

Revisionsudvalg i ledelsesmæssigt perspektiv

– Hvordan revisionsudvalg fungerer og skaber værdi i praksis





Interview af Jesper Jarlbæk. En leders revisionsudvalgs- erfaringer og refleksioner, ved skiftet fra den ene til den anden side af bordet.

Med hans baggrund som statsautoriseret revisor og solide erfaring fra revisionsbranchen, udfordrer vi i interviewet, hvordan revisionsudvalgsposten opleves set fra ledelsesperspektiv, for en person, der selv – for en række år tilbage – afgav revisionserklæringer og fungerede som "trusted business advisor" for bl.a. børsnoterede virksomheder og deres bestyrelser.

ER KVALITET I BASISOPGAVER INDENFOR REVISION OG REGNSKAB STADIG REVISIONSUDVALGETS HO- VEDUDFORDRING I PRAKSIS?

– Eller er revisionsudvalg i Danmark modne til ver-
sion 2.00 med nøglepunkter på dagsordenen ud over
compliance og bagudrettede forhold?

Dette der er den 3. artikel i serien: Revisionsudvalg i ledelses-
mæssigt perspektiv, med fokus på hvordan revisionsudvalg
fungerer og skaber værdi i praksis, denne gang med interview
af Jesper Jarlbæk. Med hans baggrund som statsautoriseret
revisor og solide erfaring fra revisionsbranchen, udfordrer vi
i interviewet, hvordan revisionsudvalgsposten opleves set fra
ledelsesperspektiv, for en person, der selv – for en række år

tilbage – afgav revisionserklæringer og fungerede som "tru-
sted business advisor" for bl.a. børsnoterede virksomheder og
deres bestyrelser. Med andre ord: En leders revisionsudvalgser-
faringer og refleksioner, ved skiftet fra den ene til den anden
side af bordet.

De 2 forudgående artikler i serien er følgende:

Revision & Regnskabsvæsen, marts 2013: Interview med
Jakob Stengel, Managing Partner i Case Rose International.
Artiklen i marts udgaven fokuserer på internationale hoved-
tendenser sammenholdt med dansk praksis inden for revi-
sionsudvalg, med særligt fokus på det ledelsesmæssige og
strategiske perspektiv. Herudover hvilke kompetencekrav, der i
praksis i dag stilles til det enkelte revisionsudvalgsmedlem ved
rekruttering og udøvelse af hvervet, samt kvalitetskriterier ved
udvalgets personsammensætning.

Artikelseriens design bygger på principperne: *Global, praktik og værdiskabelse*. *Global* gælder både ift., hvad vi kan lære af hinanden ved benchmark af revisionsudvalg i internationalt forgrenede koncerner med dansk modervirksomhed; men også hvad danske koncerner kan hente af inspiration globalt, eksempelvis når koncernen er kinesisk eller amerikansk ejet?

Praktik betyder, at artikelserien primært er henvendt til praktikerens univers med en enkel, overskuelig formidling inden for dette komplekse problemfelt. En case-baseret tilgang, suppleret med interviews, survey m.v. Praktikken understøttes endvidere af, at læserne løbende kan kommentere på artiklerne og byde ind selv, bl.a. på mailen rr.management.dk@karnovgroup.com, ligesom anden relevant teknologi løbende vil blive søgt taget i anvendelse. Artiklerne har ikke til hensigt at finde frem til én bedste løsning. Arbejdet med dataindsamling, analyse mv. indtil nu har vist, at der er mange hensyn, interesser og perspektiver – også – når det gælder revisionsudvalg. Det tilstræbes at trække på den seneste forskning i tæt samspil med toneangivende business schools o.lign. i ind- og udland; men det vil altid være i krydsfeltet med praktikens verden. *Værdiskabelse* udfordres, analyseres og sættes bl.a. i forhold til investerede ressourcer. Der anlægges en 360 graders tilgang for revisionsudvalget, i krydsfeltet med nøgleinteressenterne det omgiver sig med. Artiklerne vil ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv gå i dybden med spørgsmålet *hvordan*, bl.a. ift. følgende problemstillinger, praktiske udfordringer og dilemmaer, med afsæt i revisionsudvalget:

1. Snitfladen mellem bestyrelsen og revisionsudvalget
2. Strategiplaner og forretningsmodellens sammenhæng med de økonomiske realiteter og forventninger
3. Den strategiske anvendelse af regnskab samt skat og afgifter
4. Det effektive interne kontrolsystem, også i strategisk perspektiv
5. Overvågning af, at virksomhedens risikostyringsystem i praksis fungerer effektivt
6. Organisatoriske aspekter, herunder samspillet mellem de enkelte ledelsesudvalg og den samlede bestyrelse
7. Ansvarsperspektivet, bestyrelse versus revisionsudvalg samt særlige forhold når koncerner er globale

Forfatterne til de enkelte artikler tilstræbes at variere afhængig af temaet. Som følge af den globale tilgang, må nogle af artiklerne i serien forventes at blive på engelsk. Forfatteres og kilders baggrund, forudsætninger m.v. tilstræbes at fremgå direkte af artiklerne, for at fremme transparens og så læserne har grundlag for at foretage egen fortolkning af indholdet. Revision & Regnskabsvæsen, og dermed Forlaget Karnov, er formidlingsplatform.

Artikelserie om revisionsudvalg i ledelsesmæssigt perspektiv

I Danmark har bestyrelsen en dobbeltrolle, der dels omfatter kontrolelementer og dels den overordnede målsætning og styring, herunder strategi. Tilsvarende må revisionsudvalgets primære ansvarsområder også formodes at have strategiske dimensioner, eksempelvis risikostyring og den strategiske betydning af anvendt regnskabspraksis og skat. Det understøttes af, at der internationalt i en periode har været tegn på, at revisionsudvalg er på vej til at fokusere stadig mere på den strategiske dimension af deres ansvarsområder¹; men set ud fra en dansk vinkel, hvordan fungerer revisionsudvalg egentlig i praksis i dag og hvor stor en vægt dedikerer revisionsudvalg til problemstillinger af strategisk og risikostyringsmæssig karakter indenfor udvalgets naturlige ansvarsområder? Kan vi fra dansk side hente inspiration fra internationale udviklingstendenser på feltet, herunder i vækstøkonomier som BRIK landene? Dette vil blive søgt belyst i en række artikler i Revision & Regnskabsvæsen. Dels ved dialog med fungerende revisionsudvalgsmedlemmer i Danmark og internationalt; men også med en række af de parter, som revisionsudvalgene – både direkte og indirekte – har berøring med.

Revision & Regnskabsvæsen er interaktivt: Lancering af rr.management.dk@karnovgroup.com

Revision & Regnskabsvæsen er blevet digitalt. Det betyder, at du som abonnent nu kan læse bladet via en APP; men det åbner også for en række nye muligheder til forbedring af læserens udbytte af bladet og miljøet omkring det. Eksempelvis større direkte interaktion mellem læserne indbyrdes og med redaktionen af Revision & Regnskabsvæsen. Der er oprettet følgende mail til brug for artikler med ledelsestemaer: rr.management.dk@karnovgroup.com. Skriv til os, eksempelvis hvis du har forslag til vinkler og særlige problemstillinger, du ønsker belyst, dine holdninger m.v.

Revision & Regnskabsvæsen, april 2013: Interview med Torben Nielsen, tidligere direktør i Danmarks Nationalbank. Han er i dag professionelt bestyrelsesmedlem og formand for flere revisionsudvalg. Torben Nielsen har som bekendt mangeårig ledelserfaring fra betydningsfulde positioner i den finansielle sektor. Interviewets primære fokus er: Revisionsudvalget i organisatorisk perspektiv med særlig fokus på risikostyring.

Efter ca. 30 år i revisorbranchen, herunder på seniorpartner niveau, tog Jesper Jarlbæk i 2006 et nyt karriereskridt baseret på en 3-strengt strategi: (1) Opretholde arbejdet med børsnoterede virksomheder, (2) arbejde aktivt med kapitalfonde og (3) investere i vækstvirksomheder som Business Angel. Logikken i Strategien blev lagt ud fra en slags værdikædebetragtning, dvs. at Jesper Jarlbæk har positioner og kan derved bidrage til udviklingen i hvert af en virksomheds naturlige livscyklus-skrider – 3 forskellige lag i kapitalmarkedet – fra vækstvirksomhed (venture), til kapitalfond ejerskab og videre til børsnotering eller anden exit. Strategien har vist sig særdeles bæredygtig. Den har herunder givet plads til den naturlige rotation og løbende videreudvikling, som harmonerer godt med både Jesper Jarlbæk's kernekompetencer og markante personprofil. I de senere år har det også omfattet dialog med politikere om forbedring af virksomheders ramme- og vækstvilkår, hvor evnen til at se på tværs, drage paralleller og have øje for det større sammenhængsbillede, ifølge Jesper Jarlbæk selv, synes værdifuld. I forhold til revisionsudvalg, har Jesper Jarlbæk i dag erfaring fra 5 børsnoterede virksomheder, hvoraf han p.t. sidder i 2 af de 5 og rollen som bestyrelsesmedlem, som er non-executive, trives han godt med. Der henvises til faktaboks 2 for en uddybning af Jesper Jarlbæk's professionelle baggrund.



