

# Revisionsudvalg i ledelsesmæssigt perspektiv

– Hvordan revisionsudvalg fungerer og skaber værdi i praksis



I Revision & Regnskabsvæsen har der i de senere år været bragt en række artikler om revisionsudvalg. De har primært fokuseret på det organisatoriske element samt herudover analyser i udvikling af rapportering om revisionsudvalg. Et eksempel herpå er artiklen i Revision & Regnskabsvæsen, nr. 8, August 2012: "Analyse af udviklingen i rapportering om revisionsudvalg", af Finn L. Meyer og Thomas Bruun Kofoed, KPMG.

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 ansvarsområder<sup>1</sup>; 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.



Af Anni Haraszuk, E-MBA Statsautoriseret revisor.  
Se [www.Linkedin.com](http://www.Linkedin.com)

### 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](mailto: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:

- Snitfladen mellem bestyrelsen og revisionsudvalget
- Strategiplaner og forretningsmodellens sammenhæng med de økonomiske realiteter og forventninger
- Den strategiske anvendelse af regnskab samt skat og afgifter
- Det effektive interne kontrolsystem, også i strategisk perspektiv
- Overvågning af, at virksomhedens risikostyringssystem i praksis fungerer effektivt
- Organisatoriske aspekter, herunder samspillet mellem de enkelte ledelsesudvalg og den samlede bestyrelse
- 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, forud-



På tværs af alle bestyrelsens arbejdsområder, er øget transparens i fokus. Et stigende pres fra aktionærer, medier, myndigheder, medarbejdere, lovregler, anbefalinger og generelt det omgivende samfund medfører, at virksomhederne – såvel som deres bestyrelser – er nødt til at være langt mere åbne i deres kommunikation end tidligere.

sætninger 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.

Denne første artikel i serien tilstræber at sætte scenen, med en diskussion af internationale hovedtendenser sammenholdt med dansk praksis inden for revisionsudvalg, særligt fokuseret 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.

Datagrundlaget for denne artikel vil indgå som element i den videre analyse af, hvordan revisionsudvalg fungerer i praksis i dag og skaber værdi, samt afdækning af udviklingsretninger og potentialer set i internationalt perspektiv.

Til belysning af problemstillingen omfatter denne første artikel et interview med den internationalt erfarne Jakob Stengel. Han har mange års erfaring fra internationale ledelsesposter i toneangivende virksomheder, mangeårig bestyrelseserfaring og har endvidere arbejdet med professionel rekruttering af bestyrelsesmedlemmer i dansk kontekst.

Jakob er uddannet cand.jur. og har 10 års ledelseserfaring fra den finansielle sektor. I 1999 var han blandt de første i Danmark til at tilbyde rådgivning om Corporate Governance til danske bestyrelser – to år før Nørby-udvalget kom med de første danske anbefalinger for god selskabsledelse. Lige siden har han været blandt de mest anerkendte og efterspurgte eksperter på området. De seneste 6 år har han arbejdet i executive search-branchen som partner hos nogle af de allerstørste spillere i markedet. Der henvises til Faktaboks side 17 for en uddybning af Jakob Stengels baggrund.

### Interviewet er struktureret i følgende 5 undertemaer:

1. Globale tendenser, herunder revisionsudvalg i ledelsesmæssigt perspektiv
2. Hvordan revisionsudvalget skaber værdi og hvordan det påvirker rekrutteringskravene
3. Krav til revisionsudvalgets forståelse af virksomhedens strategiske ramme
4. Virksomhedens situation set i forhold til kriterier ved revisionsudvalgets sammensætning
5. Det større perspektiv og afrunding

Næste artikel i serien er planlagt til at omfatte interview med en af Danmarks mest anerkendte og erfarne revisionsudvalgsformænd.

## Globale tendenser inden for bestyrelser, herunder revisionsudvalg i ledelsesmæssigt perspektiv

### 1. For at starte med overblikket, hvilke 5 globale tendenser ser du indenfor bestyrelser, herunder særligt revisionsudvalg?

#### Transparens

På tværs af alle bestyrelsens arbejdsområder, er øget transparens i fokus. Et stigende pres fra aktionærer, medier, myndigheder, medarbejdere, lovregler, anbefalinger og generelt det omgivende samfund medfører, at virksomhederne – såvel som deres bestyrelser – er nødt til at være langt mere åbne i deres kommunikation end tidligere.

For bestyrelsernes vedkommende er dette knæsat med *comply or explain*-princippet, samt i forbindelse med de forskellige bestyrelsesudvalgs arbejde. Vederlagsudvalgene oplever en kraftig stigning i interessen for deres arbejde fra aktivistaktionær-grupper – for at sikre, at ledelserne arbejder efter de samme incitament, som generelt også tjener ejernes bedste. I Danmark er DONG-sagen et eksempel på, at vederlagskomiteerne fremover må forventes at skulle håndtere ikke blot bestyrelsens og direktionens løn- og vederlagsforhold, men tillige vilkårene for den øvrige topledelse (2. og 3. niveau) samt generelle retningslinjer for kompensation på tværs af hele koncernen i samarbejde med HR. Internationalt må vederlagskomiteerne mange steder tilbringe 3-4 fulde dage på dialog herom med aktionærgrupper.

Særligt vedr. revisionskomiteer gælder, at man internationalt, på efterspørgsel fra institutionelle investorer, ønsker indførelse af en "Auditor's Discussion & Analysis" (AD&A). I USA er der fokus på indførelse af et nyt værktøj til revisionskomiteens evaluering af den eksterne revision. Desuden fylder diskussionen om risikokomiteer meget. Der er uenighed om, hvorvidt der ikke er overlap ift. revisionskomiteernes arbejde – og endvidere om risiko helt generelt ikke er hele bestyrelsens ansvar. Ikke desto mindre ses der en stigning i antallet af risikoudvalg. Endelig arbejder bl.a. Gartner, ISACA, NACD og KPMG's Audit Committee Institute i USA på udarbejdelse af en række videoer, som skal hjælpe revisionskomiteerne til bedre at bedømme effekten af brug af IT ift. virksomhedens strategi og risici.

