og hvordan data skal samles inn, analyseres og tolkes i empirisk forskning. I forskning og academia settes det krav til belegg for påstander, tolkninger, analyser og konklusjoner for at disse skal være troverdig. I vitenskapelig metode settes det krav til objektivitet ved forskning. Dette kommer til uttrykk på flere måter. For det første kan det bety at forskningsobjektet skal finnes uavhengig av forsker. For det andre kan det bety at forskeren skal forholde seg til fenomener som de er verdinøytrale. Per Arne Tranøy (2002) viser til at en tredje måte forskning skal etterstrebe objektivitet er ved at forskeren skal opptre saklig, ikke være partisk i forskningen. Dette betyr at forskeren må være villig til å gi slipp på sine egne forståelser for forskningsområdet dersom forskningen gir andre resultater enn de som forskeren ventet. Forskning skal videre tilstrebe å finne sannheten. Dette betyr ikke at man finner sannheten, men at forskeren må være kritisk til sin egen forståelse av forskningsområdet. Forskeren må se forskningsområdet og argumentere fra flest mulig sider, altså ikke bare lete etter belegg som støtter ens synspunkter og utgangspunkt. Argumentering fra flere sider styrker troverdigheten til forskningen. Samfunnsvitenskaplige metoder handler om å undersøke og finne ut hvordan fenomener og sammenhenger mellom mennesker som kommuniserer og fortolker forskningsområdet.

Forskningsprosessen består av fire faser:

1. Forberedelse
2. Datainnsamling
3. Dataanalyse
4. Rapportering

3.2 Undersøkelsens perspektiv, formål og forskningsspørsmål

Ved undersøkelser har man ikke mulighet til å undersøke alle aspekter og perspektiver av en sak. Derfor må man ved undersøkelser velge perspektiv. (Johannessen 2004) Mitt perspektiv

har vært å undersøke hvordan Rapp Marine-konsernet styrer sin risiko og hvordan dette stemmer overens med COSOs rammeverk. For å gjøre undersøkelsen litt mer konkret går jeg ser jeg litt nærmere på den finansielle risikostyringen.

Formålet med undersøkelsen er å få innsikt i hvordan Rapp Marine-konsernet styrer sin risiko og sammenligne deres risikostyring mot rammeverket som COSO har utarbeidet. Undersøkelsen skal vurdere konsernets risikostyring opp mot rammeverkets åtte komponenter som må være tilstede for å sikre effektiv risikostyring.

3.3 Forskningsdesign

I følge Johannessen et al. (2004) er forskningsdesign valg av hva, hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Forskningsdesign er alle aspekter ved en undersøkelse.

3.3.1 Innsamling av teori

Jeg har i all hovedsak benyttet bøker som er benyttet innen undervisning i økonomistyring og finans. Jeg har først og fremst hatt teoretisk utgangspunkt i COSOs rammeverk, fordi jeg ønsket å gjøre sammenligningen mot det. Dette rammeverket er veldig generelt og kan dekke de aller fleste virksomheter.

De teoretiske kildene anser jeg som meget pålitelige da de kommer fra anerkjente og seriøse aktører innen undervisning i finans og økonomistyring.

3.3.2 Innsamling av empiri

3.3.2.1 Forskningsdesign

Fordi jeg ønsker å gå i dybden på hvordan Rapp Marine styrer sin risiko har jeg valgt kvalitativt intervju som empirisk metode. Jeg har benyttet en semistrukturert intervjuguide, med mange oppfølgingsspørsmål. Jeg anså kvalitativt intervju som den måten jeg kunne få mest relevant og pålitelig data fordi det lar meg komme tett innpå informantene og forskningsområdet.

Intervjuguiden ble utformet med tanke på å undersøke alle komponentene som er relevante i helhetlig risikostyring, slik at jeg kunne gjøre en diskusjon av hvordan konsernet styrer sin risiko opp mot rammeverket. Intervjuet startet med presentasjon av meg selv, studie og forskningsspørsmål. Intervjuguiden behandlet først enkle faktaspørsmål om informantens

rolle i konsernet og risikostyringen, samt hvorvidt Rapp Marine benyttet noen form for rammeverk. Hoveddelen av intervjuguiden består av de åtte komponentene i helhetlig risikostyring, med en rekke oppfølgingsspørsmål. Jeg formulerte spørsmålene vidt fordi jeg tar utgangspunkt i et vidt rammeverk, med liten grad av konkret anbefalte verktøy og arbeidsmetoder innen de åtte ulike delene av rammeverket. Jeg var på forhånd innstilt på at det kunne komme opp tema under intervjuet som jeg gjennom mitt bachelorstudie ikke hadde tilstrekkelig innsikt i, og var forberedt på å be informanten utdype.

Undersøkelsen er en casestudie, med sterke innslag av en evalueringsstudie. I følge Johannessen (2004) går casestudier ut på å studere et eller få tilfeller dyptgående. Case kan vise til både et studieobjekt eller en forskningsdesign. Casedesign er nærgående detaljerte studier over tid. Evalueringer er studier av effekten av tiltak eller prosesser. Det kan evalueres måloppnåelse eller evaluering av prosesser. Min studie har på grunn av det korte tidsperspektivet som en bacheloroppgave spenner seg over ikke kunne studere caset over tid.

3.3.2.2 Utvelgelse av informanter

For å besvare mine forskningsspørsmål foretok jeg derfor en strategisk utvelgelse. Siden jeg ønsket dybdekunnskap om risikostyringen i Rapp Marine ønsket jeg intervju med en representant fra ledelsen i bedriften med ansvar for risikostyringen. Jeg antok at denne ville ha inngående kunnskap om emnet. Jeg mente dessuten det var urealistisk å få flere intervju i bedriften. I forbindelse med datainnsamlingen fryktet jeg at informanten ikke ønsket å svare på spørsmålene på grunn av sensitiv informasjon for virksomheten. Jeg opplevde derimot at informanten var meget imøtekommende og svarte utfyllende.

3.3.2.3 Innsamling av data

Datainnsamlingen bestod derfor av et kvalitativt intervju ansikt til ansikt. Fordelen med denne typen datainnsamling er at man har mulighet til å ha en toveis kommunikasjon, den personlige kontakten er større og dermed er det større mulighet for å fange opp kroppsspråket til informanten. Dette kan følges opp med oppfølgingsspørsmål eller utgjøre data i seg selv. Jeg har valgt å ikke benytte kroppsspråk og samhandling mellom informant og forsker som data. Dette på grunn av at jeg er ganske ny og uerfaren i forskningsrollen: Jeg ønsket å vie min oppmerksomhet under intervjuet til å få fatt i innholdet i meningene hos informanten og stille mest mulig relevante og gode oppfølgingsspørsmål. Undersøkelsen er konfidensiell etter ønske fra informanten, som ønsket datamaterialet skjermet grunnet bedriftssensitiv

informasjon. På grunn av forskningstema er det lite aktuelt å anonymisere organisasjonen, men jeg velger å la informanten være anonym grunnet forskningsetiske prinsipper. Som supplement til intervjuet valgt å se på gruppens årsrapport for 2009, som var den siste som er offentliggjort under studiet.