Af Anni Haraszuk, E-MBA
Statsautoriseret revisor.
Se www.Linkedin.com

FAKTABOKS 2 – JESPER JARLBÆK - BUSINESS ANGEL OG PROFESSIONELT BESTYRELSESMEDELM

Professionel baggrund – et overblik	Bestyrelses- og revisionsudvalgsposter (*)
<ul style="list-style-type: none"> • Business Angels Copenhagen, bestyrelsesformand (2012 -) • Danish Venture Capital and Private Equity Association (DVCA), næstformand (2010-) • Business angel og professionelt bestyrelsesmedlem (2006 -) • Deloitte, Managing partner - Advisory Services (2002 – 2006) • Arthur Andersen, Country Managing Partner (1999 – 2002) • Arthur Andersen, Partner (1974 – 2002) • Statsautoriseret revisor (1981) • HD-R (1978) 	<p>Bestyrelsesmedlem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bang & Olufsen A/S (RF) • TK Development A/S (R) • Torm A/S (**) (R) • Cimber Sterling Group A/S (***) (R) • Oceanaut Inc. (****) (R) • Polaris Invest III fonden <p>Bestyrelsesformand</p> <ul style="list-style-type: none"> • CataCap • Advis A/S • Sanderman Pte. Ltd., Singapore • Altius Invest A/S • Basico Consulting A/S • Groupcare A/S • Valuemaker A/S

Se endvidere: www.jarlbæk.net

(*) Revisionsudvalgsposter er markeret med (R) og hvervet som formand for revisionsudvalget med (RF)

(**) April 2009 – Januar 2013

(***) November 2009 – Maj 2012

(****) Maj 2006 – Maj 2009



Interviewets primære fokus, er en udfordring af om kvalitet i basisopgaverne indenfor revision og regnskab stadig er revisionsudvalgets hovedfokus, eller om revisionsudvalg i Danmark er modne til at rette blikket mod mere fremadrettede problemstillinger ud over compliance og bagudrettede forhold?

ER KVALITET I BASISOPGAVER INDENFOR REVISION OG REGNSKAB STADIG REVISIONSUDVALGETS HOVEDUDFORDRING I PRAKSIS?

- Eller er revisionsudvalg i Danmark modne til version 2.00 med nøglepunkter på dagsordenen ud over compliance og bagudrettede forhold?

Interviewets primære fokus, er en udfordring af om kvalitet i basisopgaverne indenfor revision og regnskab stadig er revisionsudvalgets hovedfokus, eller om revisionsudvalg i Danmark er modne til at rette blikket mod mere fremadrettede problemstillinger ud over compliance og bagudrettede forhold? Interviewet er struktureret i følgende undertemaer:

1. Revisionsudvalg i ledelsesmæssigt perspektiv – 5 globale tendenser
2. Revisionsudvalgets kerneopgaver anno 2013: bagudrettede eller fremadrettede forhold?
3. Revisionsudvalgsformandens "top 3 dilemmaer" og håndtering i praksis
4. Risikostyringens rolle og ledelsesmæssige forankring: strategisk, taktil og operationelt
5. Det større perspektiv og afrunding

Med henblik på at benchmarke og hente yderligere inspiration globalt, forventes næste artikel i serien at dreje fokus over imod revisionsudvalg og virksomheder forankret internationalt.

TEMA 1

REVISIONSUDVALG I LEDELSESMÆSSIGT PERSPEKTIV – 5 GLOBALE TENDENSER

For at sætte scenen, hvilken 5 globale tendenser ser du indenfor bestyrelser, herunder særligt revisionsudvalg?

Det er med interesse, at jeg har læst den første artikel i revisionsudvalgsserien², hvor Jakob Stengel giver sine 5 bud. Jeg er til dels enig, idet jeg ser følgende 5 globale tendenser, som jeg vil uddybe nærmere:

1. Øget transparens. Som på mange andre områder i hverdagen, er stakeholders krav stadig øget informationsafgivning.
2. Sammensætning af bestyrelser professionaliseres yderligere. Der er et reelt behov for at styrke både regnskabs- og revisionsmæssige kompetencer for at matche kompleksiteten i praksis.
3. Den europæiske "one size fits all" regulering af revisionsudvalg er ikke længere tidssvarende i en globaliseret verden. Der er behov for nytænkning.
4. Brugen af bestyrelsevalueringer intensiveres.
5. Revisionsudvalg anno 2013 i Danmark: Kvalitet i basisopgaverne er fortsat hovedudfordringen.

FAKTABOKS 3

5 GLOBALE TENDENSER INDEN FOR BESTYRELSE, HERUNDER REVISIONSUDVALG I LEDELSESMÆSSIGT PERSPEKTIV

1. Øget transparens. Som på mange andre områder i hverdagen, kræver stakeholders stadig øget informationsafgivning fra virksomhederne.
2. Sammensætning af bestyrelser professionaliseres yderligere. Det har afsmittende effekt på revisionsudvalget. Der er et reelt behov for at styrke både revisions- og regnskabskompetencerne niveaumæssigt for at matche kompleksiteten i praksis.
3. Den europæiske "one size fits all" regulering af revisionsudvalg er ikke længere tidssvarende i en globaliseret verden. Der bør - på europæisk plan - arbejdes på en byggeklodsmode, svarende til logikken i A, B, C, D modellen i regnskabslovgivningen^(*), så regulering af revisionsudvalg niveau-tilpasses virksomhedens faktiske situation.
4. Brugen af bestyrelsevalueringer intensiveres. Trenden gælder også revisionsudvalg.
5. Revisionsudvalg anno 2013 i Danmark: Kvalitet i basisopgaverne inden for revision og regnskab er fortsat hovedudfordringen. For langt de fleste er tiden ikke moden til fokus på den strategiske dimension af revisionsudvalgets naturlige arbejdsområder.

(*) Jf. eksempelvis § 7 : Regnskabsklasser, i Årsregnskabsloven Lov nr.1232 af 18/12/2012.

Ad. 1 "Krav om Øget transparens"

Det er jeg enig³ i, fordi det er en mega-trend. Det gælder revisionsudvalg, det gælder bestyrelsesarbejde, det gælder investor relationer og alt muligt andet. Mer vil ha' mer. Vi lever i et samfund, hvor stærkt forøgede adgang til information, real-time, any time og anywhere skaber endnu større appetit på transparens.

Ad. 2 "Sammensætning af bestyrelser professionaliseres yderligere"

Det er jeg også helt enig i⁴. Denne trend har selvfølgelig en afsmittende effekt på revisionsudvalg. Det er ikke en direkte revisionsudvalg trend; men det er klart, at når bestyrelsen professionaliseres, så er den del af de medlemmer, der indgår i revisionsudvalget. Ser vi i den forbindelse specifikt på revisionsudvalg i Danmark, så er det min holdning, at der i dag er behov for en betydelig styrkelse af både revisions- og regnskabskompetencerne for niveaumæssigt at matche kompleksiteten i praksis og leve op til politikernes – samt i sidste instans samfundets – forventninger til revisionsudvalgenes virke.

Samtidigt er jeg enig i, at kravene til bestyrelserne hele tiden stiger. Jakob Stengel er inde på⁵, at bestyrelsesformandsposten faktisk er så kompleks en rolle i dag, at det i stigende omfang nærmer sig en halv-

eller heltidsstilling i de allerstørste virksomheder. Det tror jeg er rigtigt; men jeg er samtidigt stor tilhænger af "2 tier modellen". Man skal passe på, at man ikke gør bestyrelsesformandsrollen så central, at den i virkeligheden tager noget af magten fra direktionen. For så har du ikke længere en "2 tier model". Jeg har fuld respekt for, at man skal professionalisere bestyrelserne; men hvis det ender med, at man får en impotent direktion, så synes jeg, at man har sejret sig ihjel. Så har man ødelagt modellen. Og jeg mener ikke, at det ene udelukker det andet. Det vil sige, at du både professionaliserer bestyrelsen og samtidig har en stærk daglig ledelse. Man skal bare være opmærksom på at opretholde balancen i tingene.

Ad. 3 "Den europæiske "one size fits all" regulering af revisionsudvalg er ikke længere tidssvarende i en globaliseret verden. Der er behov for nytænkning"

Her kommer jeg ind på en vigtig ting, en stor skelnen, i forhold til evnen til at efterleve "bedste corporate governance". Der var faktisk noget, der triggede mig, i spørgetema oplægget til dette interview. Der, hvor der i spørgetemaet tales om revisionsudvalget ud fra en økonomisk betragtning. Min første indskydelse var, at revisionsudvalg udelukkende er et vigtigt corporate governance organ." Der tænker vi ikke i kr. og ører...". Men det trigger alligevel noget hos mig. I det perspektiv er det ikke kun ift. bestyrelsesudvalg, der skal tænkes nytteværdi; men også ift. bestyrelsen som helhed. Jeg har oplevet at sidde i en virksomhed med 10 mia. i omsætning. Den er jo simpelthen ikke stor nok til, at det giver mening med en First tier Audit Committee model. Så vidt jeg ved, var vi i Danmark med til at påvirke EU med skabelsen af de 4 regnskabskategorier: A, B, C og D. Det var en innovativ tankegang i Danmark, som det lykkedes at få løftet op på EU plan. På tilsvarende vis vil jeg gerne plædere for, at man i forhold til revisionsudvalg gør det samme. Der er en forskel på at være en dansk børsnoteret virksomhed med 10 mia. i omsætning og være en global farmaceutisk virksomhed, noteret på New Yorks fondsbørs, underlagt SOX m.v. med en omsætning, der overstiger 500 mia. I den først omtalte virksomhed har de slet ikke de samme ressourcer, som i den anden. De har nok heller ikke den samme dybde og bredde i stakeholders. Så det virker overforenklet, at man kun har én model for god corporate governance omkring revisionsudvalg. I dag har man i realiteten "one size fits all". Det virker forkert. Man har i virkeligheden også meget lidt guidance fra lovgiver, når det gælder forventninger til udvalgenes struktur, virke og ressourcindsats. Når vi nu var så geniale i Danmark at sige til EU: "Lav denne her 4 delte regnskabskategori, så de små virksomheder slipper for alle de notekrav, som ikke interesserer nogen". Kunne vi så ikke gøre det samme med revisionsudvalg?

I TK Development, som du sidder i, der udgør den samlede bestyrelse revisionsudvalget?

Det er en meget lille virksomhed. Vi er under 100 ansatte i alt, kun 5 personer i bestyrelsen, ingen medarbejderrepræsentant og ingen intern revision. Så her forekommer det logisk at bruge undtagelsen i lovgivningen; men det ændrer ikke på, at min holdning er, at det er en rigtig dårlig model. Så skulle du hellere have en fritagelsesordning, end at hele bestyrelsen skal agere revisionsudvalg. For det kommer hele bestyrelsen aldrig til.