#### Regulering

Bestyrelserne må belave sig på mere regulering. Regulering der omfatter sammensætningen af bestyrelser (f.eks. i finansielle virksomheder, ikke blot en *fit and proper*-vurdering, men også tilsikring af tilstedeværelse i bestyrelsen af tidligere direktionserfaring fra en lignende finansiell virksomhed). Regulering, der går på uafhængighed (igen f.eks. i finansielle virksomheder, hvor EU barsler med et forslag, som indebærer, at der kommer til at være begrænsninger på det antal poster, som et bestyrelsesmedlem i en finansiell virksomhed, må have udover

## Revision & Regnskabsvæsen er interaktivt:

### Lancering af [rr.management.dk@karnovgroup.com](mailto: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](mailto: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.



### Jakob Stengel, Managing Partner, Case Rose International

- Jakob Stengel er ledende partner i headhunterfirmaet Case Rose International og er ansvarlig for firmaets Board & CEO practice group.
- Case Rose International er den eneste headhuntervirksomhed i Danmark, som primært fokuserer på bestyrelsesrekruttering og –evaluering. Firmaet arbejder internationalt i en tæt alliance med partnere i mere end 40 lande.
- Jakob er uddannet cand.jur. og har 10 års ledelseserfaring fra den finansielle sektor. I 1999 var han blandt de første i Danmark til at tilbyde rådgivning om Corporate Governance til danske bestyrelser – to år før Nørby-udvalget kom med de første danske anbefalinger for god selskabsledelse. Lige siden har han været blandt de mest anerkendte og efterspurgte eksperter på området. De seneste 6 år har han arbejdet i executive search-branchen som partner hos nogle af de allerstørste spillere i markedet.
- Gennem de seneste 14 år har Jakob selv haft sæde i en række danske bestyrelser. Endelig underviser han på MBA-programmet på CBS, laver executive coaching af topdirektører og har været medforfatter til en række ledeshåndbøger.
- I 2012 stiftede han den danske professional directors association, Board Network, sammen med Ditte Kirstein Brammer.

netop den post). Regulering, som fokuserer på kønsmæssig diversitet. EU-Justitskommissær Viviane Reding arbejder fortsat på indførelsen af 40%-kvoter – hvilket allerede har haft den betydning, at de fleste europæiske lande allerede har indført kvoter, men dog med forskelligt ambitionsniveau (mellem 20-40%) og med forskellige sanktionsmuligheder.

### Sammensætning af bestyrelserne professionaliseres yderligere

I de største virksomheder skeler man mere og mere til den svenske model med nomineringskomiteer (dvs. ikke de sædvanlige nomineringsudvalg, som normalt blot er et "ansættelsesudvalg" internt i bestyrelsen, men derimod en ekstern komité – dog typisk inkl. bestyrelsesformanden – som er udpeget af de største aktionærer). Desuden anvendes i kraftigt stigende omfang headhuntere, dels pga. efterspørgslen på internationale kandidater samt mere fokus på den kønsmæssige diversitet, og dels pga. det generelle fokus på flere "professionelle" (dvs. fuldtidsvirkende) bestyrelsesformænd, men til gengæld flere menige bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer særlige spidskompetencer – oftest rekrutteret blandt salgsdirektører, CFO'er, HR-direktører, etc.

### Brugen af bestyrelseevalueringer intensiveres

I UK er der i den finansielle sektor et lovkrav om, at bestyrelseevalueringen min. hvert 3. år foretages ved hjælp af en ekstern konsulent, bl.a. således at også formanden bliver ordentligt evalueret. Det har betydet, at langt over halvdelen af alle andre børsnoterede selskaber i UK i dag følger samme form og cyklus – selvom det endnu ikke er et krav uden for finans. Den tendens slår tydeligt igennem også herhjemme. Også resultaterne heraf vil blive brugt langt mere aktivt end før – eksempelvis til afdækning af hvilke kompetencer, der er størst behov for ved nyrekruttering til bestyrelsen. Og resultaterne vil begynde at blive offentliggjort i årsrapporterne – igen ligesom i UK.

### Kontrol vs. Strategi

Selvom kontrol i kølvandet på finanskrisen har fyldt endog rigtigt meget på bestyrelsens agenda, vil dens fornemmeste opgave; værdiskabelse gennem strategi og ledelse, langsomt begynde at fylde mere. Der arbejdes langt mere bevidst, fokuseret og proaktivt omkring strategien i bestyrelserne – og tidsforbruget er bl.a. som et resultat heraf øget markant. Bestyrelsesmedlemmerne kan ikke længere "putte" sig – hverken i bestyrelseslokalet eller over for mere og mere ansvarsfokuserede aktionærer.



Alle de nævnte globale tendenser kommer naturligvis til at smitte af på de danske revisionsudvalg også. Det vil medføre endnu skarpere revisionsudvalg i fremtiden – og heldigvis også en endnu bedre brug af disse udvalg.

## 2. I Revisorloven i Danmark har der siden 2009 været krav om, at børsnoterede virksomheder etablerer et revisionsudvalg i det øverste ledelsesorgan (bestyrelsen). Det er jo reelt ganske nyt. I hvilken udstrækning er det din vurdering, at de globale tendenser, du anfører, har indvirkning på, hvordan de danske revisionsudvalg fungerer i praksis?

Danske virksomheder har taget nyskabelsen til sig med blandet entusiasme – og blandet held. I de største danske virksomheder har man over en bred kam sammensat kompetente og stærke udvalg – men (endnu) ikke i alle virksomheder, givet disse udvalg et tilstrækkeligt stærkt mandat. Således har man visse steder holdt sig til det strengt nødvendige, i stedet for at skabe så stærke rammer for udvalget som muligt med henblik på, at udvalget så også kunne bidrage til den overordnede værdiskabelse. De steder, hvor laveste fællesnævner er valgt, bliver udvalget ofte betragtet som et nødvendigt onde.

Alle de nævnte globale tendenser kommer naturligvis til at smitte af på de danske revisionsudvalg også. Det vil medføre endnu skarpere revisionsudvalg i fremtiden – og heldigvis også en endnu bedre brug af disse udvalg. Revisionsudvalget er jo blot ét af flere udvalg i mange bestyrelser – hvilket er endnu en tendens. Pga. det stigende tidsforbrug og den øgede kompleksitet, giver det mange steder mening at lade specialudvalg (vedr. f.eks. vederlag, M&A, risiko, sikkerhed, etc.) forestå den primære behandling af en række emner. Det sikrer fokus og dybdebehandling. Men fratager jo omvendt ikke den samlede bestyrelse for ansvaret i de samme sager. Der er altså tale om en balancegang, som godt kan være udfordrende.