3.3.2.4 Databehandling

Data er representasjoner og forenklinger av virkeligheten, fordi det ikke er mulig å registrere hele virkeligheten. Derfor må det gjøres bevisste valg på hva som er data i en undersøkelse (Johannessen 2004). Selve intervjuet ble tatt opp på elektronisk diktafon. Som datamateriale har jeg valgt utskriften fra det kvalitative intervjuet. Datamaterialet er kodet primært etter komponentene i helhetlig risikostyring. Funnene fra intervjuet er skrevet etter hvorvidt jeg mener de innvirker på de respektive komponentene i helhetlig risikostyring. Jeg har så i diskutert hvorvidt de forskjellige komponentene støtter opp om effektiviteten i risikostyringen.

3.4 Evaluering av undersøkelsens kvalitet

Johannessen (2004) viser til at ved kvalitative undersøkelser må man vurdere forskningsoppleggets kvalitet. Dette gjøres ved å vurdere undersøkelsens reliabilitet, begrepsvaliditet og eksterne validitet.

3.4.1 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet dreier seg om datamaterialets pålitelighet. Det knytter seg til hvilke data som benyttes, innsamlingsmetode og bearbeidelsen (Johannessen 2004). I undersøkelsen min har intervjuet blitt gjennomført ansikt til ansikt. Informanten hadde god innsikt i temaet og kunne for det meste svare utfyllende på spørsmålene, dog må det sies at det var deler avviksrapporteringen hun ikke har oppfølging på, og dermed ikke var helt sikker på. Dette svekker reliabiliteten noe, men jeg mener likevel at informanten er pålitelig på grunn av hennes sentrale posisjon i konsernledelsen. Reliabiliteten kunne videre ha vært sterkere ved gjennomføring av flere intervju med relevante informanter.

3.4.2 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet er knyttet til i hvor stor grad det er samsvar mellom studieobjektet og forskerens funn. Begrepsvaliditeten kan styrkes ved vedvarende observasjon, ved bruk av forskjellige metoder for datainnhentning eller ved å la informanten kommentere datamaterialet for å oppklare eventuelle misforståelser. (Johannessen 2004). Jeg har i den grad det er mulig benyttet morselskapets årsrapport for å bekrefte data fra intervjuet, men det er

ikke stor andel av intervjuet som handler om det samme som intervjuet. Jeg har ikke fått ført intervjuet tilbake til informanten eller gjennomført vedvarende observasjon. Dette mener jeg er faktorer som svekker begrepsvaliditeten. Rammeverket for helhetlig risikostyring er laget av en anerkjent organisasjon og jeg har ved operasjonaliseringen i stor grad benyttet komponentene og forsøkt å finne og ta utgangspunkt i de viktigste trekkene ved hver komponent. Dette mener jeg derimot er faktorer som styrker begrepsvaliditeten.

3.4.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om i hvor stor grad funn fra undersøkelsen kan overføres til andre sammenhenger (Johannessen 2004). Undersøkelsen har en deskriptiv karakter ved å kartlegge en industribedrifts risikostyringssystem, samt diskutere risikostyringen opp mot COSOs rammeverk. Enhver bedrift er unik og derfor mener jeg det er liten grad av ekstern validitet knyttet til oppgaven.

4 Funn

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere mine viktigste funn fra intervjuet, samt morselskapet Rapp Marines årsrapport for 2009. I kapitlet vil jeg presentere mine funn knyttet til risikostyringen i gruppen. Jeg har i kapittel 4.2 valgt å presentere relevante funn for hver komponent i COSOs rammeverk for helhetlig risikostyring, fordi dette vil gjøre det mer oversiktlig i forhold til diskusjonen av gruppens risikostyring opp mot COSOs rammeverk i neste kapittel. Enkelte funn mener jeg har relevans for flere av komponentene i rammeverket og vil derfor beskrives under flere komponenter, selv om dette kan oppfattes som gjentakende. Oppgaven har to deskriptive underforsknings spørsmål som vil besvares i dette kapitlet:

- UF1. Hvordan styrer Rapp Marine-gruppen sin risiko?
- UF2. Hvordan styrer Rapp Marine-gruppen sin finansielle risiko?
- UF3.

Disse to underforsknings spørsmålenes besvares her i kapittel 4 på grunn av deres deskriptive karakter, fordi disse forsknings spørsmålene går ut på å kartlegge hvordan konsernet styrer sin risiko. I kapittel 4.3 besvarer jeg disse to forsknings spørsmålene ved å se på konsernets risikostyring gruppert etter de aktiviteter i gruppens risikostyring jeg identifiserer i ut fra funnene fra kapittel 4.2. Kapittel 4.3 kan også leses som en oppsummering av hovedfunnene fra 4.2.

4.2 Resultater

4.2.1 Internt miljø

4.2.1.1 Data fra intervju

Informanten mener at Rapp Marine-gruppen ikke har noe klart definert risikotoleranse eller risikoappetitt, men fokuserer på at det har et dokumenterings- og avvikssystem, som heter RMT+. I dette systemet er det laget skriftlige prosedyrer for de aller fleste oppgaver i bedriften, og dersom avvik oppstår fra prosedyren skal det meldes i systemet. Videre skal det vurderes hva man skal gjøre for å hindre for at lignede avvik oppstår igjen. Konsernet har et fokus på å behandle rapporterte avvik, og at negative hendelser ikke skal inntreffe flere ganger. Det er et bevisst fokus fra ledelsens side at RMT+ og oppfølgingen av tidligere

hendelser er et verktøy som skal gjøre hele organisasjonen bedre. Det skal derfor være lav terskel for å melde avvik, slik at man får behandlet de avvik som kommer inn. Videre er det premiering av forslag til forbedringer av produksjonsprosessen.

Konsernet har etablert et sett med verdier og normer som skal ligge til grunn for avgjørelser som blir tatt i virksomheten. Konsernets verdier og normer ligger til grunn for den strategiske plattformen i gruppen. Den strategiske plattformen danner igjen grunnlaget for virksomhetens strategi og målsetninger.

Når det kommer til valuta skal konsernet ha minst mulig åpne posisjoner og dermed minimal valutarisiko. Det kommer fram i intervjuet at selskapet ikke skal spekulere i valuta. Alle nye kunder kredittsjekkes og selskapet sikrer kredittrisikoen gjennom flere metoder som remburs, forskuddsbetaling og lignende.

4.2.1.2 Data fra årsrapport 2009

Selskapet har identifisert at de er utsatt for finansiell risiko i form av valuta-, kreditt- og renterisiko. Selskapet skal jobbe for å ha akseptabel finansiell risiko.

4.2.2 Etablering av målsetninger

4.2.2.1 Data fra intervju

Det er ikke etablert skriftlige retningslinjer for hvordan man i gruppen skal definere målsetninger. Det er etablert en rutine for at de forskjellige selskapene selv definerer sin strategi og sine målsetninger med tanke på å oppnå de overordnede målsetningene som kommer fra morselskapet. Rapp Marine har laget en strategisk plattform for gruppen basert på gruppens verdier og normer. De forskjellige bedriftene i konsernet skal ved utarbeidelse av strategi og målsetninger ta hensyn til gruppens strategiske plattform, strategi, målsetninger og handlingsplaner for å etterleve disse. I budsjetteringsprosessen går bedriftene igjennom sin strategi og hvordan de skal gå frem for å nå målsetningene som er satt i Rapp Marine. Budsjettet settes så opp etter de aktivitetene som bedriftene må gjennomføre for å nå sine målsetninger. Fra Rapp Marine for eksempel satt konkrete målsetninger for gruppen. Dette er blant annet finansielle målsetninger som at resultatet skal utgjøre sju prosent av omsetningen, og at faste kostnader ikke skal overstige 25 % av omsetningen.