Ad. 4 "Brugen af bestyrelseevalueringer intensiveres"

Bestyrelseevalueringer intensiveres. Det er jeg enig i⁶; Det handler om, at normerne for bestyrelsernes arbejde og kravene hertil selvfølgelig har en afsmittende effekt på revisionsudvalg. Bestyrelseevalueringer kommer der flere af og ja, de kommer sikkert også til revisionsudvalgene, før eller senere.

Ad. 5 "Revisionsudvalg anno 2013 i Danmark: Kvalitet i basisopgaverne er fortsat hovedudfordringen"

I forhold til skiftet fra kontrolfokus til mere strategi og ledelse, så siger jeg: Det går *meget* langsomt. Vi skal kravle, før vi kan gå. Dybest set – med risiko for at genere nogle medlemmer i revisionsudvalg i Danmark – kan man stille sig det spørgsmål, om udvalgene i dag som helhed lever op til det, de skal og til lovens hensigter? Inden vi begynder at kaste os over spændende områder såsom strategi, så kan det være, at de 4 pinde⁷, som lovgiver har vedtaget er revisionsudvalgets minimumsopgaver, skal håndteres med den fornødne kvalitet først. Lad os lave et reality check på, om vi lever op til dem. Det tvivler jeg på er tilfældet for tiden.

Så vi er simpelthen bare ikke kommet så langt?

Korrekt. Vi er ikke kommet så langt. Derfor, at begynde at lege med strategi og ledelse, som er sjovt, og komme væk fra kontrolfokus, det mener jeg ikke revisionsudvalgene har gjort sig fortjent til, endnu.

Ift. det større perspektiv, er der så en metatrend indenfor globale tendenser ift. bestyrelser, altså en trend, der er mere gennemgribende end andre, så den derved er med til at skabe og definere de 5 trends, du har anført?

Ja, der er den globale tendens, at den angelsaksiske model⁸ mere og mere bliver "World standard". Man kan tale om en global "Lingua Franca" indenfor Corporate Governance. Like it, or not. Udfordringen er, at modellen er meget byrdefuld, måske særligt for et folkefærd som os i Danmark. Dette af to årsager: Substans og effektivitet.



Jeg brugte rigtig mange år af mit liv på revision. Et af de mantra'er, vi havde i Arthur Andersen, var målet om at blive *trusted business advisor* hos hver af vores kunder.

Mht. substans, så tager vi i Norden regler alvorligt, i stedet for "Lip service". Jeg kender lidt til det angelsaksiske system indefra. Visse steder er de rigtig gode til "Lip service". Dvs. at man taler folk efter munden; men du kan aldrig få dem til at erkende, at de ikke følger reglerne. I deres selvpfattelse følger de reglerne; men i Danmark – ligesom i EU, hvor vi er duksedrenge – tager vi ting meget alvorligt. Vi tager reglerne bogstaveligt. Derfor har vi i Danmark en dobbeltudfordring, dels fordi vores virksomheder er meget mindre, og dels fordi vi tager det samme regelsæt meget alvorligt. Den angelsaksiske model bliver derfor uforholdsmæssigt byrdefuld for os.

Effektivitet dækker over, at det danske samfund bygger på en indbyrdes tillid mellem borgerne, som er blandt de højeste i verden. Denne tillid gengældes. Det giver mulighed for effektive processer. Lavere grad af tillid skaber oplevet behov for større grad af kontrol. Corporate governance modeller, der er funderet herpå, vil alt andet lige være mindre effektive. I hvert fald i forhold til den nordiske model.

Kan du uddybe, dine betragtninger om den angelsaksiske models dominans?

Ja, den angelsaksiske model er den, der vinder frem overalt i erhvervslivets forhold internationalt. Alle kapitalmarkederne bliver mere integrerede. De kører efter den angelsaksiske model på alle mulige leder og kanter. Det gælder også for revisionsudvalg. Jeg har været med i game't lang nok tid – over 30 år – til at jeg kan se det. For 20 år siden diskuterede man, hvilken model der var bedst, og om der skulle være nationale særheder. Der blev brugt gode og kloge menneskers tid på danske regnskabsstandarder, forord til IAS, danske revisionsstandarder, etc. Alt dette betragtes som irrelevant dag. Alt konvergerer mod den angelsaksiske model. Det er ikke et spørgsmål om at kunne lide den, eller ikke kunne lide den. Det er vilkårene. Så kan du stille dig op og slås imod det. Min tese er: I stedet for at kæmpe for nationale særheder, så – hvis der er noget du synes, er forkert – skal du gå ind og prøve på at påvirke den internationale model. Det er et langt sejt træk; men det er det, der er perspektiv i. Hvorimod, at forsøge at skabe en ø i Danmark, hvor vi har en lokal praksis, kan du godt glemme.

TEMA 2

REVISIONSUDVALGETS KERNEOPGAVER ANNO 2013: BAGUDRETTEDE ELLER FREMADRETTEDE FORHOLD?

For visse virksomheder er revisionsudvalg et lovkrav⁹¹⁰; men hvis vi nu stiller spørgsmålstegn ved, hvem der i virkelighed har glæde af det her? Når vi taler om værdi, så kan det være kr. og ører; men det kan også være andre ting. Og værdi for hvem, hvis vi kigger på interessent universet?

Jeg vil først og fremmest pege på bestyrelsen. Den har stor glæde af

revisionsudvalget i relation til komplekse regnskabsmæssige og revisionsmæssige problemstillinger.

Ift. værdi for hvem, vil jeg uddybe en af de ting, der har overrasket mig meget, efter at jeg skiftede fra revisorsiden og til den anden siden af bordet. Jeg brugte rigtig mange år af mit liv på revision. Et af de mantra'er, vi havde i Arthur Andersen, var målet om at blive *trusted business advisor* hos hver af vores kunder. Revisor skulle placere sig som den virkelig kompetente forretningspartner overfor ledelsen. Det, der har chokeret mig, når man så kommer over på den anden side af bordet og sidder – i både små og store bestyrelser – er, hvor uendelig lidt *både* det eksterne årsregnskab og den eksterne revisor fylder. Særligt i forhold til ekstern revision, er det lidt vemodigt at konstatere – når jeg har brugt så mange år af mit liv på at forsøge at give den rolle indhold, mening og betydning – at den i dag betyder meget lidt.

Det er noget at det, vi udfordrer i de her artikler: hvilken rolle spiller de enkelte interessenter i praksis og udviklingstendenser i det samlede revisionsudvalgs univers. Kan du uddybe din pointe?

Foranstående er blot en konstatering af, at sådan er realiteterne. Virksomheders ledelser, både bestyrelse og direktion, bekymrer sig hver dag om fremtiden. Hvordan de tjener penge i morgen, så de kan klare udfordringerne. Det, med at kigge tilbage på et 12 måneders gammelt regnskab – og hvilken påtegning, der er på det – er ikke ret vigtigt. Det fylder ikke ret meget.

Så er der nogle lovgivningskrav, der skal opfyldes. En gang om året kommer den eksterne revisor derfor til stede på bestyrelsesmødet. Der drøftes regnskab, revisionsprotokol m.v., og der bliver skrevet under; men det er ikke noget, der fylder ret meget. Det er ikke revisors skyld. Det er blot en konstatering.

Det triste ved det er, at finansmarkederne kun har den konvention at holde sig til, der hedder årsregnskaber baseret på det dobbelte bogholderis princip. Det er også det, lovgiver har at holde sig til. Så man laver en masse regulering på noget, som dybest set overhovedet ikke er vigtigt for at kunne bedømme virksomhedernes evne til at manøvre fremadrettet. Selvfølgelig er "accountability" vigtig. Men det er en forudsætning. En "license to operate". Når du siger: Det værdifulde, så går det på ting, der er fremadrettede. Hvordan kan vi overleve, hvordan kan vi tjene flere penge? Der er jo ikke ret meget værdi i det, der er bagud skuende og kontrollerende.

I forhold til, hvor revisionsudvalget kan skabe værdi, så er det relevant at dvæle ved den "expectation gap" man har talt om i 100 år, mellem offentligheden eller bestyrelserne på den ene side og ekstern revisor på den anden side. Revisionsudvalget er fuldstændigt enestående placeret i relation til at kunne bygge den bro.

Lad os tage et konkret eksempel med et typisk bestyrelsesmøde i en større virksomhed, hvor du har hele bestyrelsen inklusiv medar-

bejderarbejderrepræsentanter, direktionen, direktionssekretær m.v. Så kommer der 2 folk ind, som ikke "hører til". De deltager kun i møderne en gang om året. Revisorerne hører ikke til i "flokken" og de taler om et fagområde, som – let's face it – flertallet af mødedeltagerne, der sidder rundt om bordet, stort set ikke forstår. Mange af bestyrelsesmedlemmerne forstår ikke kravene til regnskabsaflæggelse i dybeste forstand. Stort set ingen af dem forstår, hvad revision er. Det må siges at være temmelig skæve præmisser for en hvilken som helst dialog. For nu har du 2 folk, der er udenfor, og 2 fagområder, som enten er meget dårligt forstået, eller stort set ikke forstået. Det er udgangspunktet, inden du tager fat på noget som helst. Hvad risikerer det at blive til? Det risikerer at blive til, at bestyrelsesformanden sidder for enden af konferencebordet med en indfaldsvinkel, der hedder, at han eller hun hurtigst muligt blot gerne vil have revisors nik til, at der ikke er nogen problemer. Det får han/hun så. Hvor meget indsigtfuld debat har du mulighed for i det scenarie?

I den situation har revisionsudvalget en kæmpe værdi. For udvalget kan sørge for, at man i et langt mere intimt forum og med nogle modtagere, som er – eller burde være – noget mere fagligt klædt på, kan få debat om de svære områder. Dermed kan virksomheden både få en bedre revision og en mere kvalificeret håndtering af regnskabsmæssige problemstillinger, end den nogensinde kunne, hvis du ikke havde revisionsudvalget og den eksterne revisor gjorde sin entre direkte i det store bestyrelseslokale.