## 3. I Revisorloven står anført, hvad revisionsudvalgets opgaver i det mindste skal bestå af. Det vedrører primært overvågning af regnskabs-, revisions- og intern kontrolmæssige forhold og synes meget koncentreret om regnskabsafslæggelsesprocessen. Modsat tales der internationalt om "The Audit Committee's New Agenda" med stigende fokus på risikostyring og det strategiske element af revisionsudvalgets arbejdsområder. Hvordan passer dette ind i de globale tendenser, du ser?

Alle bestyrelsesmedlemmer, ikke kun i revisionsudvalgene, må vænne sig til en ny agenda i disse år. Ditte Kirstein Brammer og jeg stod sidste år bag den globale undersøgelse, *Global Board Survey 2012*, foretaget blandt 300 bestyrelsesmedlemmer verden over. Resultaterne var signifikante. Blandt de vigtigste kan nævnes, at der under finanskrisen er sket en magtforflytning fra direktionen over mod bestyrelsen i over halvdelen af alle virksomheder. Tidsforbruget er steget i alle bestyrelser. Og mere end 7 ud af 10 bestyrelser forventer at måtte skifte ud blandt bestyrelsesmedlemmerne for at kunne håndtere udfordringerne i de kommende år.

Jeg er dog enig i betragtningen om, at man i mange selskaber kunne bruge revisionsudvalgene endnu bedre, bl.a. ift. den overordnede værdiskabelse. Man må ikke glemme, at risk management og business development er spejlbilleder af hinanden. Sat på spidsen vil den ultimative risikonedbringelse jo bestå i at lukke selskabet, men det udelukker så også enhver mulighed for at drive forretning! Derfor er en ren *tick the boxes*-tilgang i et revisionsudvalg sjældent værdiskabende, mens en rullende proces, der hele tiden forholder sig proaktivt til både balanceopgørelsen, cash flow'et, likviditeten, kontroludøvelsen, risikostyringen og regnskabsafslæggelsen vil være langt bedre strategisk funderet til også at kunne bidrage til udviklingen af virksomheden. Alle bestyrelser og alle revisionsudvalg burde arbejde med to overordnede temaer på agendaen: *Current business* og *future business*. Den forretning, der kun betragtes i bakspejlet, bliver sjældent (ved med at være) markedsledende.

## 4. Hvor i Revisionsudvalgets livscyklus vurderer du, at de globale tendenser har størst indvirkning, eksempelvis i rekruttering af det enkelte medlem, sammensætning af udvalget som sådan, udvalgets arbejdsmetode, i interaktionen med andre bestyrelsesudvalg m.v.?

Tendenser slår helt sikkert igennem på rekrutteringen og sammensætningen som sådan. Men helt overordnet er tendenserne så stærke, at alle de nævnte forhold vil blive påvirket af disse trends. Revisionsudvalgsarbejde i 2019 vil være markant anderledes end udvalgsarbejdet i 2009.

Hvordan revisionsudvalget skaber værdi og hvordan det påvirker rekrutteringskravene

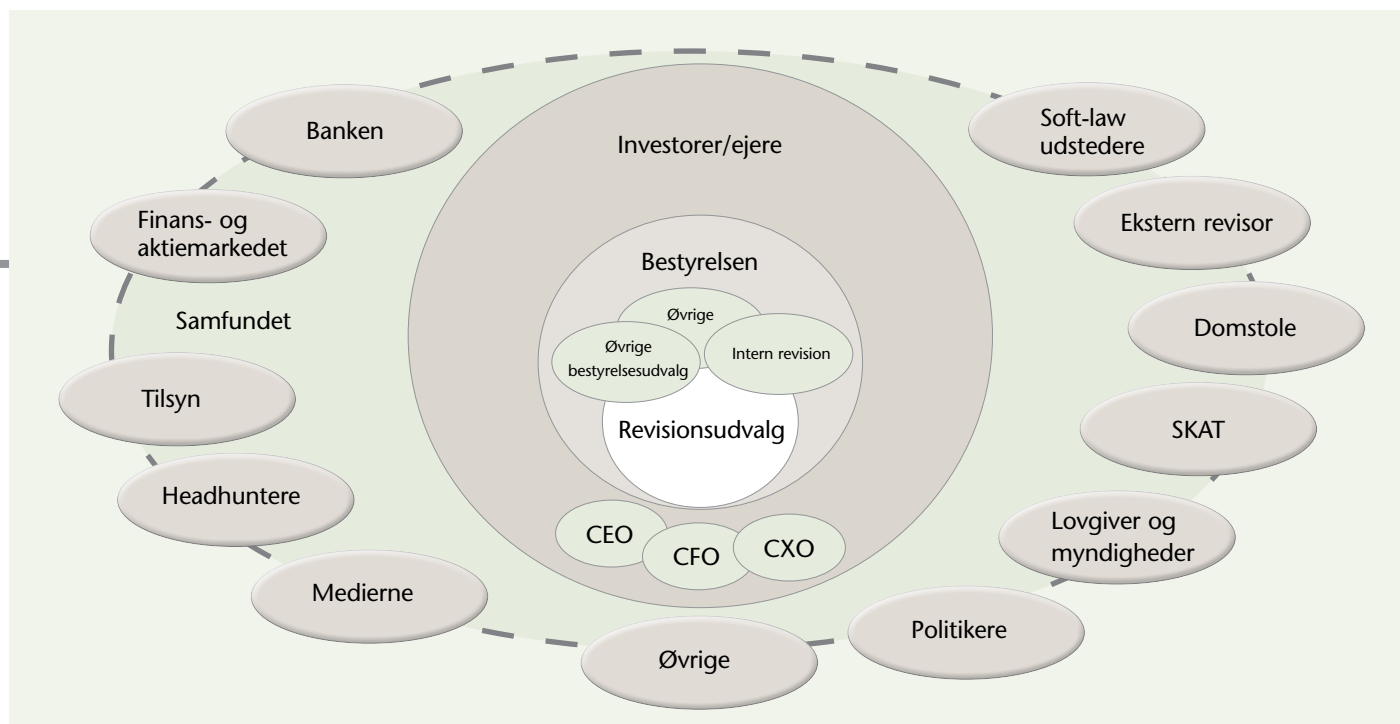
## 5. Hvad lægges der, efter din vurdering, vægt på ved rekruttering af bestyrelsespersoner, særligt revisionsudvalgsmedlemmer i dag?