I forbindelse med etablerte målsetninger identifiserer gruppen kritiske suksessfaktorer som kan danne grunnlag for styringsparametre. Dette er styringsparametre som for eksempel

leveringspresisjon, sykefravær og de overnevnte finansielle målsetningene. Gruppen overvåker videre kalkulasjonstimesats med tanke på kostnaden med å produsere produktene.

Konsernets oppfølging og evaluering av om målsetningene som etableres støtter dets strategi og målsetninger er i hovedsak den økonomiske oppfølgingen. Ved hvert kvartal settes det opp kvartalsregnskap for hver bedrift. Disse kvartalsregnskapene rapporteres til styrene i de aktuelle bedriftene, og settes så sammen til et konsernregnskap som rapporteres til styret i Rapp Marine. De forskjellige styrene har da mulighet til å sende signaler tilbake til selskapene dersom de ikke er fornøyd. Det er foreløpig mest økonomiske tall som benyttes i oppfølgingen, men det synes å være planlagt å utvide til flere ikke-finansielle parametre.

4.2.3 Identifisering av hendelser

4.2.3.1 Data fra intervju

Som nevnt ovenfor har konsernet gjennom dokumenterings- og avvikssystemet RMT+ beskrevet nesten alle prosessene og prosessflyten gjennom produksjonen. Ved å beskrive prosessene på denne måten mener informanten at man har gjort en vurdering av hvor svakhetene i virksomheten er og hvor det kan skje feil. Gruppen har fokus på å rapportere og analysere avvik og hendelser som har inntruffet. Avvikene, enkelte styringsparametre og prosessene blir jevnlig diskutert på avdelingsmøter én gang i kvartalet i. Ledelsen har én gang i året en gjennomgang av avvikene og prosedyrene for å se på om det er rutiner eller prosedyrer man må endre. Arbeidet med å skrive prosedyrene sammen med oppfølgingen av avvik mener informanten er måten Rapp Marine finner svakhetene i sin organisasjon på. Det er for bedriften viktig at RMT+ er et verktøy som hjelper bedriften til å bli bedre.

Gruppen oppmuntrer de ansatte til å identifisere muligheter som bedriften kan bruke for å forbedre organisasjonen og dens produkter. Informanten poengterer at de ansatte kan komme med forbedringsforslag til produksjonsprosessen eller andre deler av virksomheten. På allmannamøte har gruppen de siste årene belønnet forbedringsforslag som har gjort produksjonen eller produktene bedre. En ansatt hadde funnet en forbedring som gjorde bedriftens produkt bedre, og ble premiert for det.

Konsernet handler i tillegg til norske kroner i pund, euro og dollar, og er derfor utsatt for valutarisiko i de tre sistnevnte valutaene.

4.2.3.2 Data fra årsrapport 2009

Årsrapporten for 2009 for Rapp Marine AS slår fast at selskapet og dermed gruppen er utsatt for valutarisiko, kredittrisiko og renterisiko.

4.2.4 Risikovurdering

4.2.4.1 Data fra intervju

Risikovurderingene er en aktivitet og et ansvar som ligger ute i driftselskapene, med ansvaret liggende hos de daglige lederne av selskapene. Informantens rolle i risikostyringen er å legge til rette for at de som skal ta avgjørelser har den økonomiske informasjonen de trenger som grunnlag. Det rapporteres også andre nøkkeltall som vil være relevante i forhold til de etablerte mål og identifiserte hendelser.

Informanten er ikke sikker på om det er noen skriftlige prosedyrer på hvordan man skal vurdere risikoen, men mener at man nok gjør en vurdering av risikoer. Hun mener at risikoen vurderes i større grad ut i fra magefølelsen, erfaringen og kompetansen til de som arbeider, enn at det er laget en skriftlig prosedyre for hvordan vurderingen skal gjennomføres.

Informanten kjenner ikke til at konsernet benytter risikomatriser, hvor alle mulige risikoer og forslag for å styre disse risikoene er tatt med, for vurdering av risiko. Hun antar at det derimot er gjort en vurdering av risiko gjennom beskrivelsene av produksjonsflyten i dokumenterings- og avviksprogrammet. Vurderingen av risiko er en del av prosessen med å vurdere de avvikene som er innrapportert. Den som behandler avviket skal da vurdere hva som bør gjøres på kort sikt for at dette ikke skal inntreffe flere ganger, samt hva som bør gjøres på lengre sikt. Slik virker informant å mene at man gjennom å beskrive prosessene i virksomheten og gå igjennom avvik ser til at risikoen blir vurdert og ivaretatt.

Både ved de kvartalsvise avdelningsmøtene og ledelsens årlige gjennomgang følger man opp avvikene og vurderer om det er faktorer som taler for at man må gjøre endringer i rutiner og prosedyrer for å unngå slike avvik flere ganger. Størstedelen av risikovurderingen virker å være basert på denne faste gjennomgangen av historiske avvik.

De daglige lederne i selskapene får på månedlig basis oversikt og statistikker over avvik og tiltak, relevante kostnader, om avvik er løst innen fristen. Dette brukes for å vurdere om det er nødvendig å iverksette tiltak.

Ved vurdering av valutarisikoen settes det opp en oversikt over de forskjellige bedriftenes behov for valuta, og dette gjøres ved å beregne forventede inn- og utbetalinger. Deretter sikres nettoen i Rapp Marine, og de forskjellige selskapene veksler inn sin valuta mot Rapp Marine AS. Grad av nettobeløpet som sikres ses ut fra bedriftens behov for sikring. Det kommer videre fram at gruppen ikke selger for en hver pris, men at de vurderer sikring opp mot de kursene som er i markedet og tar hensyn til den kurs som er kalkulert inn i prisen på ordrene. Dersom kursen faller under kalkulert kurs i tilbudet til kundene er bedriften kanskje nødt til å sikre beløpet selv om kursen er ugunstig. Det er fokus på at Rapp Marine skal ha minst mulig åpne posisjoner i valuta. Kredittrisikoen vurderes gjennom å kredittvurdere alle nye kunder. Det gjøres videre vurderinger av kredittrisikoen knyttet til kreditt til utlandet. Informanten forteller at gruppen selger til land med forskjellig kulturer til betaling. Renterisikoen vurderes jevnlig en gang i året, dersom det ikke er store svingninger i markedet som gjør det nødvendig å vurdere renterisikoen på nytt.

4.2.5 Risikohåndtering

4.2.5.1 Data fra intervju

Valg av håndteringsmåte er en del av avvikrappporteringen, ettersom rapporterte avvik vurderes og den som behandler avviket skal komme med forslag til hvordan man skal unngå at samme avvik inntreffer flere ganger. Når det gjelder vurderinger av kostnaden mot nytten ved forskjellige risikohåndteringsmetoder avhenger dette av størrelsen på tiltakene som vurderes satt inn. Det er primært ved større investeringer, endringer i produksjonsmetoden og andre store avgjørelser at gruppen analyser kostnaden ved forskjellige håndteringsalternativer opp mot den nytten som de gir.

