

De store har bedst styr på risikoen



Risk management er en helt central opgave for de børsnoterede virksomheders bestyrelser lige nu, men de små halter efter de store, når det gælder implementeringen af risikostyring

AF PIA LYKKE

I takt med at virksomhedernes årsberetninger sendes ud fra trykkerierne i løbet af foråret, er det en rigtig god ide at løbe de store, børsnoterede selskabers publikationer igennem, hvis man som bestyrelse for en mindre virksomhed vil have et fingerpeg om, hvordan risikostyring kan håndteres. De største selskaber er nemlig ved at have godt styr

på risikostyringen, mens nogle af de mindre selskaber stadig halter lidt bagefter, lyder det fra eksperter.

»De børsnoterede virksomheder arbejder allerede nu aktivt med at fortolke, hvordan de bedst kan indarbejde risikostyring. Det fremgår blandt andet af en undersøgelse, vi har lavet af børsnoterede virksomheders afgivelser fra Nørby-udvalgets corporate governance anbefalinger. For de mindre selskaber er det måske knap så sofistike-

rede styringssystemer, man arbejder med, og der er rum for skøn inden for corporate governance-anbefalingerne. Virksomhederne har et vist fokus på risikostyring, men blandt andet på grund af den aktuelle krise, bør mange revurdere deres risikostyring,« siger partner Kim Fuchsel fra Pricewaterhouse Coopers (PwC), der er medlem af Revisorkommissionen.

Ifølge Poul Lykkesfeldt, seniorrådgiver og partner i Reliance, og ekspert inden for

investor relations og krisekommunikation, kan ingen børsnoterede selskaber i praksis slippe godt fra ikke at leve op til anbefalingerne vedrørende risikostyring, for så stempler de sig selv som useriøse set med investorer og analytikers øjne.

»Sagt helt enkelt er risikostyring lige nu det absolutte fokusområde for bestyrelser i danske, børsnoterede selskaber, når man ser bort fra selskabets drift og overlevelse«, lyder det fra Poul Lykkesfeldt.

NYE FOREDRAGSHOLDERE

Den stærke bestyrelse i oplevelsesøkonomien
RIGMOR ZOBEL

Positiv psykologi
LARS GINNERUP

Udvikling af virksomhedens talenter
NIELS ANDERS THORN

Barack Obama – retorisk verdensmester
JESPER TROELS JENSEN

www.one2speak.dk

**Cosmos
eller
kaos?**

Kontakt os:
Fredericia, tlf. 7572 6200
København, tlf. 3832 5700
Malmö, tlf. +46 4010 3565

www.cosmos.dk · moving people and performance

**COSMOS
Group**

Outplacement

”Opsagte medarbejdere skal behandles ordentligt...”

Vi rådgiver virksomheder og deres medarbejdere i forbindelse med afskedigelser af enkelt personer eller større grupper.

Vi er landsdækkende med 25 kontorer og har arbejdet med outplacement siden 1987.

Telefon: 3962 2526
www.capacent.dk

capacent
INSTITUT FOR KARRIEREUDVIKLING

Chief risk officers på vej

En hurtig Google-søgning på chief risk officer giver mere end 27 millioner svar. Alligevel skal man se sig ualmindeligt godt omkring for at finde et eksemplar herhjemme, hvor stillingsbetegnelsen ikke rigtigt har vundet indpas endnu.

Jakob Stengel Hansen er associeret partner hos headhuntervirksomheden Boyden International. Her har man på internationalt plan gennem længere tid oplevet en stor efterspørgsel efter kandidater til stillinger som risikoansvarlige på ledelsesniveau.

»I udlandet ser vi stadig flere chief risk officers, CRO's. Det undrer mig, at efterspørgslen ikke er større herhjemme, for jeg hører oftere og oftere virksomheder tale om, at risk management ikke blot handler om at forsikre eller følge lovgivning, men at det også skal være noget, man bruger proaktivt,« siger Jakob Stengel Hansen. Han peger på, at i 2007 steg antallet af nyansatte i børsnoterede amerikanske virksomheder med titlen CRO

med 25 pct. og i 2008 med yderligere 45 pct.