I mange år var jobbet som CEO i én virksomhed adgangsgivende til en bestyrelsespost i 4-5-6-7 andre virksomheder. Det har ændret sig. Ikke, at topledelseserfaring ikke er vigtigt længere. Det vægter stadig tungt. Men kompleksiteten i bestyrelsesarbejdet har som tidligere nævnt medført, at der er flere fuldtidsvirkende bestyrelsesformænd. Samtidig har finanskrisen gjort, at mange CEOs har fået indført mere strikse begrænsninger på, hvor mange eksterne bestyrelsesposter de må varetage sideløbende (normalt 1-2 poster). Endelig vejer særlige spidskompetencer, afhængig af industri, funktion og det strategiske udgangspunkt for virksomheden, tungere og tungere. Alt sammen forhold, som har betydet rekruttering af flere bestyrelsesmedlemmer fra niveau 2 og 3. Det fortsætter.

Mht. revisionsudvalgene, er de indtil nu generelt blevet sammensat



**FIGUR 1: VIRKSOMHEDENS REVISIONSUDVALG I INTERESSENTPERSPEKTIV  
HVORDAN REVISIONSUDVALGET SKABER VÆRDI OG HVORDAN DET PÅVIRKER REKRUTTERINGSKRAVENE**



I henhold til Revisorloven (\*), skal virksomheder, som har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i EU/EØS-land, etablere et Revisionsudvalg. I anbefalinger for god selskabsledelse (\*\*) anbefales det, at der etableres et egentlig revisionsudvalg. Af anbefalingerne fremgår det, at etableringen af ledelsesudvalg alene har et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen, og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at den fornødne behandling i bestyrelsen begrænses eller undlades. Bestyrelsen bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Revisionsudvalg er dermed både god skik og for visse selskaber lovpligtigt; men hvis der kigges bag om reguleringens ordlyd, hvad er det så i praksis for økonomiske overvejelser, der ligger/bør ligge bag etableringen af - og det at drive - et Revisionsudvalg? Hvordan gør man det effektivt i praksis og hvad er reelt værdiskabende?

Ses der isoleret set på honorar til revisionsudvalgsmedlemmer (\*\*\*), så var det gennemsnitlige oplyste honorar til et menigt medlem i 2011, 146 t.kr. (167 t.kr. for virksomheder i C20). Honoraret til formanden for Revisionsudvalget er sædvanligvis større, ofte i størrelsesorden 100% større end menige medlemmers. I 2011 havde størsteparten af Revisionsudvalg 3 personer. Det samlede honorar til Revisionsudvalget ligger således - ud fra offentligt tilgængelige oplysninger - på i størrelsesorden 600 t.kr. eller derover. Hertil kommer det ressourcetræk, der er på virksomhedens ressourcer i øvrigt, samt eventuelt andre interessenter der - direkte eller indirekte - agerer ift. Revisionsudvalget. Et øget flertal af de noterede virksomheder (\*\*\*), har etableret et egentligt revisionsudvalg i 2011, dvs. 77% svarende til 36 udvalg (73% i 2010). Som det fremgår af figur 1, så har Revisionsudvalgets potentielt en række interessenter, udover naturligvis politikerne, der ved lov har vedtaget, af sådanne udvalg skal nedsættes for udvalgte virksomheder.

(\*) Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder, § 31.

(\*\*) [www.corporategovernance.dk/file/314759/udkast\\_reviderede\\_anbefalinger\\_for\\_god\\_selskabsledelse.pdf](http://www.corporategovernance.dk/file/314759/udkast_reviderede_anbefalinger_for_god_selskabsledelse.pdf), og [www.corporategovernance.dk/file/289219/anbefalinger\\_god\\_selskabsledelse16082011.pdf](http://www.corporategovernance.dk/file/289219/anbefalinger_god_selskabsledelse16082011.pdf)

(\*\*\*) Kilde: Revision & Regnskabsvæsen, August 2012: Analyse af udviklingen i rapportering om revisionsudvalg, af Finn L. Meyer og Thomas Bruun Kofoed, KPMG. Analysen for 2011 omfatter de seneste aflagte årsrapporter pr. 31. december 2011 eller tidligere for C20/Large Cap og Mid Cap virksomheder med dansk moderselskab noteret på NASDAQ OMX Copenhagen pr. april 2012.

ud fra en tommelfingerregel om, at 1-2 medlemmer skulle besidde særlig indsigt og kompetencer på området, mens de øvrige blot skulle have "betydelig erfaring". Denne særlige indsigt kunne være kommet fra arbejdet som revisor, intern revision, CFO el.lign. - eller fra en mere generel ledelsesfunktion (CEO, COO) i f.eks. en bank. Det er et fint udgangspunkt, men det bedste for et revisionsudvalg - udover 1 eller 2 personer med spidskompetence på området - er også evnen (og modet) til at stille "dumme" spørgsmål. Derfor vil en umiddelbar "ukyndig" med fordel kunne indlemmes i udvalget - for at sikre, at der bliver spurgt helt ind til rapporteringen fra både CFO, revision, m.fl.

## 6. Hvordan ser du sammenhængen mellem disse tendenser i rekrutteringskriterier, sammenholdt med den værdi, som Revisionsudvalgets kan formodes at levere?