Valutarisiko håndterer Rapp Marine gjennom bruk av terminkontrakter, for det meste terminsalg. Informanten forteller at gruppen ikke skal spekulere i valuta, og at det er nettobehovet i de forskjellige valutaer som skal sikres. Grad av nettobeløpet som sikres ses ut fra bedriftens behov for sikring. Det kommer videre fram at gruppen ikke selger for en hver pris, men at de vurderer sikring opp mot de kursene som er i markedet og tar hensyn til den kurs som er kalkulert inn i prisen på ordrene. Det er fokus på at Rapp Marine skal ha minst mulig åpne posisjoner i valuta. Til å håndtere kredittrisikoen benytter Rapp Marine seg av forskjellige sikringsteknikker. Ved salg til utlandet benytter gruppen seg til dels av remburser og forskuddsbetaling ved bruk av kredittvurderinger av kunder. Renterisikoen er sikret ved at

all ekstern gjeld er samlet opp i morselskapet Rapp Marine AS, og med årlig vurdering av betingelsene for gjelden.

4.2.5.2 Data fra årsregnskapet

Selskapet er utsatt for valuta-, kreditt- og renterisiko, og skal sørge for at risikoen er akseptabel. Det kommer videre fram at gruppen bruker terminkontrakter for å sikre valutarisikoen. Årsrapporten bekrefter informasjonen fra intervjuet om at kredittrisikoen blir sikret ved at alle nye kunder blir kredittvurdert, bruk av salgskontrakter som remburs, forskuddssalg og garantier. Renterisikoen sikres derimot ikke.

4.2.6 Kontrollaktiviteter

4.2.6.1 Data fra intervju

Det er som tidligere nevnt, etablert rutiner og retningslinjer for de fleste oppgaver i bedriften, med beskrivelser av hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres. Ved etablering av strategi og målsetninger i konsernet setter den strategiske planen føringer på hvordan de forskjellige selskapene kan etablere sine målsetninger og strategi. Gjennom avviksrapporteringen er det stort fokus på kontrollaktiviteter, med innrapportering av historiske avvik fra etablert prosedyre. Prosedyrene som er etablert i RMT+ fungerer som retningslinjer for risikohåndteringen som Rapp Marine-gruppen har valgt. Store deler av prosedyrene omhandler HMS (helse, miljø og sikkerhet). En gang i året utføres det revisjoner på hvorvidt de ansatte kjenner til de sentrale prosedyrene som de skal kjenne til. Ved avviksmelding er rutinen at avvikene skal gjennomgås med tanke på endring av prosedyre for å unngå tilsvarende feil flere ganger. Hvert kvartal går avdelningene, og årlig ledelsen, igjennom de rapporterte avvik og andre styringsparametre for å se til at avvikene er blitt behandlet på og håndtert på en tilfredsstillende måte. Informasjonen i RMT+ er distribuert gjennom tilgangskontroller etter hvilke grupper som skal ha tilgang til den forskjellige informasjonen, slik at ikke enhver ansatt kan kjøre ut oversikt over alle avvik med informasjon om kostnad og så videre.

Hver måned avsluttes perioderegnskapene i alle de norske selskapene i gruppen sentralt i Rapp Marine, og regnskapstallene blir da gjennomgått og vurdert. Hver måned blir hele balansen vurdert, og en rekke størrelser i regnskapet blir gjennomgått med de daglige lederne, slik som fakturert beløp. I tillegg til den økonomiske vurderingen følges bedriftenes grad av måloppnåelse med de tidligere nevnte styringsparametrene. Styrene vurderer disse regnskapene og gir tilbakemelding dersom de ikke er fornøyd med resultatene. Kvartalsvis

gjøres den samme vurderingen for hele konsernet. De forskjellige selskapene benchmarkes mot hverandre i rapportene til styret i Rapp Marine. Rutinen er at informasjon fra om regnskapene og styringsparametrene rapporteres opp til styrene i de forskjellige selskapene og for konsernet sentralt. Det er foreløpig mest økonomiske tall som benchmarkes, men det synes å være planlagt å utvide til flere ikke-finansielle parametre.

Som nevnt ovenfor, er det laget en rutine for sikring av valutarisikoen, hvor det sentrale er vurdering av nettobehov av valuta for gruppen, vurdering av behov for sikring i forhold til reelle kurser og estimerte kurser i pristilbud til kunder. Ved sikring av kreditrisikoen forligger rutinen i form av kreditvurdering av alle nye kunder og sikring av kreditten gjennom betalingsmåter som remburs, forskudd og så videre. Ved renterisikoen er rutinen den årlige oppfølgingen av betingelsene for lånene.

4.2.7 Informasjon og kommunikasjon

4.2.7.1 Data fra intervju

Mye av risikostyringen baserer seg på økonomisk informasjon som er generert gjennom arbeidet med utarbeidelse av regnskapsrapporter. Det utarbeides månedlige regnskapsrapporter i Rapp Marine for samtlige norske selskaper. Hvert kvartal settes det sammen et konsolidert regnskap for gruppen og årlig det konsoliderte årsregnskapet. Intervjuobjektets rolle i risikostyringen er å skaffe til veie økonomisk informasjon til de som skal gjøre risikovurderingene i de forskjellige selskapene som utgjør gruppen. Det er ikke bare økonomiske tall som presenteres, men i utgangspunktet skal de kunne rapportere sykefravær, leveringspresisjon, ordreserver og lignende. Regnskapsrapportene formidles videre til styrene i de forskjellige selskapene og styret i morselskapet Rapp Marine AS behandler det konsernkonsoliderte regnskapet. Fra de forskjellige styrene kommuniserer man nedover til selskapene, dersom måloppnåelsen har vært utilstrekkelig. I risikostyringen benytter konsernet i stor grad styringsparametre som informasjonskilde i sine vurderinger av måloppnåelse og risikovurderinger. Gruppen planlegger å utvide antallet benchmarker de forskjellige selskapene i konsernet skal sammenlignes på.

RMT+ inneholder prosedyrer for det meste av oppgaver som gjøres i bedriften, og alle ansatte skal være kjente med de sentrale prosedyrene i systemet. Dette gjelder alt fra produksjon av varer til mer konkret hvordan man skal utføre boringen, sveisingen og hvordan man skal produsere en vinsj. I RMT+ genereres videre mye informasjon som brukes i risikostyringen gjennom de innrapporterte avvikene som danner grunnlag for vurderinger. Alle ansatte har

tilgang på programmet slik at de har anledning til å kommunisere avvik til sin overordnede eller den som vedkommende velger som mottaker. Videre kommuniseres avvikene til avdelningslederne som går i gjennom disse hvert kvartal. Ledelsen går videre også igjennom disse avvikene en gang i året. Informasjonen blir styrt til de som trenger den gjennom distribusjonslister, etter hva den enkelte skal ha tilgang til av informasjon. Informasjon om sentrale prosedyrer blir for eksempel kommunisert til alle via RMT+, men annen informasjon er begrenset til ansatte som avdelningslederne eller til de daglige lederne. Dersom det blir oppdaget avvik som går igjen, ser man særlig på behovet for å gjøre endringer for å hindre at dette avviket skal inntreffe flere ganger, og i denne sammenheng er de historiske avvikene sentral informasjon. Informanten forteller at den informasjonen som genereres i RMT+ er detaljert og presis. Når man melder avvik trenger man ikke å frykte gjengjeldelser. Det har vært fokus på at avvikssystemet skal være et verktøy som skal gjøre organisasjonen bedre, og derfor skal det også være lav terskel for å melde avvik. Det er videre fokus på at avvikene skal løses innen en rimelig frist slik at de ansatte skal vite at avvik blir vurdert og behandlet, og at man blir hørt.