For at illustrere foranstående: Lad os sige, at revisor først møder bestyrelsen i forbindelse med præsentation af årsregnskabet. I forhold til mange af de komplekse regnskabsaflæggelses problemstillinger er det alt for sent at begynde en dialog. På det tidspunkt, hvor revisor kommer ind, der drejer det sig om at skrive under. Der er løbet kørt. Det revisor så kan gøre, hvis der er bemærkninger eller uddybninger, er i revisionsprotokollen – det er jo et særegent dansk instrument, som ikke ses nogen andre steder – at rejse et flag i et fortroligt skriftligt forum; men mange gange sker der det, at direktionen ser det som sin fornemste opgave at sørge for, at der *ikke* bliver rejste nogle flag der. Så er der Management letters, der typisk ikke bliver tilsendt bestyrelsen. Du får på den måde en side af bordet, der slet ikke kender dette spil. Og på den anden side af bordet en meget dårlig "sagsbehandling".

Det du siger, det er, at man bringer fagligheden i spil på en bedre måde, fordi revisionsudvalget sidder som del af forretningen. Nu udfordrer vi også de eksterne revisorer og deres synspunkter senere i artikelserien. Det vi umiddelbart kan se på forberedelserne til de her interviews er, at de eksterne revisorer mener selv, at de har en rolle. De mener formentlig også, at den er stor.

Det mente jeg også i 28 år. Jeg synes også at, de fortjener det; men det er bare langt fra realiteten.

Det vi kan se, i nogle af de her interviews¹¹ er, at de valgte revisorer kommer ind og er så med – hvis de er med – til revisionsudvalgsmøder. Det kan så være, at de har en rolle, f.eks. ift. informationer om deres arbejder; men noget tyder på, at de ikke deltager i hele bestyrelsesmøder, ud over der hvor årsregnskabet behandles. Der kommer de tilsyneladende typisk med, den ene gang om året.

Ja, og alene i det specifikke tidsrum, hvor det eksterne årsregnskab er på agendaen. Det er fakta. Jeg kender ikke noget sted, hvor den eksterne revisor er med i noget andet end det punkt, der hedder revision og regnskab.

Det er interessant, at man tilsyneladende flytter ekstern revisor ned i et underudvalg og alene på underskriftstidspunkt – hvor beslutningerne reelt ikke kan tages, fordi de skulle have været taget langt tidligere – tager ekstern revisor med. Hvordan ser du på det?

Allerførst; "flytte ekstern revisor ned i et underudvalg" mener jeg er et tendentiøst og negativt perspektiv. Jeg mener også, det er forkert. Hvis der i det underudvalg, kan foregå en egentlig kvalificeret behandling, så er alle parter nok bedre tjent med det. Du får aldrig hele bestyrelsen i tale med det alligevel, fordi mange af dem ikke har forudsætninger for at deltage i debatten. Så du vil ikke få andet end blanke øjne. Det er realiteterne. De er ikke valgt ind, fordi de har forstand på IFRS¹². Det er der næsten ingen af dem, der har. Og de har slet ikke forstand på ekstern revision. Det er derfor, jeg siger at, jeg vil ikke se det som, at ekstern revisor bliver skubbet ned i det her underudvalg. Jeg ser det som, at for en gangs skyld kan man få et kvalificeret samspil mellem de 2 parter, som du aldrig ville kunne få overfor den samlede bestyrelse.

Så ekstern revisor kommer til sin ret? Man får simpelthen kommunikeret sit budskab bedre?

Ja, det skaber værdi for bestyrelsen – påstår jeg – at løfte den byrde, det er at have en ordentlig dialog med ekstern revisor, fra bestyrelsen og hen til revisionsudvalget. Du gør dig selv en tjeneste som bestyrelse. Det er det primære.

Hvad med ledelsen, den daglige ledelse? Kan det være et godt modspil?

Ja, i de revisionsudvalg, hvor jeg sidder, er forholdet det, at CFO'en er fast deltager til alle møder. Det formelle revisionsudvalg er som regel 2 – 3 bestyrelsesmedlemmer; men det reelle er, at mindst CFO'en også er fast deltager. Hvis det er større firma, eksempelvis underlagt



I langt de fleste situationer hvem er det så der vælger den næste revisor? Formelt er det generalforsamlingen efter indstilling fra bestyrelsen. Hvad er grundlaget for indstillingen fra bestyrelsen? Det er CFO'ens indstilling. Så der har du igen en cirkel slutning.

SOX, kan der også være en compliance officer med samt den interne revision. Med hensyn til den eksterne revisions deltagelse, så oplever jeg lidt forskellig praksis. Nogle steder er ekstern revisor med hver anden gang og nogle steder er de med hver gang. Udadtill kan det se ud som om, det er et meget beskedent udvalg, med en 2 – 3 mand; men virkeligheden er, at det oftest er et udvalg med en bemanning på 5 – 8 mennesker til møderne.

Det er det, jeg mener med ressourcetræk. Det bekræfter du så også, at det er faktisk rigtig mange ressourcer, man binder, for de forbereder sig jo alle på at deltage; men det skal så modsat helst give sig udslag i, at de laver deres arbejde bedre?

Ja, og det mener jeg også sker. Jeg mener, at det er klogere ressourcer anvendt. Du kan kalde det et koordinationsforum, som bringer tre parter: den eksterne revisor, virksomhedens økonomifunktion og bestyrelsen sammen på en kvalificeret måde. Det synes jeg er rigtig, rigtig godt. Forudsat, at alle parter er deres opgave voksen og ved, hvad de skal byde ind med.

Gør vi det her pga. loven?

Nej, vi gør det på grund af det bedre samspil.

Så det er faktisk reelt værdiskabende for virksomheden at have sådan et revisionsudvalg?

Det mener jeg. Der er da nok nogle af mine bestyrelseskollegaer, som vil sige: "Det er bare fordi du er gammel revisor. Det kan vi ikke se"; men det mener jeg faktisk, at det er. Og dette gælder i alle virksomheder; sunde såvel som kriseramte.

Og hvis du først er derude, at virksomheden er kriseramet og/eller konkurstruet, så er udvalget rigtig, rigtigt værdifuldt; men selv i den fornuftigt kørende virksomhed, er det også værdifuldt at have et – skal vi kalde det – kvalificeret samarbejdsforum, som jeg anser at revisionsudvalget er.

Finansiering og funding er jo et stort issue i øjeblikket. Er det din vurdering, at pengeinstitutter og finansielle kilder i øvrigt lægger vægt og kigger på, hvem der sidder i revisionsudvalget?

Jeg har ikke oplevet det, desværre.

TEMA 3

REVISIONSUDVALGSFORMANDENS "TOP 3 DILEMMA'ER" OG HÅNDTERING I PRAKSIS

Lad os vende blikket mod dilemmaer. Hvad er det for nogle, du sidder med i dagligdagen i Revisionsudvalget? Nu har vi jo 3 temaer på dagsorden: Global, praktik og værdiskabelse. Hvis du skal tænke igennem, bare det seneste år, 2 – 3 dilemmaer. Hvad er det, der er rigtigt svært og som betyder meget?

Første dilemma er: Hvad fylder årsregnskabet i bestyrelsens bevidsthed? Tal- dvs. resultater- fylder; men kvaliteten af regnskabet, fylder måske mindre, fordi der savnes uddannelse herom. Igen, det er i det historiske regnskab. Bestyrelsen er interesseret i management reports, driftsrapporter, budgetter og ting og sager; men leverer vi et eksternt årsregnskab, med en høj grad af disclosures og kvalitet, eller gør vi ikke? Hvor meget optager dét selve bestyrelsen? Svaret er: sjældent ret meget. "Det har vi teknikere til at gøre; et reklamebureau til at lave layout og et PR-bureau, der sørger for, at Management Discussion and Analysis ser pæne ud og bliver kommunikeret, osv.", noget hårdt stillet op.

Men, hvad er så dilemmaet, for så kunne man jo bare bruge mindre tid?

Ja, det kommer så her: Der er "disconnect" imellem bestyrelsens fokus på strategi og fremtid på den ene side og de stadig mere komplekse regnskabsregler på den anden siden. Hvad fylder den eksterne revision i bestyrelsens bevidsthed? Det er meget lidt. 3 ud af 4 revisionsudvalgspligter retter sig mod revision og revisor, ikke regnskab. Alt i alt, er der risici for flere "disconnects".

Risikoen er, at revisionsudvalg bliver et frit svævende organ for fag nørder. Tilbage til, at bestyrelsen stort set ikke er interesseret i årsregnskabet og endnu mindre i revision. Dilemmaet er at skabe den rigtige relation mellem revisionsudvalg og bestyrelsen. Antag, at bestyrelsen dybest set bruger 1 % af året på at tænke på ekstern, historisk årsregnskab og revision og du samtidigt har det her organ, som skal befatte sig med revision og eksternt årsregnskab. Det risikerer så at svæve i intetheden, jf. også diskussionen ovenfor.

Men hvorfor har man så revisionsudvalget? Så kunne man jo bare sige, at driftsorganisationen kan gøre det. Så behøver bestyrelsen ikke at bruge tid på det?

Det er primært fordi – tilbage til hvor vi kom fra – at lovgiver ønsker, at nogen holder den eksterne revision i snor. Hvem er det, der i det daglige håndterer dialogen med den eksterne revision? Det gør CFO'en. Hvem er det, der er til eksamen omkring årsregnskabet? Det

er CFO'en. Det er så den kortslutning, du har haft. Hvad hvis revisor (selvom jeg aldrig har oplevet eksempler på det) er farvet af at have en masse rådgivningshonorarer på spil? Så har du et system, som i høj grad er selvsupplerende, lukket og farligt. Hvis du får bestyrelsesrepræsentanter aktivt ind i det her loop, så kan du sørge for, at det er mindre "komfortabelt" og at der er – på en helt anden facon end det årlige årsregnskabsmøde – en direkte interface med den eksterne revision. Så kan bestyrelsen se: Er de oppe på dupperne, er de kvikke, er de kritiske? Hvordan er kvaliteten af det arbejde, de laver med kontrolmiljø og andet? Den kritiske efterprøvning ville du aldrig kunne få indlagt som en del af hele bestyrelsens arbejde.