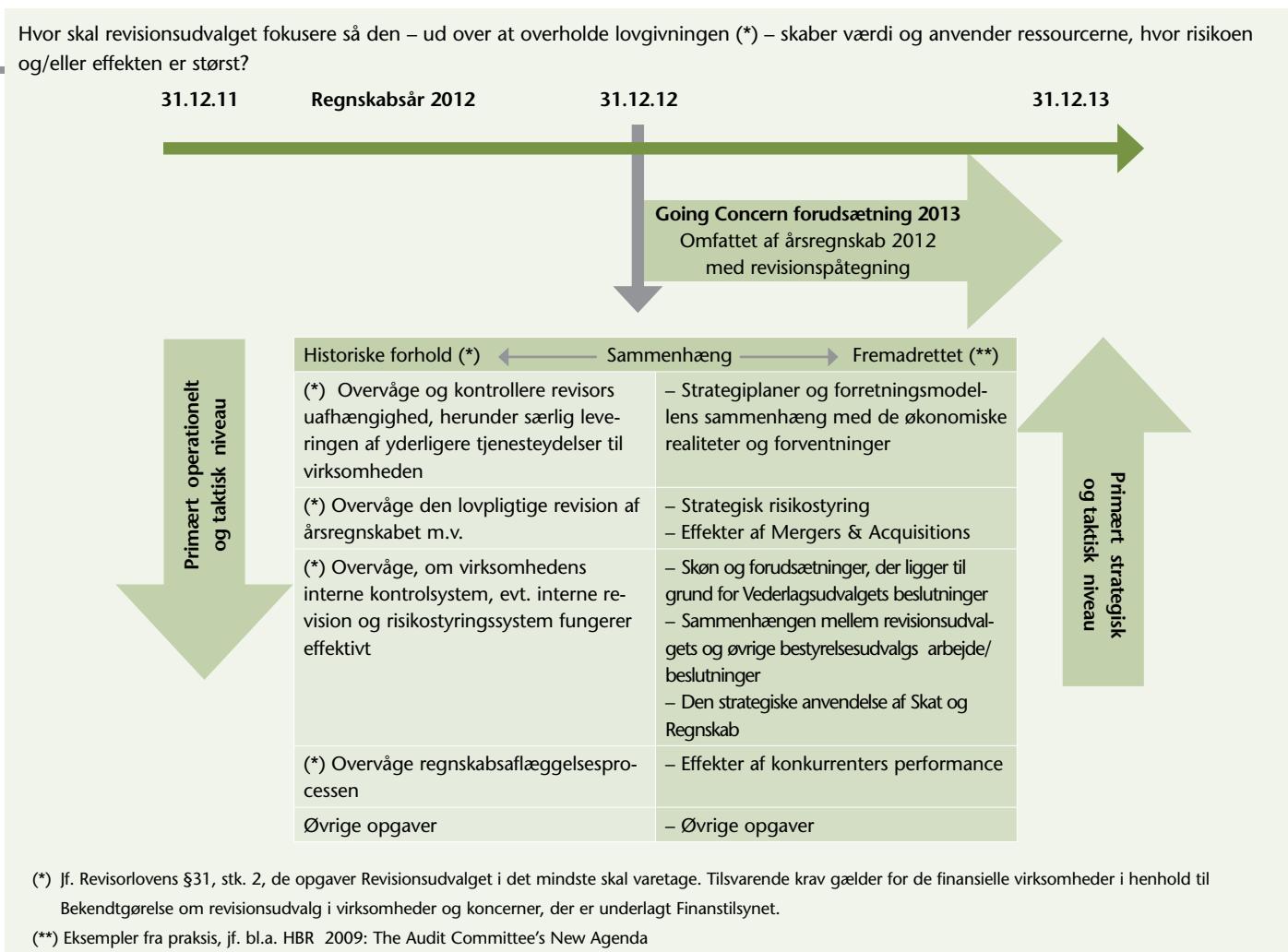
Det stigende fokus på reel kompetenceafdækning i rekrutteringsproces-

sen (i stedet for anvendelsen af bestyrelsesformandens lille sorte bog), medfører naturligvis med tiden stærkere bestyrelser. Det gør både bestyrelserne og udvalgene bedre i stand til at kunne levere iht. forventningerne - også selvom forventningerne altid stiger, aldrig falder.

## 7. Lad os vende perspektivet og se på Revisionsudvalget i interessentperspektiv - se figur 1 - for at udfordre de primære rekrutteringskriterier og tendenser, du anfører. Hvilke interessenter bliver primært tilgodeset i praksis, ud fra de nuværende rekrutteringskriterier m.v., og hvordan er sammenhængen til den værdi, som Revisionsudvalget kan formodes at levere?

Jeg vil gerne gentage, at tilstedeværelsen af både ekspertkompetencer og lægmandstilgang i revisionsudvalget er en værdiskabende kombination for alle interessenter. Det gælder både CFO, CEO, den øvrige bestyrelse, intern og ekstern revision, finansieringskilder, myndigheder

FIGUR 2. REVISIONSUDVALGETS ANSVARS- OG ARBEJDSOMRÅDER: FOKUS PÅ HISTORISKE FORHOLD, I TÆT SPIL MED FREMADRETTEDE



og aktionærer. I praksis har udvalget visse steder nok arbejdet efter need to have-princippet, dvs. primært for at tilfredsstille lovgivers krav og bankens og ejernes minimumsforventninger. Jeg vil råde alle bestyrelser til at skele til udviklingen på tværs af Europe, men primært i UK, for at få inspiration til om ikke best practice så better practice.

**8. Hvis vi sammenholder Revisionsudvalg i danske virksomheder med udenlandske, hvad er så de primære forskelle på ovenstående forhold, efter din vurdering?**

Der er store geografiske forskelle, overordnet begrundet i enten lovtradition eller forretningskultur. I lande med *executive directors*, dvs. hvor direktionen også er medlemmer af bestyrelsen (traditionelt f.eks. i USA, UK, m.fl.), er opgaven for revisionsudvalget i endnu højere grad at forestå den uafhængige kontrol af ledelsen. I lande med endnu skarpere *two tier corporate governance*-systemer end Danmark, som f.eks. Tyskland, er opgaven pr. definition kontrollerende, mens uafhængigheden jo ikke er et tema. I Skandinavien er der også forskelle – primært begrundet i kultur. Vi må nok siges at have en ikke særlig ri-