Man trenger ikke Det er mulig å velge hvem man skal sende avviket til. De ansatte er fagorganiserte og informanten påpeker at de har anledning til melde saker til sine klubber. De ansatte har representanter i styrene i de forskjellige selskapene og har dermed mulighet til å ta saker opp i de forskjellige styrene direkte via disse ansatterepresentantene. I Rapp Hydema og Rapp Bomek har de ansatte to ansatterepresentanter i styrene, både fra de mekanisk ansatte og de administrativt ansatte. Rapp Pyrotec og Rapp Syd er så små at de ansatte kun har en ansatterepresentant, som i begge bedriftene representerer arbeiderne. Informanten påpeker at organisasjonen ikke er større enn at de ansatte kan snakke med direktøren.

Ellers har de forskjellige bedriftene forskjellige kommunikasjonskanaler. Det er forskjeller på i hvor stor grad de ulike bedriftene benytter seg av elektroniske kommunikasjonsmedia eller benytter seg av papirbasert media. Gruppen har blant annet en nettside som de benytter til kommunikasjon eksternt og til en viss grad internt. Dessuten benytter gruppen intranett til kommunikasjon. Rapp Hydema bruker nyhetsbrev som legges ut i matsalen. Dette nyhetsbrevet inneholder informasjon om bedriften, slik som for eksempel nye order og lignende som man ønsker å dele informasjon fra ledelsen og ned i organisasjonen.

Ved valutasikringen kommuniseres de forskjellige bedriftenes valutabehov, kursene overvåkes i forhold til det anslaget på valutakursen som ligger til grunnlag for en pris som er

tilbudt en kunde. Kredittvurderingene gjøres på grunnlag av informasjon som kommer fra kredittvurderingsbyrå. Renterisikoen vurderes ut i fra betingelsene som er gjenstand for årlig vurdering.

4.2.8 Oppfølging

4.2.8.1 Data fra intervju

I forbindelse med avslutningene av perioderegnskapene gjøres det vurderinger av hele regnskapet. Det er en oppfølging av regnskapsmaterialet. Bedriftene i gruppen benchmarkes opp mot hverandre kvartalsvis. Dersom et av styrene i gruppen ikke er fornøyd med utviklingen i selskapet, følger styret opp denne situasjonen med tanke på å rette opp utviklingen. Det er stort fokus på leveringspresisjonen i bedriftene, for å sikre at man overholder de fristene som er satt internt i virksomheten og spesielt ut mot kundene. Videre er det en del fokus på sykefraværet og effektiviteten i produksjonen, i tillegg til andre styringsparametre. Driften følges opp gjennom at avdelingene i de forskjellige selskapene fire ganger i året og ledelsen en gang i året, skal ha avdelningsmøte med en rekke gjennomgang økonomiske tall og andre styringsparametre. Her er det også gjennomgang av rapporterte avvik og vurderinger av hvordan man skal hindre de fra å skje igjen.

Etter at avvik har blitt rapportert via RMT+ gjøres det en vurdering av dette avviket og behov for tiltak med tanke på å løse avviket på kort sikt samt forebygging på lang sikt. Det er en jevnlig evaluering av prosedyrene og retningslinjene i virksomheten. Gjennom å beskrive prosessene og produksjonskjedene i bedriften har man gjort en vurdering av risikoen i virksomheten. Bedriften følger avvik kontinuerlig opp og identifiserer svakhetene og risikoene i prosessene. Gjennom årlige revisjoner følges det opp om ansatte kjenner til de sentrale prosedyrer som de skal kjenne til.

I forhold til styring av valutarisikoen følges sikringen opp jevnlig hvorvidt den oppfyller risikotoleransen i gruppen, sett i forhold til nettobehov for valuta, behov for sikring sett ut fra kursene og de kalkulerte kursene i tilbudene. Renterisikoen følges opp ved at man har årlige vurderinger av betingelsene og dersom det skjer store svingninger i renten.

4.2.9 Roller og ansvar

4.2.9.1 Data fra intervju

Styret følger opp måloppnåelsen i de forskjellige selskapene gjennom informasjon som rapporteres. Ledelsen følger opp risikostyringen ved å gå gjennom avviksrapporteringen og

resultatene fra disse. Økonomiavdelningen kommuniserer beslutningsrelevant informasjon. De ansatte melder avvik når dette oppstår

4.3 Risikostyring i Rapp Marine/oppsummering

4.3.1 Målstyring og etablering av målsetninger

Etablering av målsetninger i gruppen tar utgangspunkt i konsernets strategiske plattform og målsetninger som er etablert i morselskapet. Plattformen er basert på konsernets verdier og normer. Ved etablering av målsetninger nedover i gruppen skal datterselskapene utarbeide sine strategier og målsetninger med tanke på å oppnå de målsetninger og krav som morselskapet og konsernet setter til de forskjellige selskapene. Aktiviteter som må gjennomføres for å nå målsetningene etableres og danner grunnlaget for å etablere budsjetteringsprosessen i gruppen.

4.3.2 Dokumentering og oppfølging av avvik

Det er laget retningslinjer for de aller fleste oppgavene som utføres i bedriften. Gjennom jobben som er gjort med å skrive retningslinjene hevder informanten at det er gjort en vurdering av potensielle svakheter i organisasjonen. Dersom det oppstår avvik fra de etablerte retningslinjene skal det rapporteres i dokumenterings- og avvikssystemet. Det pågår kontinuerlig oppfølging av de rapporterte avvikene, hvor man går inn i de etablerte rutiner og retningslinjer for å se hvordan man kan gjøre endringer for å rette opp i avviket og problemet både på kort sikt og på permanent basis. Risikovurderingene som gjøres er desentralisert i de forskjellige bedriftene, hvor ansvaret ligger hos de daglige lederne. Gjennom etableringen av prosedyrene og oppfølgingen av avvik gjør gruppen vurderinger om hvor i produksjonsprosessen svakhetene finnes og følger opp disse. Risikoen vurderes etter den erfaring og intuisjon som de ansatte har av å arbeide i bransjen. De ansatte oppfordres ikke bare til å melde avvik, men også til å foreslå forbedringsforslag, og det er premiering av forslag som forbedrer produksjonsprosessen.

4.3.3 Benchmarking og oppfølging

Gruppen benchmarker selskapene etter en rekke styringsparametre for å måle utviklingen mot de forskjellige målsetningene i de forskjellige selskapene. Blant annet benyttes finansielle styringsparametre, sykefravær, leveringspresisjon og flere andre. Det er den økonomiske oppfølgingen som står mest sentralt, men utviklingen måles også på flere ikke-finansielle parametre. Det planlegges oppfølging på flere ikke-finansielle parametre.