Altså, en form for selskabsretlig konstruktion, som modvægt til den uafhængighed, som ekstern revisor i virkeligheden skulle udvise?

Ja. I langt de fleste situationer hvem er det så der vælger den næste revisor? Formelt er det generalforsamlingen efter indstilling fra bestyrelsen. Hvad er grundlaget for indstillingen fra bestyrelsen? Det er CFO'ens indstilling. Så der har du igen en cirkel slutning. Med revisionsudvalget har du muligheden for at bryde den cirkelslutning..

Lad os gå videre med dilemma 2

"Substans over form" er stikordet. Min personlige oplevelse er, at IFRS – og IAS – mange gange sætter form over substans. Jeg er opdraget til – tilbage i 1970'erne – at det allervæsentligste var: Substans over form. Dvs. du skal bruge alt din kraft på at forstå, hvad realiteten i et givent forretningsforhold er. Når det er lykket for dig at forstå, hvad realiteten er, skal du sørge for, at det afspejler sig i regnskabet. Det, jeg ser nu – og jeg har nogle grelle eksempler fra det virkelige liv i de seneste 3 – 4 år, er at IFRS desværre er gået samme vej som de amerikanske regler (GAAP in US), dvs. at man propper realiteten ned i et skema, så det bliver "form over substans". Jeg kæmper en kamp mod dette fænomen. Vi må have et fælles mål om, at informationsværdien i årsrapporten skal være den bedst mulige. Årsrapporten skal reflektere realiteterne. Det må være i alle stakeholders sande interesse. Dilemmaet er så, når den hensigt krydser ønsket om compliance med et rigtigt regelsæt.

Man kan sige, at det rammer principielt alle konkurrencemæssigt. Selvom du er på forskellige fondsbørser verden over, så rammer det lige dårligt?

Ja, det gør det også. Man kan diskutere, om det kun er bestyrelsens dilemma at IFRS regimentet er blevet for regelbundet.

Mener du, at det i mindre grad er til gavn for dem, der skal læse regnskabet; men er mere til gavn for dem, der udsteder og rådgiver om reglerne?

Det er ikke til gavn for nogen. Det giver en masse arbejde og ind imellem fører det til – min påstand – deciderende vildledende resultater.

Revisionsudvalget kan vel sige: Det der, det er et problem. Nu ligger vi det ned i driftsorganisationen. Det må I håndtere, så det kun er de vigtigste ting, der kommer til os. Det ville jo ikke være et problem for revisionsudvalget?

Ja, det er korrekt. Det sker også i dag. Benarbejdet bliver lavet i driftsorganisationen eller hos den eksterne revisor; men det ændrer ikke ved, at du ind imellem har nogle problemstillinger – som uanset at alle folk har tygget alt igennem, så vil du alligevel ende med at få præsenteret noget – hvor du siger: Det der er simpelthen ikke retvisende. Så siger du til dem: Det der hænger ikke sammen, prøv at kigge dér i regelsættet, i stedet for der i regelsættet. Så sker der det, at fordi regelsættet er så komplekst, så er det et spørgsmål om med hvilken indfaldsvinkel, du går ind i regelsættet med. Nogle gange kan du gå ind med mere end en vinkel, og så kan du faktisk komme ud et andet sted, end du havde regnet med og derved måske finde noget, der er mere retvisende og alligevel også compliant.

Er det fordi, du påtager dig for stor en opgave på revisionsudvalgsniveau? Tager du ligesom en del af driften på dig?

Nej, det er fordi driftsorganisationen i de omtalte situationer kommer med en præsentation af, at sådan ønsker de at afspejle virkeligheden. Min reaktion er: Ja, men det er jo ikke retvisende. Så er deres modargument: "Det er vi nødt til pga. IFRS". Så svarer jeg: Så må I slå op et andet sted, fordi det her er ikke retvisende..

Så for at tage diskussionen som revisionsudvalgsmedlem, så skal du helt ned og argumentere på regelniveau og fortolkningsniveau?

Ja, nogle (få) gange kan det være nødvendigt, og så oplever jeg i nogle tilfælde lidt dovenskab. Der bliver taget den bekvemme løsning eller den forsigtige løsning; men jeg er ikke interesseret i, at kriteriet er, at det skal være er bekvemt eller (over-)forsigtigt. Jeg er interesseret i den bedst mulige information til stakeholderne. Og hvis det, I (driftsorganisationen) kommer med her – som del af jeres regnskabsaflæggelsesproces osv. – efter min mening, er det ikke det rigtige, så vil jeg udfordre jer på det.



Med den forandringshastighed, der er, hvor en Nokia kan gå fra "top of the pops" til ingenting på ganske få år, kræves helt andre værktøjer til at vurdere en virksomheds "værdi".

I virkeligheden siger du: De der basisopgaver, revisionsudvalget skal varetage iht. lovgivningen, herunder at man ikke får kvalt organisationen i, at regnskabet er det vigtigste og ikke forretningen, at regnskabsafslæggelsesprocessen kører. Det er faktisk et dilemma?

Ja, lidt overset og ofte sker der det, at der er informations overflow. Du har meget komplekse regler og alt for meget information. Summen af det hele er, at den stakkels investor, hvad skal hun eller han få ud af det? Der ser jeg vores opgave: Forsøg at få vist det rigtige billede; men som sagt mit stikord til dilemma nr. 2 det er: Form over substans, det er et problem. Det skal være substans over form og ikke omvendt..

Taler det for, at der er udenlandske folk i revisionsudvalg i danske koncerner?

Ja. Det starter i bestyrelserne. Den trend er jo i gang. Det muliggør det, vi i gamle dage kaldte for "global best practices". Hvis vi får mere internationalt sammensatte bestyrelser i Danmark, så får vi også mere internationalt sammensatte revisionsudvalg, og så får vi en højnelse af praksis. For hvis jeg – igen – skal være lidt provokerende. I Danmark, der sidder et typisk revisionsudvalg, bestående af 2 – 3 danskere. De har ingen forstand på revision, for det har de aldrig haft noget med at gøre. Sandsynligvis har de ikke ret meget forstand på ekstern regnskab, for de er heller ikke CFO'er. De er et rent dansk miljø, med 2 mand uden særlig faglig forudsætning. Hvor meget krydsbestøvning, hvor meget kvalitetsløft tror du, der sker der?

Du går faktisk ind på basisopgaverne og siger, det vil være en fordel. Mange gange siger man jo at udenlandske bestyrelsesmedlemmer vil være en fordel, fordi de har kendskab til de markeder, virksomheden er på. Du kan bedre udfordre strategien ift. tallene; men det går i virkeligheden også på en fortolkning af: Hvornår er nok, nok og det er i virkeligheden også på basisopgaverne?

Ja, der vil du også få et perspektiv, du ellers slet ikke ville få.

Dilemma 3, er der et friskt bud på det?

Der har jeg: Integritet i regnskabsafslæggelse er udfordret af stadig større usikkerhed i omverdenens forhold og stadig mere komplekse regnskabsregler. Regler, der kræver betydelige support systemer. Systemer, der baseres sig på en lang række input variable. Facit: man søger videnskabeligt korrekte regnskaber; men ender med større grad af usikkerhed og arbitrærhed. Samtidigt bliver tingene utransparente for regnskabsmodtager pga. informations overflow.

Er det noget med dataene, kvaliteten af dataene?

Nu er vi ikke ude i fortolkning af, hvilke regler, der skal bruges. Vi antager, at i dette tænkte tilfælde er alle enige om det relevante regelsæt, dvs. at vi godt forstår, hvilken og hvorfor en regel, der skal bruges. Nu skal vi så levere den information i årsregnskabet til opfyldelse af denne regel. Nogle af disse regler, kræver store støttesystemer.

Et oplagt eksempel er impairment tests, der kræver et stort støttesystem. Det støttesystem hviler på en lang række input variable. Inden for impairment test opererer du ofte med horisonter på 10 – 20 år. Hvis du ændrer én procent på WACC eller en anden nøglevariabel, så flytter du 3 eller 4-cifrede million beløb. Der er ingen, der kan fortælle dig, om en WACC målt på en 20-årig horisont på 7 % er bedre, end 8 %, eller noget helt tredje. Dvs. – og det har jeg så arbejdet med i nogle år – det vigtigste i den situation, det bliver at påvirke virksomheden, den daglige ledelse og organisationen til, at den model der laves skal være 100 % dokumenteret og anvendes fuldstændigt konsekvent. Den skal betragtes på højde med et sæt regnskabsprincipper. Der må ikke ændres på nogen bestanddel af den model, overhovedet, undtaget hvis det kan forklares, hvorfor ændringen vil give en bedre model. Når input variablerne ændres, så skal det også kunne forklares. Hvis du ikke har 100 % styr på integriteten i din model, så er fristelsen til, at man kan skrue lidt her, og man kan skrue lidt der. Trylle, trylle og aldrig nogen nedskrivninger. Meget lidt af denne problematik er umiddelbart gennemskueligt for den almindelige regnskabsmodtager.

Dvs. man bestemmer tallet og så får man modellen til at passe?

Det er præcis risikoen. For når det er på 20 års sigt skal der meget lidt til at redde dagen. F.eks. et flyselskab. Hvis du siger, at cabin factor er 78 % i stedet for 75 %, så har vi ikke nogen nedskrivning på flyene. Hvem kan sige hvad cabin factor er om 4 fire år, eller hvad den er om 4 måneder for den sags skyld?

Men det er jo en del af kontrolmiljøet? Det må ligge i den del af det, der hedder, at du har nogle kontroller i og omkring disse systemer?

Jo, men mange gange kan du have et stærkt kontrolmiljø i transaktionssystemerne. Når du så ser på regnskabsafslæggelsesprocessen, så er der knapt så stærkt et kontrolmiljø, fordi der sidder en eller anden bogholderimedarbejder, med et regneark, og leverer informationen. Hvorimod, en salgsfaktura der er masser af interne kontroller.