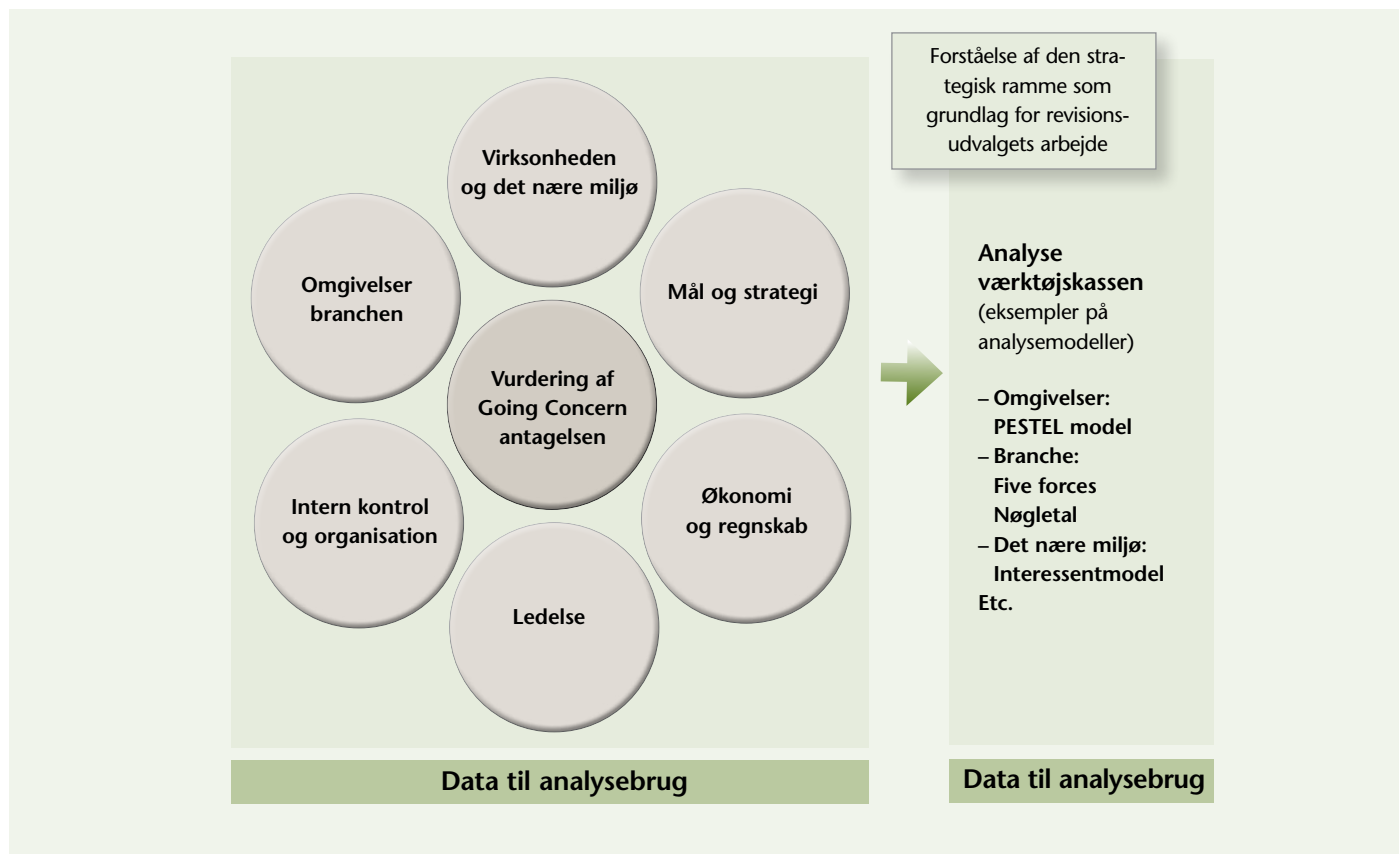
gid holdning til revisionsudvalg og deres virke her i landet. Det er ikke nødvendigvis dårligt, men ift. værdiskabelsen kunne vi som nævnt godt gøre mere i disse udvalg i Danmark.

**KRAV TIL REVISIONSUDVALGETS FORSTÅELSE AF VIRKSOMHEDENS STRATEGISKE RAMME**

9. Som anført indledningsvist, så synes den danske lovs ordlyd ift. Revisionsudvalgets minimumsopgaver at være koncentreret om regnskabsaflæggelsen og compliance, der normalt forbindes med fokus tilbage i tid. Hertil kommer *soft-law*, bl.a. *Anbefaling for god selskabsledelse, udstedt af Komitéen for god selskabsledelse?* Hvis vi ser på de internationale tendenser, hvilken rolle spiller så de mere fremadrettede opgaver for Revisionsudvalg, jf. bl.a. eksemplerne anført i figur 2.

Der kommer helt sikkert mere fokus herpå, jf. ovenfor. Men ser vi på den internationale udvikling, kræver det også flere ressourcer, dvs.

FIGUR 3. OVERSIGTSMODEL TIL FORSTÅELSE AF VIRKSOMHEDEN OG DENS OMGIVELSER - I HVILKEN GRAD SKAL REVISIONSUDVALGET FORSTÅ VIRKSOMHEDENS STRATEGISKE RAMME?



mere dedikeret tid (længde af møder og antal af møder) samt flere udvalgsmedlemmer. Alt mellem 3 og 6 medlemmer er normalt, med 3 som det generelle minimumskrav. I UK er der for mindre børsnoterede selskaber dog kun et krav om 2 medlemmer. I både Spanien og Kina er gennemsnittet 4 personer. I Australien, Canada og Holland er normen igen 3 personer. I USA ses flere af de lidt større komiteer – dels pga. selskabernes størrelse, og den amerikanske lovgivning (herunder Sarbanes-Oxley) samt det juridiske system med mange bestyrelsesansvarssager.

**10. I hvilke udstrækning er det din vurdering, at Revisionsudvalgs medlemmer skal forstå en virksomheds strategiske ramme, for at kunne varetage Revisionsudvalgets minimumsopgaver koncentreret om regnskabsaflæggelse og compliance? Se som inspiration figur 3.**

Uanset hvilken rolle, man indtager i bestyrelsen, finder jeg det absolut nødvendigt at forstå virksomhedens kultur, mål, mission, vision og strategi. Hvordan skulle man f.eks. kunne vurdere rigtigheden af af-

skrivninger på anlægsaktiverne, hvis ikke man forstår strategien? Det giver jo ingen mening at have anlægsaktiver, som afskrives over 10 år, hvis strategien kun rækker 2 år frem i tiden.

Desværre er der generelt langt mellem den fulde og den reelle forståelse for den strategiske ramme – hvilket kommer bag på mange. Og det er da også dybt beklageligt. *Global Board Survey 2012* viste, at når strategien deltes op på 7 underpunkter, var der kun mellem 17% og 53% af bestyrelsen, der ratede den overordnede indsigt i disse underpunkter som *excellent*. De øvrige lå mellem *ringe* og *god*.