Seniorrådgiver og partner hos Reliance, Poul Lykkesfeldt, der rådgiver virksomheder om investor relations, er heller ikke stødt på en chief risk officer herhjemme, men vurderer, at vi ser de første med titlen inden udgang af i år, dog uden at de nødvendigvis er formelle medlemmer af direktionen.

Stigende efterspørgsel

Partner Kim Fücksel fra PwC fortæller derimod, at han i stigende grad møder mennesker med titlen CRO i danske virksomheder, især inden for den finansielle sektor, hvor de beskæftiger sig med risikostyring på tværs af organisationen for at sikre, at risikostyringen ses i en sammenhæng.

Mens headhunter Jakob Stengel Hansen endnu ikke har bemærket, at virksomhederne leder efter risikoansvar-

lige på direktionsniveau, har han det seneste halve år oplevet, at viden om risk management er en kompetence, der i stigende omfang efterspørges på bestyrelsesniveau.

Når det længere nede i organisationen handler kandidater til stillingen som risk manager, afhænger de efterspurgte kvalifikationer af, hvilken branche, man søger en kandidat til.

»Det er klart, at man skal kunne sætte sig ind i den pågældende branche og kunne sætte sig ind i en risikoafdækningskontekst. Så bredde og fornemelse for forretning er vigtigt. Der er jo kæmpe forskel på opgaven i eksempelvis F.L.Smith, Lego og Coloplast,« siger Jakob Stengel Hansen fra Boyden International.

Han skønner, at der på landsplan findes omkring 100 risk managers i danske virksomheder. Langt de fleste af dem refererer til virksomhedens økonomiansvarlige. PLY

Ansvar ligger hos revisionskomite

Ifølge Nørby-udvalgets anbefalinger omkring corporate governance hører risikostyring til god virksomhedsledelse, fordi effektiv risikostyring er en forudsætning for, at bestyrelsen på bedst mulig måde kan udføre sine opgaver.

Ansvar for at overvåge, at den enkelte børsnoterede virksomheds systemer til risikostyring fungerer effektivt, ligger hos virksomhedens revisionskomite, som er et underudvalg i bestyrelsen.

EU-kravet om etablering af revisionskomiteer i børsnoterede danske virksomheder er indarbejdet i den danske revisorlov. Lovkravet betyder, at børsnoterede virksomheder med virkning fra januar i

år skal etablere revisionskomiteer eller lade den samlede bestyrelse varetage revisionskomiteens opgaver. Rent praktisk vil det typisk vil ske i forbindelse med forårets generalforsamlinger.

Den enkelte virksomheds ledelse kan vælge at lade den samlede bestyrelse gennemføre revisionskomiteens arbejde. Hvis den løsning vælges, må ingen bestyrelsesmedlemmer samtidig være medlem af direktionen. I alle tilfælde skal mindst et bestyrelsesmedlem være uafhængig af virksomheden og have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision. Hvis der ikke etableres en revisionskomite, skal det oplyses i årsrapporten.

Mindre, børsnoterede virksomheder, der to år i træk ikke overskrider to af følgende grænser: Har mindre end 250 ansatte, en balance under 43. mio. euro eller en nettoomsætning på mindre end 50 mio. euro, kan vælge ikke at etablere en revisionskomite, forudsat at formanden for bestyrelsen ikke er medlem af direktionen. For finansielle virksomheder gælder kravet for virksomheder med en balance over 500 mio. kr.

Investeringsforeninger, specialforeninger og virksomheder, hvis moderselskaber er omfattet af kravene om etablering af revisionsudvalg, skal ikke leve op til kravene. PLY

Risk management handler i høj grad om at sikre sig imod, at konkurrenter udvikler kopiprodukter samt risici i forbindelse med forskning og udvikling. Foto: Thomas Borberg

Ifølge ham vil enhver professionel investor under sine møder med ledelsen i danske, børsnoterede virksomheder i den kommende tid spørge til, hvordan selskabet arbejder med risikostyring.

Risikostyring – eller risk management – er et overordnet fænomen, som rækker langt ud over vurderingen af finansielle risici. Skal eksempelvis en farmaceutisk virksomhed vurdere risici, er det ikke nok at vurdere risici forbundet med valutakurser og renter. Her handler det også om at se på eksempelvis risikoen for, at konkurrenterne udvikler kopiprodukter, risici i forbindelse med forskning og udvikling, risici i forbindelse med produktion, og på etiske, juridiske, miljømæssige og personalemæssige risici. Udover at have en række generelle risici til fælles med andre brancher, er enhver industri karakteriseret ved en række branchespecifikke faktorer.