Problemet i praksis er, om man får lagt kontrollerne der, hvor risikoen er størst? Der hvor det i virkeligheden betyder noget. Du kan godt have store klumper af underliggende

systemer og hvis du ikke har øje for dem kontrolmæssigt, så kan det faktisk være lige meget, i hvert fald relativt?

Ja, for det er der, du kan flytte 3-cifrede million beløb med et pennestrøg eller enkelt indtastning i regnearket. Revisionsudvalget skal gøre sig klart, hvad det er for nogle subsystemer, der findes og hvor man i virkeligheden skal fokusere på kontrolmiljøet, i forhold til det samlede billede.

Det var så 3 dilemmaer. Hvad er fællesnævneren for de 3 dilemmaer, du anfører?

Fællesnævneren, det er, at der lægges lag på lag af regelsæt på en 500 år gammel regnskabskonvention, som dybest set for længst har udtjent sin rolle som en målestok for bedømmelse af virksomheders fremtidsudsigter. Problemet er, at fondsbørsmarkeder og lovgiver baserer sig på denne. Ingen har hidtil evnet at stille en tidssvarende alternativ model op, trods mange behjertede besøg. Mange snedige forsøg, men ingen har vundet udbredelse. Alt hvad vi snakker om nu, er lag på lag, på lag på en konvention, som er født – var det i Firenze i 1400 tallet?

Ja, men det gælder vel i princippet alle. Så det vil jo ikke relativt stille dig dårligere. Du vil stadigvæk være konkurrencedygtig alt andet lige, eller?

Ja, men nu måler jeg mig op imod en ideel verden. Jeg taler ikke om Danmark eller virksomhed A.

Hvis man skulle angribe det, så er det simpelthen blevet for rigidt?

Ja. Man forsøger at bygge en kæmpe kolos på et grundlag, som tiden dybest set er løbet fra. Med den forandringshastighed, der er, hvor en Nokia kan gå fra "top of the pops" til ingenting på ganske få år, kræves helt andre værktøjer til at vurdere en virksomheds "værdi". Det at kigge 12 måneder tilbage på nogle årsregnskaber, det er fuldstændigt håbløst i relation til, at fondsmarkedet skal prisfastsætte en aktie og forstå hvad det her er værd, eller ikke er værd.

Men hvad kan man så gøre i revisionsudvalget? Kan et revisionsudvalg bidrage til at fremme en virksomheds konkurrencemæssige situation og i praksis – direkte eller indirekte målt – har revisionsudvalget så indvirkning på en aktiekurs? Ud fra den betragtning, så kunne revisionsudvalget med fordel opprioritere nogle af de mere fremadrettede forhold, i modsætning til den historiske regnskabsaflæggelse?

Ja, men man har en begrænset redskabskasse til rådighed der. Det kan

godt være, at man ville have en god hensigt; men det er nok meget svært at få den udmøntet.

Så råderummet er simpelthen vanskeligt i praksis?

Vanskeligt, ja. Også selvom man havde den gode hensigt, at man godt ville sikre det formål, vi taler om der. Det er et snævert råderum.

Vil dine argumenter her – ift. basis tingene i revisionsudvalgene – være de samme, hvis vi taler om en virksomhed i en vanskelig situation, og/eller virksomheder der opererer under konjunkturer, der er anderledes end dem vi kender fra Europa, p.t. for eksempel i BRIK landene?

Hvis eksempelvis en virksomhed går ind på en af BRIK landene, om det har en effekt på revisionsudvalget? Mit svar det er: Nej. Det mener jeg ikke, at det har. Om vi sælger 90 % i Danmark eller 90 % i Brasilien? I relation til basisopgaverne: Det er det samme. Så kan det være, at jeg eksempelvis ikke er så godt klædt på i forhold til, om der afregnes den moms i Brasilien, som der skal. Jeg kan ikke se, om virksomheden har overholdt brasiliansk lovgivning ligeså nemt, som jeg kan på den danske del; men det er den samme opgave at forstå: Hvad har virksomheder gjort eller ikke gjort her principielt.

Derimod er det klart, at effekten af, hvad virksomhedens egen konkrete situation og fremtidsudsigter er, det har klart en betydning og effekt i praksis.

TEMA 4

RISIKOSTYRINGENS ROLLE OG LEDELSESMÆSSIGE FORANKRING: STRATEGISK, TAKTISK OG OPERATIONEL

I henhold til loven¹³, er en af revisionsudvalgets minimumsopgaver følgende: "Overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, risikostyringssystemer og eventuelle interne revision fungerer effektivt". Kan du sætte ord på, hvordan du fortolker dette i praksis med særligt fokus på risikostyringen?

Det afhænger i praksis af, om virksomheden har intern revision eller ej. Hvis ja; så vil et godt samarbejde med intern revision og en overvågning af deres arbejde kunne bringe en langt. Hvis nej, bliver dialogen mange gange i stedet for med ekstern revision. Hvis man er underlagt SOX, så bliver samme dialog normalt med selskabets compliance officer og controllere i virksomheden. Når vi taler risikostyring: Skal revisionsudvalget efter din opfattelse beskæftige sig med risikostyring, både strategisk, taktisk og operationelt?



Jeg opfatter, at bestyrelser er interesseret i forretningen. De er ikke interesseret i intern kontrol og de er heller ikke interesseret i risici, som teoretisk disciplin.

Det afhænger af om man har et risikoudvalg, eller ej. Hvis virksomheden ikke har et risiko udvalg, bliver denne opgave ofte "by default" lagt i revisionsudvalget.

Revisionsudvalget skal overvåge om virksomhedens risikostyringsystemer fungerer effektivt. Hvordan sikrer og dokumenterer revisionsudvalget i praksis fuldstændighed og kvalitet i data, informationer m.v. til brug for denne overvågning?

Her vil jeg henvise til mit svar ovenfor vedrørende revisionsudvalgets dialogpartner. Det vil sige, om dialogpartner er den interne revision, den eksterne revision eller selskabets compliance officer. Uanset dialogpartner er revisionsudvalget ikke udførende, men monitorerende. Den skal basere sig på dialogpartnerens arbejder og dokumenter. For eksempel, hvis revisor er dialogpartner omkring risikostyring, så kan dokumenterne være revisionsprotokol (men i virkeligheden bliver den det nok ikke, fordi det er den ikke egnet til), management letter (i højere grad) eller særlige rapporter, f.eks. IT revision. Så hvis eksempelvis den eksterne revisorer har haft deres IT revisorer til at lave en rapport, så kan du gøre brug af den i relation til det område.

Kan du hæve perspektivet her? Er det IT på strategisk niveau, eller er det IT ift. at der er interne kontroller på operationelt niveau, der ikke har fungeret? Eller hvorhenne ligger risikostyring?

Der har jeg det igen således, at man skal kravle, før man kan gå. I første ombæring skal basisformål opfyldes. Jeg vil da gerne høre nogle bud på IT strategien for virksomheden og se en IT systemudviklings road map. I de revisionsudvalg jeg har siddet i, har jeg – fra tid til anden – haft virksomhedens CIO inde, som har redegjort for, dels hvad er deres udviklingsplan mht. de systemer, de har nu, dels hvad der skal udskiftes over de næste 2 – 3 år. Hvad er den røde tråd i der? Det er at kune vurdere om virksomheden har styr de risici, der er forbundet med det, men også for at kunne følge op på det. Når vi så hen ad vejen kan se ift. denne her time line, at det og det transaktionsstep burde have været udført. Så man kan følge på change management. Nogle af de interne kontroller, der har været indbygget i det gamle system, slipper de grebet, når man hopper fra det ene til det andet, eller ej? Har ekstern revisor været inde over det og har set på det, eller ikke? Så svaret, det er "ja"; men du skal stadigvæk tilbage til, at vi afregner overfor omverdenen hver 12 måned. Hver tolvte måned skal du skrive under på, at basis opgaverne er løst. Uanset, at du gerne vil snakke om det her. Så det er ikke enten eller, det er både og.

Hvordan ser du så på, hvordan snitfladen og arbejdsdelingen er mellem risikostyring i den samlede bestyrelse og underudvalg? Det er noget af det man internationalt i praksis er udfordret af.

Området er svært. Overordnet set er der ingen tvivl om, at de strategiske risici er og bliver bestyrelsens ansvar. I Enterprise Wide Risk Management tilgange opereres der med et risikohierarki. Her er det oplagt, at taktiske og operationelle risici og deres styring ligger andre steder end hos bestyrelsen. Store dele af risikostyringen kan ligge i revisionsudvalget eller risikoudvalget. Et godt sammensat revisionsudvalg er fuldt kvalificeret til at håndtere den opgave, skulle jeg mene; men det kræver, at det er de rigtige medlemmer og det tager tid. Det ekstra ressourceforbrug kan nødvendiggøre etableringen af et separat risikoudvalg. Det afhænger af virksomhedens størrelse og kompleksitet og et samspil med de interne aktører, eksempelvis intern revision, compliance office etc.

Men kan eksempelvis en intern revision udfordre strategiske risici, eller er det mere på operationelt niveau?

Det er mere på operationelt niveau; men det, jeg taler om her, det er: Hvilken platform har du i virksomheden til at kunne dyrke det her? Hvor er indgangene? De børsnoterede virksomheder, jeg har haft med at gøre, der er ikke en af dem, som ikke arbejder med risikostyring på et eller andet plan. Det er den gode nyhed.

Det skal man jo. Lige meget om man gør det eller ej reelt, så arbejder man officielt med strategisk risikostyring i dag?

Ja, det er rigtigt. Så det starter med – om ikke andet – så skal PR bureauet ligesom CSR området, skrive et eller andet i årsberetningen. Så det "har vi folk til". Der er så tilsvarende nogle, der sætter sig ned og skriver noget omkring risikostyring i årsberetningen. Så får man lidt dårlig samvittighed med, at vi kan nok ikke nøjes med, at det kun står der. Vi er nok nødt til at lave en eller anden art risiko kort. Der vil den flinke eksterne revisor som regel gerne hjælpe os med at facilitere en eller anden workshop. De fleste, de forstår så også, at det er en god ide, at vi tager et senior management team med på den workshop. Således, at det risiko kort vi ender ud med, det er et, der faktisk har et kendskabsniveau og en vis grad af buy-in i de øverste ledelseslag i virksomheden. Så langt vil jeg påstå, er vi nået i danske virksomheder.