**11. Hvordan afspejler ovenstående sig i rekrutteringskrav og behov vedrørende Revisionsudvalg, efter din vurdering, og hvad er de fremadrettede tendenser internationalt?**

Igen må det siges, at rekruttering efter en konkret kompetenceafdækning fremadrettet vil være den altdominerende norm – og ikke længere via *old boys network*. Kvalitative data viser, at de generelt mest efterspurgte kompetencer er:





Desværre er billedet nok for fragmenteret til, at det ville være rimeligt at fremhæve nogle generelle tiltag. Den stigende efterspørgsel på internationale kompetencer samt kønsmæssig diversitet er nok de tydeligste trends.

- Strategisk indsigt og forståelse
- Holistiske lederegenskaber
- Brancheerfaring
- Salgs-/marketingerfaring
- Økonomisk og finansiel indsigt
- International erfaring

#### VIRKSOMHEDENS SITUATION SET I FORHOLD TIL KRITERIER VED REVISIONSUDVALGETS SAMMENSÆTNING

**12. I kølvandet på finanskrisen tales der meget om "the new normal", både globalt, samfundsmæssigt og dermed for den enkelte virksomhed. Hvis vi ser på figur 4, hvilken forskel – hvis nogen – ser du så i Revisionsudvalgets sammensætning og rekrutteringspraksis, alt efter om en virksomhed befinder sig i punkt A, B eller C?**

Jeg vurderer, at det ikke kan inddæmnes til kun at omfatte revisionsudvalgets medlemmer. Bestyrelser består af individer – personer, som kan spænde over forskellige kompetenceområder. Hvis én skiftes, kan det som dominobrikker påvirke hele den øvrige række af medlemmer – ment både positivt og negativt. Heldigvis er agiliteten i bestyrelserne voksende, og der er en voksende forståelse for, at man som bestyrelsesmedlem sidder for at varetage et udvalg af konkrete opgaver, som er spejlet op mod virksomheden konkrete, strategiske position. Når denne position måtte ændre sig, kan det være fornuftigt (måske endog nødvendigt) at skifte medlemmet ud. Således også i revisionsudvalget.

**13. Vil de globale tendenser indenfor revisionsudvalg, du indledte med at redegøre for, have forskellig effekt på den enkelte virksomhed, alt efter om virksomheden befinder sig i punkt A, B, eller C?**

Ja naturligvis, men når vi taler tendenser, maler vi jo med den relativt brede pensel og afhængigt af branche, geografi, livscyklus, finansielle position etc. kan A, B eller C udgøre forskellige trusler og muligheder. Her ville det ikke være fair at prøve at skære tendenserne – eller for den sags skyld virksomhederne – over én kam.

**14. Er det din erfaring, at Revisionsudvalgets sammensætning og livscyklus er – så at sige – er konjunkturafhængig, altså at sammensætningen ændrer sig i takt med virksomhedens økonomiske situation og hvordan afspejler det sig i givet fald i praksis?**

Det tilsiger de internationale erfaringer i hvert fald. I Danmark er empirien måske ikke helt så hårdt funderet pga. den relativt korte historie. Men mine betragtninger ovenfor, gælder selvfølgelig også her.

**15. Hvilke andre forhold i virksomhedens situation, end afspejlet i figur 4, har afgørende indflydelse på Revisionsudvalgets sammensætning efter din vurdering?**

Som nævnt før spiller både geografi, juridisk regime, corporate governance-system, markedssituation, livscyklus, finansielle situation, branche, o.m.a. ind her. Eksempelvis er der en indlysende forskel på behovene hos den mindre (børsnoterede) skandinavisk fokuserede fødevarer virksomhed og så den globalt orienterede, olie- og gas-producerende virksomhed. Alene forskellen på balancens størrelse giver et fingerpeg, men alle de øvrige faktorer trækker i samme retning.