»Som mellemstor og større børsnoteret virksomhed, bør man som minimum danne sig et grundigt overblik over de risici, der er relevante for ens virksomhed og derudover udarbejde en plan for arbejds-gange og handlingsplaner, som kan imødegå disse. De mindre, børsnoterede virksomheder må

som minimum have samme risikomæssige overblik, ellers lever man ikke op til de gældende anbefalinger på området, og så ellers gå så dybt til værks, som ressourcerne tillader,« siger Poul Lykkesfeldt.

En separat funktion

At få kortlagt de forskellige risici i en børsnoteret virksomhed er en stor og omfattende opgave. Bestyrelsen har ansvaret for den eksterne rapportering med koncerndirektionen som den udførende part. Den underliggende organisation for risikostyring, som refererer til koncerndirektionen, vil i et større børsnoteret selskab typisk være konstrueret sådan, at den består af en risikostyringskomite med et tilhørende projektkontor, som de forskellige geografiske regioner, ledelsesgrupper og underkomiteer i den øvrige organisation refererer til, forklarer Poul Lykkesfeldt.

Kim Fücksel fra PwC mener, det rigtige er at etablere en separat funktion til at varetage risikostyring i den enkelte virksomhed.

»Hvis man gør det, er det meget vigtigt, at risikostyringen ikke bliver en selvstændig stat i staten. Resten af virksomheden skal fortsat tænke på risiko. Det

afgørende er, at informationerne samles ét sted, så man er sikker på, at der bliver koordineret undervejs og at man taler samme sprog. I alle tilfælde handler det om at finde ud af, hvem i virksomheden, der er bedst til at holde øje med, hvad der sker, og løbende få analyseret tingene som en naturlig del af ens arbejde. Der ser jeg en central rolle som mest praktisk,« forklarer Kim Fücksel.

Siden den første rapport fra Nørby-udvalget om god selskabsledelse udkom i 2001, har de toneangivende virksomheder herhjemme arbejdet med anbefalingerne, herunder om risikostyring.

»Store og mellemstore virksomheder med professionelle bestyrelsesmedlemmer efterlever anbefalingerne og arbejder professionelt med corporate governance. De omfattende globale omvæltninger i 2008 har været en voldsom katalysator for, at arbejdet med risikostyring nu intensiveres. Samtlige selskaber i C20-indekset stiler i dag mod at sikre best practice inden for området,« forklarer Poul Lykkesfeldt.

Der, hvor arbejdet med anbefalingerne i nogle tilfælde kan halte, er typisk i virksomheder, hvor grundlæggeren stadig sidder som adm. direktør eller

som bestyrelsesformand med en kontrollerende aktiepost, tilføjer han. Til gengæld findes der også en gruppe større ikke-børsnoterede virksomheder, hvis professionelle bestyrelser sikrer, at selskabet i væsentligt omfang følger best practice, når det gælder god selskabsledelse, herunder Lego, Danfoss og Grundfos.

Poul Lykkesfeldt advarer helt eksplicit bestyrelserne mod at uddelegere hele ansvaret for risikostyring til en revisions-

komite under bestyrelsen.

»En revisionskomite kan varetage anbefalinger af systemer og procedurer for risikostyringen, men der skal ikke herske tvivl om, at den samlede drøftelse, behandling og beslutning vedrørende risikostyring bør finde sted i den samlede bestyrelse, fordi risikostyring er bestyrelsens kollektive ansvar – alt andet vil tangere ansvarsforflygtigelse,« siger han.

pia.lykke@borsen.dk

Hvor finder du omgående en leder med værdifuld erfaring til økonomi, salg/marketing, logistik eller ...?

Egen, omfattende emnebank med interviewede ledere, klar til interim- eller fastansættelse.

Ring og få præsenteret egnede kandidater
Øst: 33 14 42 34 eller Vest: 75 72 30 66
Se referenceliste på www.seniorservice.dk

SeniorService
SEARCH & SELECTION