Der, hvor det måske halter lidt, det er derefter: Hvordan er det, vi arbejder med risikostyring i hverdagen? Der er der måske en stykke vej at gå.

Så jeg vil sige: De risikobeskrivelser, der er i de eksterne årsregnskaber, de er ikke kun skrevet af PR bureauet. De er faktisk forankret i en vis proces i virksomheden. Er det en proces til et 12-tal? Nej, det er det nok ikke. Er det bestået? Ja, det er det nok. Det er der, vi er i dag. Men udviklingstrenden er rigtig.

Strategisk risikostyring er jo risikostyring og strategi. Det er jo 2 ting, der er forbundne. Hvad er din baggrund på strategisiden for at sidde og vurdere det? For det er jo det, du gør?

Ja, men der er jo 2 ting. Primært vil jeg sige at nu vi snakker bestyrelse og ikke revisionsudvalg. Hvis bestyrelsen er rigtigt sammensat, så repræsenterer den et bredt fundament af kompetencer. Så hvis bestyrelsen i fællesskab arbejder på strategiske risici, så er der i denne gruppe en betydelig viden, som overstiger, hvad den enkelte måtte have. Hvis det er enterprise risk management – også kaldet strategisk risikostyring – så vil der være risici, som visse bestyrelsesmedlemmer er klædt på til at have forstand på at tale om. Så må der være andre medlemmer, der er klædt på til andre områder; men summen af det hele vil være, at bestyrelsen som sådan faktisk kan have et temmelig kvalificeret bud på de strategiske risici. Så jeg skulle mene at kompetencerne er til stede; udfordringen er at prioritere denne opgave, at finde den nødvendige tid og at tilrettelægge en hensigtsmæssig proces.

Så strategisk risikostyring, det ligger i den samlede bestyrelsen, alene af den grund du anfører der?

Ja. De fleste revisionsudvalg, de har 2 eller 3 medlemmer. Så du kan sige, hvor godt kvalificeret vil de være? Det er jo en temmelig lille gruppe. Så der vil svaret være: Det vil nok være udfordret; men hvis alternativet er, at det ikke sker?

Man hører typisk det der: Risikostyring, det ligger nede i revisionsudvalget. Det kan I finde ud af. Og så vil jeg sige: Det er jo måske en sandhed med modifikationer, eller hvordan ser du på det?

Ja, og det kommer til at ligge der "by default", Uden nogen bevidst skelnen til opgavefordelingen mellem bestyrelsen og udvalget.

Kan du uddybe, hvordan man håndterer det i praksis og reflektere over, hvordan man burde gøre?

Jeg opfatter, at bestyrelser er interesseret i forretningen. De er ikke interesseret i intern kontrol og de er heller ikke interesseret i risici, som teoretisk disciplin. Det er klart, at hvis man er ved at blive kørt over af en konkurrent, og det er en risiko, så er de interesseret; men de er ikke interesseret i systematisk, strategisk risikostyring. Det har jeg i hvert fald ikke oplevet.

Terminologien har en lille snert af kontrol over sig?

Ja. Lovgiver har sagt, at vi skal gøre det og vi gør det også. Vi lyver ikke; men derfra til, at vi elsker det, og derfra til, at det indtager en

betydningsfuld rolle i vores samlede indsats som bestyrelse, der er et stykke vej.

Kan det være noget med kommunikationen? En højtstående erhvervsprofil i Danmark, har engang sagt til mig: "Vi kalder det jo bare, at vi er ude på forskelle markeder. Det er vores risikospredning. Så på den måde er det risikostyring for os, strategisk set; men vi kalder det ikke strategisk risikostyring." Han sagde samtidigt: "Hvis jeg skal ansætte en risk compliance officer, hvem skal jeg så fyre? Fordi, virksomheden har jo fungeret uden." Er det det samme med revisionsudvalg?

Ja, det er nok rigtigt. Hvis du kigger på det på taktisk eller på operationelt niveau, så er sådan noget som risk compliance en omkostning. Så hvem skal jeg fyre fordi, jeg vil ikke øge mine omkostninger? Men, hvis du kigger på det på strategisk niveau, så er det måske din overlevelse. Så er det ikke et spørgsmål om omkostninger; men i stedet at jeg skal se de der risici, inden jeg bliver kørt ned af dem.

Ja, eller udnytte dem til nogle nye muligheder. Repositionering el.lign. Så man giver det måske nogle andre ord, når man sidder i bestyrelsen. Taler man strategisk risikostyring, der hvor du sidder?

Nej. Man taler strategi. Jeg har dog oplevet, at man har sagt, at man taler strategisk risikostyring, også udtalt af direktionen; men hvis du spørger mig bagefter: Magtede man så at leve op til det her? Så er svaret: Nej, det mener jeg ikke.

Hvordan får du så risiciene op i revisionsudvalget? Hvordan sikrer du dig fuldstændigheden? Hvordan bliver du klædt på til at vide, at du sidder og kigger på de rigtige risici. Hvad gør du der?

Jamen, for det første. Jeg er non-executive. Så det vil sige: Det er ikke mig, der skal sørge for det. Det er virksomheden. Min opgave er at vurdere om de procedurer som virksomheden har etableret med rimelighed kan forventes at sikre at væsentlige risici identificeres, beskrives, måles og rapporteres.

Nej, de skal selvfølgelig føde op til dig; men hvad nu hvis de giver dig et eller andet, og det var slet ikke der? Ledelsesmæssigt er det jo dit problem, hvis der er noget, du ikke ser. For det er tilsyneladende en af de ting, der udfordrer



Revisionsudvalg anno 2013 i Danmark: Kvalitet i basisopgaverne inden for revision og regnskab er fortsat hovedudfordringen. For langt de fleste er tiden slet ikke moden til fokus på den strategiske dimension af revisionsudvalgets naturlige arbejdsområder.

mange i praksis.

Uanset dialogpartner er revisionsudvalg ikke udførende men monitorerende. Jeg skal spørge ind til, hvad virksomheden har gjort og jeg er i stand til at bedømme – mener jeg selv – om det, der er gjort, er godt eller ikke godt nok; men den optik skyldes nok mine gamle revisorbriller.

Skal du forstå virksomheden, du sidder i, for at kunne det?

Ja, nødvendigvis. Det må du skulle. Ellers kan jeg jo ikke gøre det.

Den branche virksomheden er i, eller?

Ja, men hvad indebærer det "at forstå virksomheden jeg sidder i"? Jeg skal i hvert fald forstå kontrolmiljøet. Eksempelvis er jeg ikke ingeniør. Jeg kan ikke tage stilling til de tekniske risici idet næste fjernsyn, de er ved at udvikle på B&O. Det har jeg ingen forudsætninger for at bedømme. Så den del af risikostyringen, den har jeg meget svært ved. Så skal ledelsen arbejde med dét aspekt. Det kan jeg se, at det gør ledelsen i den pågældende virksomhed. Der arbejder man – men det vil du nok kalde for taktisk – med risici i de forskellige områder af virksomheden. Bestyrelsen arbejder så med strategien. Implicit i den ligger jo også risici; men det er ikke en separat disciplin.

Kan det være en central berettigelse for revisionsudvalget, at man forholder sig til de såkaldte "sorte svaner"¹⁴ – dvs. situationer, der rammer virksomheden eller samfundet som helhed, uden nogen varsler, hvilket betyder, at de ikke kan forudsiges eller undgås?

Jo, det kunne det godt være. Det afhænger af, hvor mange ressourcer, du har til at dyrke forskellige problemstillinger; men jeg vil sige at, i de fleste bestyrelser har du et vist antal timer til rådighed pr. år. Så du må hellere tage og gøre god brug af de timer. Man har ikke f.eks. 500 timer pr. mand pr. år. Der er dels nogle pligter, som lovgiver har pålagt os og så er der noget strategi, vi skal tage os af. Det efterlader en eller andet rest sum tilbage. Det vil sige, at der er nogle ting – nu er jeg lidt provokerende – men der er nogle ting, som du måske kunne sælge billetter til, som nogle gerne ville dyrke. Men det er der ikke tid til. Der afføder bl.a. de her forskellige udvalg.

Indgår det i jeres overvejelser, når I sidder og prioriterer tiden, hvem og hvad der kan fyre jer? Altså prioriterer I ud fra det? Hvis vi til sammenligning tager en helt anden verden: den finansielle sektor. Hvis du ikke overholder Finanstilsynets krav, så kan de fjerne dig. Tænk du sådan, når du sidder i et revisionsudvalg?

FAKTABOKS 4

6 BUD PÅ, HVORDAN REVISIONSUDVALG I PRAKSIS SKABER VÆRDI, OG FOR HVEM

1. Et revisionsudvalg er helt centralt for den samlede bestyrelse i relation til komplekse regnskabsmæssige og revisionsmæssige problemstillinger.
2. Udadtill i årsberetningen ser det ud som om, revisionsudvalget er et meget beskedent udvalg, typisk med 2 - 3 mand; men virkeligheden er, at det er 5 - 8 mennesker, der afhængigt af kompleksitet og størrelse deltager i møderne. Udover over CFO'en, eksempelvis compliance officer og chef for intern revision. Dialogen i den samlede kreds er af stor værdi i praksis.
3. Revisionsudvalget muliggør, at ekstern revision kan få et kvalificeret samspil med virksomhedens øverste ledelse. Erfaring viser, at det vil den eksterne revision i praksis ikke kunne opnå, alene ved interaktion med den samlede bestyrelse.
4. Det er helt centralt, at revisionsudvalget har repræsenteret fag kompetencer både inde for revision og regnskab. Herunder skal der være en person, der har forstand på og erfaring med revision. Fordi, når tre af de fire formål i loven(*) handler om at kunne kontrollere den eksterne revisor, så skal revisionsudvalget nødvendigvis have forstand på revision. Ellers kan det ikke overvåge og udfordre revisionen, som lovgiver har haft til hensigt, at dette udvalg skal.
5. Tendensen med flere udenlandske personer i bestyrelserne, især øget geografisk og kulturel diversitet - og dermed også større diversitet i den regnskabsfaglige erfaring i selve revisionsudvalget på tværs af grænser, kontinenter og industrier - vil medvirke til en bedre tværkulturel og afbalanceret håndtering af komplekse regnskabsmæssige problemstillinger.
6. "Substans Over Form" skal tilbage i centrum. Dette i kontrast til den nuværende og historiske tendens til "best in class" og regnskabsmæssig teoretisering, uden reel værdiskabelse for virksomheden.