4.3.4 Finansiell risiko

Konsernet er utsatt for valutarisiko i pund, euro og dollar. Gruppen har etablert retningslinjer på at konsernet ikke skal spekulere i valuta og ha minst mulig åpne posisjoner i valuta. Valutaen sikres gjennom bruk av terminkontrakter i valuta, og behov for sikring vurderes opp nettobehov for hver enkel valuta og opp mot de kursene som prisen er beregnet på i tilbudene til kundene. Valutasikringen skjer i Rapp Marine AS og de andre selskapene i gruppen får veksle inn valuta mot Rapp Marine AS. Konsernet er utsatt for kredittrisiko. Alle nye kunder kredittvurderes og kreditten sikres ved metoder som remburs, forskuddsbetaling og garantier. Renterisikoen er ikke sikret, men følger flytende rente. Det gjøres årlige vurderinger av betingelsene for gjelden og håndtering av renterisikoen vurderes ut fra dette.

5 Effektiv helhetlig risikostyring i Rapp Marine?

5.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg benytte de teoretiske perspektivene som jeg presenterte i kapittel 2 og sammenstille med funnene fra kapittel 4. Jeg skal diskutere hvorvidt de forskjellige komponentene i helhetlig risikostyring er tilstede i konsernet og støtter opp om en effektiv helhetlig risikostyring.

5.2 Internt miljø

En viktig del av komponenten internt miljø er at en virksomhet må definere sin risikoappetitt og -toleranse. Informanten mener at det ikke er definert klare grenser for hva som er akseptabel risiko eller avvik fra akseptabel risiko i virksomheten. Det kommer frem at ved avvik fra retningslinjene i bedriften skal dette avviket meldes til nærmeste overordnede eller annen ansvarlig, samt at disse avvikene gjennomgås på flere høyere nivå. Ved sikring av valuta er det fokus på at virksomheten skal sikre seg og inneha minst mulig åpne posisjoner i valuta. Kredittrisikoen sikres gjennom kredittsjekking av samtlige nye kunder og bruk av betalingskontrakter og renterisikoen vurderes jevnlig. Dette mener jeg indikerer at virksomheten, i motsetning til informantens påstand, har en definert risikoappetitt og risikotoleranse, om enn mer uformell og udokumentert enn eksplisitt formulert.

Det er viktig at risikostyringen delegeres på en måte som gjør at ledelsen kan overstyre beslutningene som gjøres på lavere nivå. Ledelsen er også det leddet i organisasjonen som har ansvaret for risikostyringen. I kapittel 4.2 kommer det fram at avviksrapporteringen og der tilhørende tiltak gjennomgås på avdelingsmøter og gjennom ledelsens gjennomgang. Dette taler for at høyere ansvarsnivåer i virksomheten kan overstyre de vedtak som gjøres på lavere nivå i organisasjonen. Styrene i de forskjellige selskapene deltar i risikostyringen ved å vurdere måloppnåelsen i bedriftene og utøver dermed sitt "påse"-ansvar. Virksomheter er avhengige av kompetent personale og derfor kontinuerlig læring. Med avviksrapporteringen vil konsernet i stor grad lære av sine egne feil, gjennom analyser og vurderinger av hvordan man skal unngå at samme avviket inntreffer flere ganger.

På grunn av mangelfull data kan jeg ikke si noe om ledelsens og styrets integritet. Jeg anser at det ville vært liten reliabilitet knyttet til utsagn om ledelsens integritet ut fra intervjusituasjonen, og dette er derfor ikke undersøkt.

Disse argumentene mener jeg taler for at virksomheten har et effektivt internt miljø sett fra et perspektiv på helhetlig risikostyring, men for å kunne konkludere hadde det vært nødvendig med mer kunnskap om ledelsens integritet og organisasjonskulturen.

5.3 Etablering av målsetninger

En sentral del av helhetlig risikostyring er å ha en formålstjenelig prosess for etablering av målsetningene og operasjonalisering av strategi. Rapp Marine-konsernet har en strategisk plattform basert på konsernets verdier. Den strategiske plattformen, målsetninger og krav som settes i morselskapet danner grunnlaget for etableringene av målsetninger i selskapene i konsernet. Det er ikke etablert skriftlige retningslinjer for hvordan bedriften skal definere målsetningene. Det kommer derimot tydelig frem at strategi og målsetninger i konsernets selskap skal understøtte og bidra til oppnåelse av de strategiske valg som kommer fra høyere organsiasjonsledd. Det er som regel de som er nærmest prosessene som kjenner de best og som vet hva som skal til for å nå målsetninger, dermed kan en desentralisert prosess for etablering av målsetninger slik som i konsernet være hensiktsmessig. Dette mener jeg indikerer at konsernet har en formålstjenelig rutine for å etablere målsetninger i sin virksomhet.

5.4 Identifisering av hendelser

Fra datamaterialet synes det som virksomheten har velfungerende systemer for behandlinger av avvik og identifiseringer av forbedringsforslag. Rapp Marine-gruppen synes å ha stort fokus på historiske baserte avvik, og vurderinger av hvordan rutiner bør endres for at man skal hindre at samme avvik inntreffer flere ganger. Fra intervjuet kommer det videre frem at det nok er gjort vurderinger av hvor det er svakheter i driften og retningslinjene gjennom arbeidet med å utarbeide prosedyrene. Denne gjennomgangen mener jeg kan klassifiseres som en form for prosessanalyse. Informanten kjenner derimot ikke til noen form for kontinuerlig rutine for identifisering av fremtidige potensielle hendelser. Dersom det skulle være tilfellet kan risikostyringen styrkes ved å innføre periodiske vurderinger av hvor i virksomheten svakheter er. Mitt forslag er vurdering av innføring av fremtidsrettet identifiseringsteknikker, som for eksempel jevnlig bruk av prosessanalyse i virksomheten. Men dette må vurderes ut fra kostnaden knyttet til en slik rutine mot nytten av den.

Konsernet har i tillegg fokus på avviksrapportering, oppfordrer konsernet de ansatte med å foreslå forbedringer i selskapene. Dette fokuset settes blant annet ved premiering av de ansatte som kommer med forbedringsforslag. Dette mener jeg er en god måte å sikre at man

identifiserer de muligheter som finnes i konsernet. Denne diskusjonen mener jeg indikerer at konsernet har en relativt effektiv risikostyringskomponent knyttet til identifisering av hendelser, men at konsernet burde vurdere behovet for identifisering av tidligere fremtidige hendelser.

5.5 Risikovurdering

Rammeverket krever at risikovurderingene gjøres gjentakende og kontinuerlig. Rapp Marine følger rapporterte avvik opp fortløpende og kontinuerlig. Rammeverket setter videre krav til at virksomheter vurderer både uventede og ventede hendelser. Ved vurderinger av historiske avvik er det naturlig å anta at det er hendelser som både er ventede og uventede som blir vurdert. Informanten kjenner ikke til noen retningslinjer for hvordan risiko skal vurderes i konsernet, men mener at vurderingene i stede gjøres på bakgrunn av de ansattes erfaring og magesfølelse. Videre er risikovurderingene i konsernet desentralisert ut der risikoen identifiseres. Dette mener jeg indikerer at selskapet har effektiv risikovurdering på grunn av risikoene vurderes ut fra de ansattes kompetanse som arbeider med og har ansvar for det konkrete området. Når det ikke er etablert retningslinjer for hvordan risikoen skal vurderes, indikerer dette at risikoen vil vurderes forskjellig av forskjellige personer og i stor grad subjektivt. Risikovurderingen blir derimot styrket av at vurderingene er delegert til de ansatte som utfører rutinene og deres overordnede. Det er derfor usikkert i hvilken grad at forholdet mellom forskjellige risikoer blir vurdert. Når vurderingen er så nært de som kjenner rutinene best, samt at avviksrapporteringen og -behandlingen blir gjennomgått av ledelsen taler dette likevel for at sammenhengen mellom forskjellige risikoer blir vurderer. Dette indikerer at konsernet har en relativt effektiv risikovurdering.

