

## Bestyrelsens arbejde med risikostyring

UDGIVET AF NYHEDSBREV FOR BESTYRELSE  
OPDATERET SENEST NOVEMBER 2011  
[www.bestyrelsen.dk](http://www.bestyrelsen.dk)

# Nyhedsbrev for Bestyrelser

## Bestyrelsens arbejde med risikostyring

### INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord .....	3
Stadig flere virksomheder etablerer intern revision.....	4
Kontrolfunktionen skal referere til bestyrelsen .....	5
Pandoras ledelse kiksede på risikostyringen.....	6
Strategi og risikostyring hører sammen.....	7
Nye oplysningskrav om børsselskabers risikostyring .....	8
Guide: Bestyrelsers kontrol med dattervirksomheder.....	9
Compliancepåbud giver genlyd i banksektoren .....	10
Skattepolitik på bestyrelsens CSR-agenda.....	12
Bestyrelsens arbejde med risikostyring .....	14
Kontrolsvigt a la Nordisk Fjer .....	15
FSR: Revisorer strammer grebet om selskaberne .....	16
Fravalg af revisionsudvalg kan blive ansvarsfælde .....	17
Danmark hårdt ramt af interessekonflikter .....	18
Danske selskaber har efterslæb på risikostyring .....	19
Risikostyring handler om at finde balancen.....	20
DONG har risikostyring på plads før notering .....	21
Praktisk anvendelse af scenarioanalyser.....	22
Bestyrelsens rolle i M&A-transaktioner.....	24
Selskabsledelse ind i bankers kreditvurdering.....	25
Større markedsrisici øger fokus på governance.....	26
Behov for åben kvalitetsvurdering af revisorer .....	28
Guide: Forsikring ved virksomhedskøb.....	29
Bestyrelsen misforstår krav til intern revision .....	30

Selskabsledelse som kommunikationsværktøj.....	31
Bestyrelsen bør etablere risikoovervågning 1/.....	32
Bestyrelsen bør etablere risikoovervågning 2/.....	33
“Sladrehanke” på vej ind i virksomhedskultur .....	34
Guide: Vil den næste fejl blive fatal? .....	35
Sådan sætter bestyrelsen fokus på risici 1/.....	36
Sådan sætter bestyrelsen fokus på risici 2/.....	37
Bedrageri - kan det ske hos os? .....	38
Sådan forebygger bestyrelsen kriser 1/ .....	39
Sådan forebygger bestyrelsen kriser 2/ .....	40
Sådan forebygger bestyrelsen kriser 3/ .....	41
Sådan forebygger bestyrelsen kriser 4/ .....	42
Behov for nyt syn på risikostyring .....	43
Er bestyrelsens information god nok? .....	44
Sådan opsætter bestyrelsen korruptionsværn.....	45
Krav bestyrelsen bør stille til risikostyring.....	46
Nye EU-krav om intern kontrol og risikostyring.....	47
Behov for mere ikke-finansiell information .....	48
Regnskabet skal beskrive marked og konkurrence .....	49
“Hvis ikke du har en bestyrelse, så få en!”.....	50

## FORORD

Efter regnskabsskandalerne under finanskrisen i 2008-2009 i blandt andet Enron, Ahold og Parmalat blev der sat fokus på interne kontroller og rapporteringssystemer med stramning af EU-direktiver og amerikanske Sarbanes-Oxley. Efterfølgende flyttede overvågning og styring af især interne risici op i toppen af bestyrelsernes dagsorden. Efterfølgende er der også blevet sat mere fokus på den risikostyring, der ligger i at kunne håndtere store udsving i energi- og råvarepriser, valutakurser, renter, kreditvilkår og kunderisici, men ikke mindst hurtige styrtdyk i kundeefterspørgsel. Det har stillet nye krav til forståelse af virksomhedens forretningsmæssige og markedsmæssige risici. Og overvågning heraf er blevet helt central for bestyrelsens evne til at forstå og forholde sig til virksomhedens udvikling.

Gennemført risikoledeelse kan blive afgørende for selskabets overlevelse under urolige og stærkt foranderlige markedsvilkår. Læren fra den dramatiske økonomiske opbremsning i 2008 gjorde stort indtryk på bestyrelser overalt i erhvervslivet, og mange steder er fokus på fremadrettede risici rykket langt højere op på dagsordenen end den almindelige rapportering om den forretningsmæssige status. Det handler om, at bestyrelsen skal sikre, at virksomheden og ledelsen har de nødvendige processer til at identificere og styre risici.

Bestyrelserne erkender således i stigende omfang, at det ikke er tilstrækkeligt, at den daglige ledelse forsikrer, at virksomheden har de fornødne processer på plads. Bestyrelsen bør selv involvere sig i dette arbejde, og sikre at processerne faktisk er indrettet optimalt og egnet til at opfange de risici, som ikke er helt forudsigelige.

Den reelle udfordring i risikostyring er derfor i videst muligt omfang at tage højde for de risici, som ikke er helt oplagte. Men hvordan skal man kende til ukendte?

Der er en naturlig tendens til, at risici defineres som de forhold, der tidligere har ramt selskabet overraskende negativt. Men når problemerne opstår for et selskab, er det sjældent de samme faktorer, som tidligere. Derfor skal bestyrelserne forsøge hele tiden at tilpasse risikomodeller og forsøge at tage højde for andre scenarier end det forventede. Bestyrelserne er i sidste ende ansvarlige for, at ledelsen har taget de fornødne skridt omkring risikostyringen. Derfor er det også nødvendigt, at bestyrelsen føler sig komfortabel med den måde, den daglige ledelse håndterer tingene på.