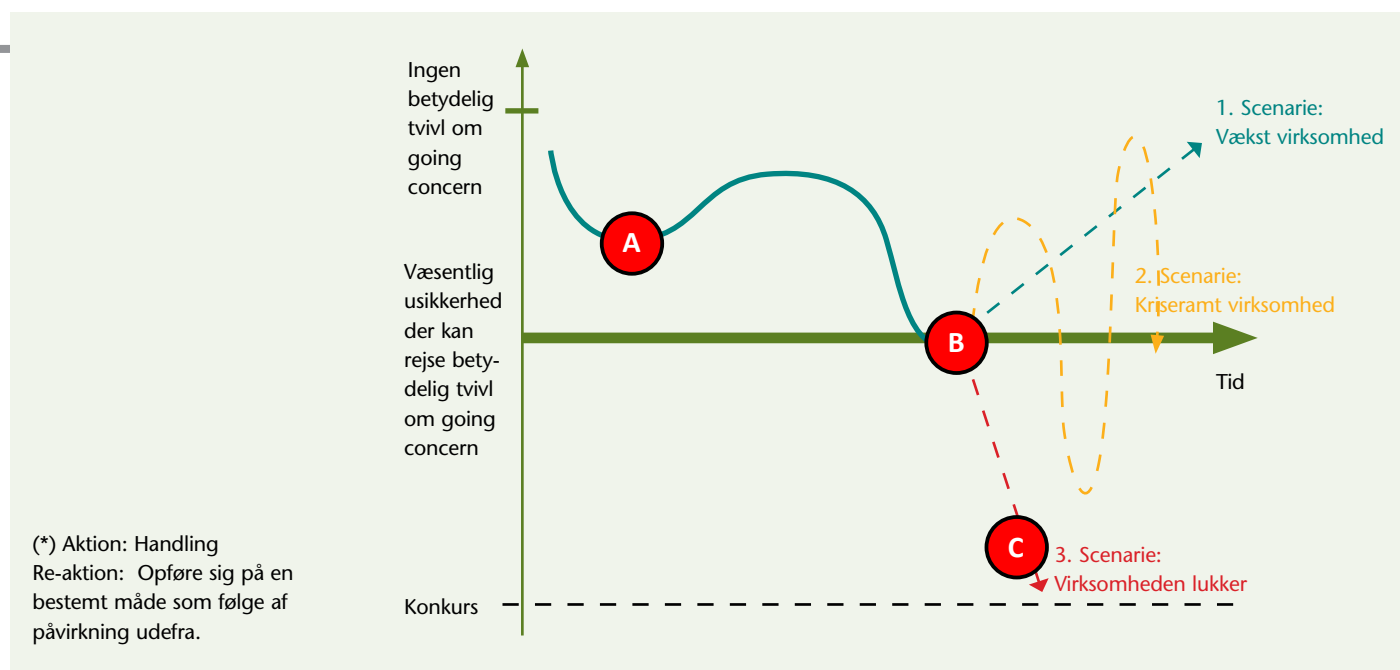
#### DET STØRRE PERSPEKTIV OG AFRUNDING

**16. Set i det større perspektiv, herunder de magtfor skydninger vi oplever i disse år bl.a. med BRIK landenes fremgang og Europa's økonomiske udfordringer, hvad bliver så de vigtigste udfordringer for Revisionsudvalg i danske virksomheder inden for en 5 – 10 års horisont, som du ser det?**

I disse henseender er der fire centrale områder, som får stigende betydning:

- Interkulturel forståelse. Ikke blot evnen til sproglig spændvidde, men forståelse for, at forretningskultur i alle henseender varierer ekstremt på tværs af kloden.
- Politisk forståelse, særligt med fokus på politiske risici. Der er stor forskel på at håndtere hensættelser i et regnskab, baseret på en dansk produktionsvirksomhed, der eksporterer til Vesteuropa og som engang imellem oplever debitor tab – og så en virksomhed, hvis værdikæde i produktionen måske udføres i 4 forskellige lande i 2 forskellige verdensdele – med kunder i en 3. verdensdel – hvor hele lasten kan blive oplevet taget i arrest (og måske dermed gå helt tabt) pga. pludseligt ændrede politiske betingelser (f.eks. som da Chavez kom til magten som Venezuelas præsident).
- Makroøkonomisk forståelse. Evnen til at se igennem finansieringsvilkår på tværs af bl.a. valutarisici og afveje disse op mod makroøkonomiske risici vil blive ganske afgørende. Tiden, hvor alt gik op og fremad, er forbi, og selvom virksomheder, bestyrelser og revisionsudvalg kan støtte sig meget op ad forskellige konsulenter, påhviler ansvaret for de endelige beslutninger altså bestyrelsen.
- Anvendelsen af MegaTrends som strategiske pejlemærker. Alt for få bestyrelser dyrker de meget store, globale, tværkulturelle og interindustrielle trends, som påvirker bl.a. levetider, forbrugsmønstre, markedsbarrierer, adfærdsnormer o.m.a. Her kan der virkelige tages konkurrencemæssige kvantespring, hvis man forstår at tyde tendenserne rigtigt.

FIGUR 4. FAKTORER, DER PÅVIRKER REVISIONSUDVALGETS SAMMENSÆTNING – REVISIONSUDVALGETS ARBEJDSOPGAVER OG FOKUS I PUNKT A, B OG C: (\*)AKTION, REAKTION OG INFORMATION?



## 17. Hvilke tegn – hvis nogen – ser du på, at danske Revisionsudvalg og virksomheder foretager tiltag til at imødekomme disse udfordringer allerede i dag?

Desværre er billedet nok for fragmenteret til, at det ville være rimeligt at fremhæve nogle generelle tiltag. Den stigende efterspørgsel på internationale kompetencer samt kønsbæst diversitet er nok de tydeligste trends. Heterogenitet fremmer altid risikostyringen og innovationen, mens homogenitet styrker beslutningskraften og eksekveringsevnen. Mangfoldighed – også i kompetencer – kommer vi dermed forventeligt til at se mere af.

Tak for en meget interessant samtale.

## 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 all about compliance anymore. Board audit teams are refocusing on risk ...."
- 2 <http://www.corporategovernance.dk>

## Litteraturliste

- Andersen, Torben Juul og Schrøder, Peter Winther (2010): Strategic Risk Management Practice. New York: Cambridge University Press.
- Andrew, K. (1980): The Concept of Corporate Strategy. Irwin.
- Ansoff, H.I., 1988 (1965): Corporate Strategy. Penguin
- Meyer, Finn L. og Kofoed, Thomas Bruun (2012): Analyse af udviklingen i rap-

portering om revisionsudvalg. Revision & Regnskabsvæsen, August 2012, side 12 – 20.

Meyer, Finn L. Meyer, Jansson, Jan og Ejsing, Louise (2012): Rapportering om interne kontrol- og risikostyringssystemer i ledelsesberetningen. Revision & Regnskabsvæsen, August 2012, side 22 – 34.

Mintzberg, H. (1983): Structures in Fives. Prentice Hall.

Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy. Free Press.

Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage. Free Press.

Sherman, H. David og Carey, Dennis og Brust, Robert (June 2009): The Audit Committee's New Agenda. Harvard Business Review.

Woods, Margaret, Kajüter, Peter og Linsley, Philip (2008): International Risk Management – Systems, Internal Control and Corporate Governance. CIMA publishing.

Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (revisorloven), lov nr. 468 af 17/06/2008 med senere ændringer.

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.

Lov om finansiel virksomhed, LBK nr. 705 af 25/06/2012 med senere ændringer

Vejledning om krav i den finansielle lovgivning til direktørers og bestyrelsesmedlemmers egnethed og hæderlighed (fit & proper), 05/01/2011

Selskabsloven, LBK nr. 322 af 11/04/2011 med senere ændringer

Komiteén for god Selskabsledelse (2013): Udkast til Anbefalinger for god Selskabsledelse, [www.corporategovernance.dk/file/314759/udkast\\_reviderede\\_anbefalinger\\_for\\_god\\_selskabsledelse.pdf](http://www.corporategovernance.dk/file/314759/udkast_reviderede_anbefalinger_for_god_selskabsledelse.pdf)

Komiteén for god Selskabsledelse (2011): Anbefalinger for god Selskabsledelse, [http://www.corporategovernance.dk/file/289219/anbefalinger\\_god\\_selskabsledelse16082011.pdf](http://www.corporategovernance.dk/file/289219/anbefalinger_god_selskabsledelse16082011.pdf)