5.6 Risikohåndtering

NIRF (2005) viser til at det ved risikohåndtering er det viktig å vurdere gjenværende risiko etter risikohåndtering. Rapp Marine-gruppen følger opp avvik for å hindre at de skjer igjen. Dermed har man en prosess hvor man vurderer gjenværende risiko. Det indikerer videre, og det er naturlig å anta, at ved behandling av avviket gjøres det vurderinger av forskjellige håndteringsmetoder. Desentraliseringen av risikostyringen til de som kjenner risikoområdet og ledelsens gjennomgang indikerer at effekten av håndteringsalternativ på andre risiko vurderes.

Det er viktig å vurdere nytten opp mot kostnaden av risikohåndteringen. I Rapp Marine-konsernet er det ikke satt opp noen generell modell for vurderinger av nytte og kostnad, men

ved større investeringer eller omlegginger gjøres det slike analyser. Dette vitner om at forskjellige risikohåndteringsalternativer allokeres hensiktsmessig oppmerksomhet og konsernet har en hensiktsmessig vurdering av kostnad og nytte som bidrar til effektiv risikostyring i konsernet.

5.7 Kontrollaktiviteter

Det er viktig at en virksomhet har kontrollaktiviteter som består av retningslinjer og rutiner for å sikre at valgt risikohåndtering blir gjennomført. I Rapp Marine er nesten alle oppgaver beskrevet i prosedyrene i dokumenterings- og avvikssystemet. Retningslinjene oppdateres etter rapporterte avvik. Dette antyder at retningslinjene blir vurdert og sikret at de er relevante i forhold til den underliggende risikostyringen de skal kontrollere. Konsernet benytter benchmarking for å sammenligne de forskjellige selskapene i konsernet og for å se an måloppnåelsen i de forskjellige bedriftene. Dette antyder at Rapp Marine har effektive kontrollaktiviteter i sin risikostyring.

5.8 Informasjon og kommunikasjon

De mange retningslinjene som er laget i Rapp Marine-konsernet og avviksrapporteringen formidler informasjon som er sentral i risikostyringen. Denne informasjonen ivaretar de ansattes behov for informasjon om driften og informasjon til styring av risikoen. Informasjonen er veldig detaljert og presis, noe som sikrer at informasjonskvaliteten er god. Det er fokus på at dokumentasjon- og avvikssystemet skal være et verktøy for å gjøre organisasjonen bedre. De ansatte kan rapportere hendelser uten å frykte straff. Benchmarkingen kommuniserer informasjon som er relevant i beslutningssituasjoner. Bedriftene i konsernet sammenlignes mot hverandre og det gjøres analyser av grad av måloppnåelse. Kommunikasjon av avvik følger den vanlige styringslinjen.

Det er viktig å ha alternative kommunikasjonskanaler for å melde uredelig eller ulovlige handlinger i en organisasjon. I Rapp Marine-konsernet virker det ikke å være definert noen konkret sikkerhetskanal for å melde avvik dersom den ordinære kommunikasjonskanalen ikke skulle fungere. Derimot har arbeidstakeren flere mulige måter å ta opp slike saker på. Fra datamaterialet kommer det frem at de ansatte kan velge hvem som skal motta avvik som meldes. Ansatte kan ta opp saker gjennom dere ansatterepresentanter i de forskjellige styrene eller melde saker til sine fagforeningsklubber og organisasjonen er ikke større enn at man kan snakke med direktøren.

Min konklusjon på denne komponenten er at det virker som at virksomheten har en effektiv informasjon og kommunikasjon. Jeg mener dog denne kan forbedres gjennom å definere en konkret alternativ kommunikasjonskanal som skal benyttes dersom ansatte er forhindret i å benytte den ordinære kanalen.

5.9 Oppfølging

Gjennom etableringen av prosedyrene i de forskjellige selskapene i konsernet virker det som det er gjennomført en frittstående evaluering av den helhetlige risikostyringen, fordi oppgavene ble vurdert og beskrevet hvordan de skal gjennomføres. Det kommer ikke frem i intervjuet hvor ofte konsernet har frittstående vurderinger av den helhetlige risikostyringen. Det virker som konsernet har en effektiv løpende oppfølging gjennom avviksrapporteringen og benchmarking. Avvikene avslører svakheter i virksomheten som følges opp, vurderes og det vurderes tiltak for å hindre at avviket skal inntreffe flere ganger. Vurderingene gjøres også kontinuerlig gjennom benchmarking. Konsernet følger opp utviklingene i selskapene gjennom en rekke styringsparametre som måler utviklingen i kritiske suksessfaktorer. Dersom styrene ikke er fornøyd med utviklingen følges denne opp. I konsernet er det ikke bare risikoene som følges opp, men de muligheter som identifiseres. Dette mener jeg i sum taler for at oppfølgingen av den helhetlige risikostyringen er effektiv. For å sikre at oppfølgingen er effektiv må det gjennomføres enkeltstående evalueringer av de mest betydningsfulle risikoene med jevne mellomrom.

5.10 Roller og ansvar

De forskjellige styrene i konsernet virker å utøve sin rolle i risikostyringen gjennom å følge utviklingen i de respektive selskapene sine. Styret tar da sitt "påse"-ansvar ved å følge utviklingen i mål. Ledelsen følger jevnlig opp risikostyringen ved å gå igjennom rapporterte avvik og setter de strategiske rammene som målsetningene skal utvikles innenfor. Økonomiavdelingen rapporterer på en rekke styringsparametre. De ansatte rapporterer avvik gjennom RMT+. Ansvar for risikostyringen er desentralisert der de relaterte aktivitetene gjennomføres og den direkte kompetansen finnes. Dette taler for at roller og ansvar er fordelt på en effektiv måte.

6 Konklusjon

Jeg har i denne oppgaven tatt for meg risikostyring i Rapp Marine-konsernet. Jeg har sett på hvordan konsernet styrer sin risiko, hvordan Rapp Marine styrer sin finansielle risiko og hvor vidt risikostyringene er effektiv sett i et helhetlig risikostyringsperspektiv. Mitt forskningsspørsmål har derfor vært:

Risikostyring i Rapp Marine-konsernet

Jeg vil nå konkludere gjennom å besvare de operasjonaliserte forskningsspørsmålene:

UF1. *Hvordan styrer Rapp Marine-konsernet sin risiko?*

Etablering av målsetninger er en av komponentene i helhetlig risikostyring. Bedriftene i konsernet må i sin etablering av strategi og målsetninger ta hensyn og arbeide for å innfri konsernets strategiske plattform og krav. Ved budsjetteringen settes det opp aktiviteter som må gjennomføres for å nå målsetningene. I hvilken grad bedriftene når sine målsetninger følges opp jevnlig og de blir benchmarket opp mot hverandre. Konsernet videre styrer sin risiko gjennom utstrakt bruk av retningslinjer og rutiner for det aller meste av oppgaver som gjøres i konsernet. Ved avvik skal dette rapporteres til nærmeste overordnede eller annen ansvarlig instans i konsernet. Avviket vurderes så av mottaker og tiltak vurderes ut fra dette. Både avvikmeldingene og styringsparametrene følges jevnlig opp, slik at man ser at man er i rute mot sine mål, og at risikoen er akseptabel.