Og derfor er det også afgørende, at bestyrelsen har dyb indsigt og forståelse af virksomhedens risikoforhold. Dette kompendium vil klæde bestyrelsen bedre på til at få overblik over, hvordan risikoledeelse kan etableres i samarbejde med den daglige ledelse, samt hvad der kan forventes af bestyrelsens arbejde med risikoovervågning og risikostyring.

November 2011

Morten W. Langer, Chefredaktør  
Nyhedsbrev for Bestyrelser

NB: Det skal bemærkes, at dette kompendie er en samling af artikler fra nyhedsbrevets start til nu omkring risikostyring. Nogle af artiklerne refererer således til tidligere forhold, men pointerne og principperne er gyldige både før og efter finanskrisen.

## Stadig flere virksomheder etablerer intern revision

*Guide: Stadig flere danske erhvervsvirksomheder etablerer en intern revision, som blandt andet kan understøtte revisionsudvalgets arbejde. Den interne revision har også mange andre "kunder" i virksomheden og skal kunne skabe værdi for virksomheden for at berettige sin eksistens, skriver intern revisionschef Kurt Hungeberg fra Novo Nordisk i dette indlæg om den interne revisions arbejdsopgaver.*

I modsætning til finansielle virksomheder er der i mange industrivirksomheder som Novo Nordisk ikke krav om en intern revision. De danske corporate governance regler kræver, at der årligt sker en vurdering af behovet for en intern revision og i givet fald skal denne understøtte selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer. Novo Nordisk A/S er noteret på New York Stock Exchange, der i deres Corporate Governance Listing Standard kræver etablering af en intern revision. Imidlertid beskrives ikke, hvad dennes arbejdsopgaver skal være.

En intern revision i en industrivirksomhed skal derfor hele tiden overveje sin eksistensberettigelse og sikre, at denne giver værdi til selskabet. Den interne revisions primære kunder er 1) revisionsudvalget og bestyrelsen, 2) direktionen og 3) den lokale datterselskabs-/afdelingsledelse.

I Novo Nordisk lægger revisionsudvalgets formand Kurt Anker Nielsen vægt på følgende tre roller for den interne revision:

### Revisorrollen

I revisorrollen kan den interne revision skabe værdi ved at give komfort til revisionsudvalget og direktionen om det interne kontrolmiljø i finansielle og IT processer samt for andre aftalte områder f.eks. overholdelse af forretningssetiske regler ved at:

- Stå værn om sin uafhængighed og objektivitet
- Afværge og imødegå overraskelser for revisionsudvalget og bestyrelsen ved at levere en risikorettet revision af høj kvalitet og højt informationsniveau
- Nøje kunne balancere mellem at stå fast og være proaktiv i problemløsningen
- Foretage revisionen effektivt og være fleksibel
- Kommunikere åbent og ærligt opad og nedad i organisationen
- Give værdiskabende anbefalinger og sparre med forretningen om den bedste løsning

I direktionens øjne er der ingen tvivl om, at den interne revision i en global virksomhed som Novo Nordisk skaber værdi ved at være deres forlængede arm eller deres øjne gennem revisionsbesøg rundt i koncernen

med repræsentation i cirka 80 lande og aktiviteter i mere end 180 lande. Den lokale ledelse har en meget klar holdning til, at den interne revision skaber værdi ved at arbejde effektivt og forstyrre forretningen mindst muligt. Den lokale ledelse værdsætter i nogen grad komfortværdien af en intern revision, men i højere grad endnu mere fremadrettede anbefalinger til forbedringer.

### Rådgiverrollen

I rådgiverrollen kan den interne revision skabe værdi ved at bruge den store mængde af viden som de interne revisorer opnår gennem besøg i de mange enheder i koncernen gennem f.eks.:

- Vurdere trends og anbefale koncerninitiativer
- Viderebringe gode tiltag, der findes og viderebringe disse til øvrige enheder i koncernen eller opfordre til at gøre disse til koncerntiltag
- Give anbefalinger til organisatoriske udfordringer
- Sparre med forretningen og følge op på givne observationer

Gennem denne rolle medvirker intern revision til at forbedre det generelle compliance niveau i koncernen, som værdsættes både af bestyrelsen, revisionsudvalget, direktionen og den lokale ledelse.

### Katalysatorrollen

Ved at bevæge sig uden for den traditionelle revisorrolle, skaber intern revision endnu mere værdi. Første skridt er som rådgiver, men intern revision kan skabe endnu mere værdi ved at være katalysator for procesændringer og medvirke til, at organisationen flytter sig. Dette kan ske ved at:

- Forklare og uddybe risici hos den lokale ledelse og bearbejde holdninger. F.eks. i Kina og Rusland, hvor kulturen kan være svær at ændre
- Hjælpe lokale compliance-funktioner med at beskrive deres arbejdsopgaver og forbedre lokale overvågningsaktiviteter
- Rådgivning om interne kontroller i større projekter gennem workshops i projekterne og hyppige møder med projektledelsen
- Medvirke til opdatering af procedurer og træningsprogrammer baseret på viden og erfaringer fra revisionen
- Fungere som sekretariat for revisionsudvalget

Da der ikke er krav om en intern revision i en industrivirksomhed, er det vigtigt, at intern revision løbende vurderer sin eksistensberettigelse. Dette gøres primært gennem kendskab til alle interessenter og deres behov og drøftelse af emnet med revisionsudvalget og/eller bestyrelsen.