Nej, bestemt nej. Igen tilbage til de 3 typer virksomheder. I den virksomhed, som ikke er truet: Slet ikke. Der handler det om fremtid og at tjene penge: videre, videre, videre.

I den truede virksomhed: Hvis vi ikke ved, om vi kan betale købmansregningen i slutningen af måneden, så tænker vi ikke så meget på, om vi kan blive fyret. Vi tænker mere på, om vi kan blive sagsøgt, når vi er gået ned. Er der noget, jeg har undladt at gøre, noget her, som jeg skulle gøre? Det fylder ret meget. Ønsker du at bruge 5 år af de liv ved en domstol efterfølgende, på at forsvare dig imod nogle anklager, berettiget eller uberettiget. Og selvom du frikendes er du til en vis grad sat skakmat i de 5 år sagen pågår. I den livstruende virk-

somhed bruger du ret meget tid på at sikre, at du har efterlevet alle mulige regelsæt.

One size fits all er til diskussion, også i det perspektiv, som vi indledte denne samtale med?

Ja, det er jeg enig i.

TEMA 5

DE STORE LINIER OG AFRUNDING

På baggrund af dialogen i dag, kan du så opsummere dine bud på, hvordan revisionsudvalg skaber værdi og for hvem?

Grundlæggende er det min vurdering, at revisionsudvalg i dag kan være meget værdiskabende. Bl.a. fordi dette udvalg efter min opfattelse er helt centralt for den samlede bestyrelse, i relation behandling af komplekse regnskabsmæssige og revisionsmæssige problemstillinger; men der er som drøftet også andre forhold, som opsummeret i faktaboks 4.

Hvor er vi henne om 5 år med de her udvalg? Nu har vi jo haft lavkonjunkturer i en årrække. Måske derfor, er der mere fokus? Man bruger tilsyneladende stadig mere tid på revisionsudvalgets naturlige ansvarsområder; men spiller revisionsudvalg fortsat en rolle om 5 år?

Ja, det er jeg ikke i tvivl om at de gør. Revisionsudvalget er kommet for at blive.

Du kan så spørge, om vi har flere udvalg i hver virksomhed i Danmark om 5 år, f.eks. nomineringsudvalg? I Sverige er de jo meget længere fremme, end vi er i Danmark på det felt. I Sverige har du eksempelvis også eksterne udvalgsmedlemmer dvs. medlemmer som ikke sidder i bestyrelsen. Nogle gange kan det f.eks. fagforeningsrepræsentanter til at sidde med rundt om bordet i nomineringsudvalget og sige: Den næste M/K, som skal ind i bestyrelsen her, hvad er kravene til vedkommende? Jeg tror på, at der kommer flere nomineringsudvalg i Danmark, drevet af debatten om diversitet..

Kunne jeg forestille mig om 5 år, at de 10 største virksomheder i Danmark hver havde de 4 udvalg: revisions-, risiko-, nominerings- og vederlagsudvalg. Ja, det kunne jeg godt forestille mig. Det er tilbage til det, vi startede med: Øget transparens, øget accountability, sådan er trenden.

Det lyder jo umiddelbart meget besnærende: Jo mere tid man bruger, jo bedre. Modsat, kan man sige: Er det konkurrencedygtigt? Stiller det virksomheden bedre i konkurrencen internationalt?

Nej, det er tilbage, til min "A, B, C, D inddeling" for revisionsudvalg. En virksomhed, der omsætter for 10 mia. om året, den har simpelthen ikke råd til at opretholde et første klasses præstation på alle de områder. Den har hverken råd eller størrelse, eller noget andet, der kan berettige til det.

Så lovgivningen kunne godt gøre noget for at risikograduere?

Ja, og vise hvad offentlighedens forventning er til, hvor mange ressourcer der skal sættes ind på Corporate Governance. Der er jo næsten ikke grænser for, hvor meget der *kan* kræves. Der skal sættes grænser. Og hvis stakeholders hele tiden vil have øget transparens og øget accountability, så er det en skrue uden ende; men det er den vej, det går. Lovgiver kunne være venlig at lave lidt guidance. Hvor meget skal der egentligt til her?

Kan BRIK landenes udvikling få indflydelse på corporate governance globalt, på den lange bane?

Jeg tror at den eneste, der true den Angelsaksiske model – ikke er hverken Brasilien, Indien eller Rusland – det er kun Kina. Hvorfor? Fordi Kina er verdens største kreditornation. Historien viser at kreditorerne skriver reglerne, lige såvel som sejrherrene skriver historien. Hvis kineserne ønsker at begå fejl, med deres egne penge som indsats, så kan de skrive deres egne regler og muligvis begå de fejl, som USA og Europa begik for 100 år siden. Den der ikke vil lære af historien er dømt til at gentage den. Nu har det i dette interview skinnet igennem at jeg har en sund skepsis til den angelsaksiske model. Men jeg har det ligesom Churchill havde med demokratiet; noget med at udviklingen har vist at det er det mindst ringe system.

Jeg lytter godt til, hvad du siger. Vi tager dine argumenter op i en senere sammenhæng, idet det er hensigten, at vi vil udfordre kineserne på deres eget syn på og holdning til netop det.

Hvis vi ser tingene i det større perspektiv. Hvad er det så for et billede du maler og hvilke retning trækker du i ft. revisionsudvalg, hvis du skal sætte nogle få, afsluttende ord på det?

Revisionsudvalg anno 2013 i Danmark: Kvalitet i basisopgaverne inden for revision og regnskab er fortsat hovedudfordringen. For langt de fleste er tiden slet ikke moden til fokus på den strategiske dimension af revisionsudvalgets naturlige arbejdsområder. Herudover, skal sammensætning af bestyrelser professionaliseres yderligere, med den deraf afsmittende effekt på revisionsudvalget. Der er i dag et reelt behov for



Nu har det i dette interview skinnet igennem at jeg har en sund skepsis til den angelsaksiske model. Men jeg har det ligesom Churchill havde med demokratiet; noget med at udviklingen har vist at det er det mindst ringe system.

at styrke både revisions- og regnskabskompetencerne niveaumæssigt for at matche kompleksiteten i praksis. Det burde ikke være et stort krav at stille i 2013. Så til dem, der ikke har gjort det endnu: Få det gjort!

Tak

Noter

- 1 (*) Se blandt andet: Harvard Business Review, June 2009, by H. David Sherman, Dennis Carey, and Robert Brust: The Audit Committee's New Agenda, page 1: "It's not about compliance anymore. Board audit teams are refocusing on risk, supporting strategy, and restoring public confidence".
- 2 Revision & Regnskabsvæsen, marts 2013: Revision i ledelsesmæssigt perspektiv, side 12 – 21.
- 3 Revision & Regnskabsvæsen, marts 2013: Revision i ledelsesmæssigt perspektiv, side 14, hvor Jakob Stengel argumenterer for, at Transparens er en af 5 globale tendenser inden for bestyrelser, herunder særligt revisionsudvalg.
- 4 Revision & Regnskabsvæsen, marts 2013: Revision i ledelsesmæssigt perspektiv, side 15, hvor Jakob Stengel argumenterer for, at S sammensætningen af bestyrelsen professionaliseres yderligere er en af 5 globale tendenser inden for bestyrelser, herunder særligt revisionsudvalg.
- 5 Revision & Regnskabsvæsen, marts 2013: Revision i ledelsesmæssigt perspektiv, side 15 og side 16.
- 6 Revision & Regnskabsvæsen, marts 2013: Revision i ledelsesmæssigt perspektiv, side 15, hvor Jakob Stengel argumenterer for, at Brugen af bestyrelsevalueringer intensiveres er en af 5 globale tendenser inden for bestyrelser, herunder særligt revisionsudvalg.
- 7 Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder, § 31 stk. 2.
- 8 Bl.a. beskrevet i: Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark: Anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, København. 1. udgave, 1. oplag. ISBN 87-90774-14-0, side 34.
- 9 I revisorloven har der siden 2009 været krav om, at børsnoterede virksomheder etablerer et revisionsudvalg i det øverste ledelsesorgan, typisk bestyrelsen. Tilsvarende krav gælder for de finansielle virksomheder i henhold til Bekendtgørelse om revisionsudvalg i virksomheder og koncerner, der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet.
- 10 Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (revisorloven), lov nr. 468 af 17/06/2008 med senere ændringer, § 31. Bekendtgørelse om revisionsudvalg i virksomheder og koncerner, der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet, BEK nr. 1393 af 19/12/2011, udstedt i medfør af § 31, stk. 8, og § 54, stk. 2, i lov nr. 468 af 17/06/2008 om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (revisorloven), som ændret ved lov nr. 133 af 24. februar 2009.
- 11 Se eksempelvis Revisions og Regnskabsvæsen, april 2013: revisionsudvalg i ledelsesmæssigt perspektiv – interview med Torben Nielsen
- 12 International Financial Reporting Standards (IFRS) er nogle internationale regn-

skabsstandarder udgivet af standardorganet IASB International Accounting Standards Board siden 2001.

- 13 Revisorloven samt Bekendtgørelse om revisionsudvalg i virksomheder og koncerner, der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet, BEK nr. 1393 af 19/12/2011, udstedt i medfør af § 31, stk. 8, og § 54, stk. 2, i lov nr. 468 af 17/06/2008 om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (revisorloven), som ændret ved lov nr. 133 af 24. februar 2009
- 14 The Black Swan: The impact of the Highly Improbably by Nassim Nicholas Taleb, 2007.