UF2. *Hvordan styrer Rapp Marine-konsernet sin finansielle risiko?*

Konsernet handler i pund, euro og dollar, og er dermed utsatt for valutarisiko i disse. Konsernet skal ikke spekulere i valuta og skal ha minst mulig åpne valutaposisjoner. Valutaen sikres ved kjøp og salg av valuta på termin, og sikringsbehovet vurderes opp nettobehov for hver enkel valuta og estimert kurs i tilbudene til kundene. Valutasikringen skjer i sentralt i Rapp Marine AS, og de andre selskapene i gruppen får veksle inn valuta mot Rapp Marine. Konsernet er identifisert at det er utsatt for kredittrisiko. Derfor kredittvurderes alle nye kunder og kreditten sikres ved metoder som reburs, forskuddsbetaling og garantier. Renterisikoen er ikke sikret, men følger flytende rente. Det gjøres årlige vurderinger av betingelsene for gjelden og håndtering av renterisikoen vurderes ut fra dette.

UF3. *Synes Rapp Marine-konsernet risikostyring å være effektiv i forhold til helhetlig risikostyring?*

De aller fleste komponentene i helhetlig risikostyring synes å være godt ivaretatt i Rapp Marine-konsernet, noe som taler for at konsernet har en effektiv helhetlig risikostyring. Det er ingen av komponentene som ikke danner grunnlag for effektiv helhetlig risikostyring, men jeg mener at effektiviteten muligens kan forbedres ytterligere gjennom noen tiltak. For å forbedre den helhetlige risikostyringen mener jeg at konsernet bør vurdere å sikre at følgende rutiner og komponenter er på plass: Metoder for å identifisere fremtidsrettede mulige hendelser, alternativ kommunikasjonskanal som reserve dersom det skulle oppstå behov for å melde uredelige eller ulovlige handlinger og til sist burde konsernet vurdere å gjøre jevnlig frittstående vurderinger av risikostyringsystemet. Det er viktig å poengtere at dersom effektiviteten i risikostyringssystemet til konsernet skal bedres av noen av de overnevnte forslagene må nyttets overstige kostnaden knyttet til dem.

Litteraturliste

- Hoff, K. G. (2002). Balansert målstyring - balanced scorecard på norsk. Oslo, Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2009). Strategisk økonomistyring. Oslo, Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne (2004). Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag. Oslo, Abstrakt forlag.
- NIRF, N. I. R. F. (2005). Helhetlig risikostyring - et integrert rammeverk. Oslo, Norges Interne Revisorers Forening (NIRF).
- Rapp Marine (u.d) About us [Internett] <http://rappmarine.com/about-us>, lastet ned 3.4.11
- Richard A. Brealey, S. C. M. o. F. A. (1981). Principles. New York Mc Graw Hill.
- Årsrapport Rapp Marine 2009

Appendiks 1 - Intervjuguide

▪ Faktaspørsmål

- Hva er din stilling i Rapp Marine AS?
- Hva er dine arbeidsoppgaver i Rapp Marine AS?
- Hva er din rolle i Rapps helhetlige risikostyring?
- Bruker dere et bestemt rammeverk og i så fall hvilket?

○ Hoveddel

- Internt miljø
 - Forhold til organisasjonskulturens påvirkning av ansattes holdninger til risiko
 - Filosofi for risikostyring og appetitt
 - Innvirkning på ledelsens styring av virksomheten.
 - Realistiske incitament og kontroll av disse
 - Konsekvenser ved brudd overtredelser av normer og filosofi.
 - Delegering av ansvar og samsvar med kompetanse
- Etablering av målsetninger
 - Rutiner for etablering av målsetninger.
 - For eksempel:
 - Bruk av kritiske suksessfaktorer
 - Styringsparametre
 - Kommunisering av målsetninger
 - Støtter målsetningene og samsvarer med Rapps formål og risikoappetitt og -toleranse
- Identifisering av hendelser
 - Rutiner for identifisering av hendelser.
 - For eksempel:
 - Sjekklistor?
 - Workshop (team fra flere funksjoner og nivå som kommer fram til hendelser som kan inntreffe)?
 - Intervjuer?
 - Spørreskjema og undersøkelser?

- Prosessanalyse?
 - Bruk av hendelsesindikatorer og varselamper ved endrede verdier?
 - Registrering av tapshendelser?
- Sammenheng mellom identifisering og vurdering av hendelser
- Identifisere faktorer som påvirker hendelser på virksomhetsnivå og aktivitetsnivå
- Kartlegging av sammenhenger mellom hendelser
- Bruk av muligheter
- Risikovurdering
 - Analysering av iboende og gjenværende risiko.
 - Vurdering av sannsynlighet og konsekvens
 - Tidshorisont (samsvar med relatert strategi og målsetninger)
 - Kvalitative teknikker – risikovurderes med tekst og skriftlige vurderinger
 - Kvantitative teknikker
 - Sannsynlighetsmodeller
 - Value at risk
 - Marked at risk
 - Cash flow at risk
 - Earnings at risk
 - Følsomhetsanalyse
 - Scenarioanalyse
 - Stresstesting
 - Benchmarking
 - Kilder til data til risikovurdering
 - Sammenhenger mellom hendelsers sannsynlighet
 - Valg av vurderingsteknikker
- Risikohåndtering
 - System for evaluering av effekten på risikoens sannsynlighet og konsekvens
 - System/prosesser for vurdering av kostnad sammenlignet med nytte
 - Vurderinger av alternative valg for håndtering

- Vurderinger av om alternativer for håndtering vil påvirke andre en påtenkt risiko
- Porteføljesyn?
- Kontrollaktiviteter
 - Retningslinjer og rutiner
 - Godkjennelser, fullmakter, vertifikasjoner, avstemninger, gjennomgang av driftsresultater, sikring av aktiva og arbeidsdeling.
 - Integrasjon med risikohåndtering (for å følge opp)
 - Vurderinger av relevans og hensiktsmessighet i forhold til risikohåndterig og relaterte målsetninger.
- Informasjon og kommunikasjon
 - Informasjon for å identifisere, vurdere og håndtere risiko
 - System for omdanning av rådata til relevant data til de som trenger den
 - Informasjonskvalitet – detaljeringsnivå, tidsnok, oppdatert, korrekt, tilgjengelig
 - Intern kommunikasjon – målsetninger, risikoappetitt og risikotoleranse og de ansattes roller i risikostyringen.
 - Åpne kommunikasjonskanaler
 - Sikringskanaler
- Oppfølging
 - Løpende oppfølging av risikostyringen
 - Frittstående evalueringer
- Roller og ansvar