

Bestyrelser overser ansvar for kontrolstrategi

Ikke mindst i krisetider kan en effektiv kontrolstrategi og organisering af kontrolarbejdet være forskellen på succes og fiasko. Omkostningerne til effektiv risk management er sjældent store i forhold til den forretningsmæssige risiko, virksomheden påtager sig ved ikke at have styr på tingene. Bestyrelsen må være bevidst om denne udfordring og stå i spidsen for etableringen af en effektiv risk management organisering, skriver bestyrelseseksperten Teddy Wivel i denne overordnede guide.

En ikke uvæsentlig del af en bestyrelses tid går med kontrol af virksomhedens performance. Ikke mindst af de finansielle resultater. De seneste års udvikling af god selskabsledelse har øget kravene til bestyrelsens kontrolfunktion og ikke mindst til dokumentation af, at man har sikret de nødvendige forretningsgange.

Man kan naturligvis mene, at selskabslovens krav til de børsnoterede selskabers forretningsordener allerede indeholder krav, som er på linie hermed. Men samtidig er det en kendsgerning, at få bestyrelser har levet fuldt ud op til disse krav.

På trods af de stigende krav er det en kendsgerning, at mange store og mellemstore virksomheder ikke har etableret en risk management strategi som en del af bestyrelsens overordnede kontrol med virksomheden.

Strategi hører til hos bestyrelsen

Mange bestyrelser har fortsat den opfattelse, at dette område alene er et felt, der sorterer under den daglige ledelse. Dette er kun rigtigt, når der er tale om realiseringen af strategien. Strategien hører til på bestyrelsens bord. Ikke mindst i de kommende år, hvor der er udsigt til global recession kan virksomhedernes risk management være forskellen på succes og fiasko. Og den indskrænker sig ikke til en gennemgang af budgetter og perioderegnskaber.

Baseret på bl.a. COSO1 defineres risk management således: "En proces, der udføres af en virksomheds bestyrelse, direktion og andet personale tilrettelagt for opnåelsen af mål inden for følgende kategorier:

- Strategi
- Drifts/aktivitetsmæssig kvalitet og effektivitet
- Pålidelig regnskabsmæssig rapportering
- Overholdelse af lovgivning m.v."

Fastlæggelse af strategi og kontrol med den daglige ledelses realisering af de øvrige punkter er bestyrelsens opgaver. Den opgave kræver, at bestyrelsen sætter sig i spidsen for en proces med følgende elementer, hvoraf de to første er opgaver, som bestyrelsen bør involvere sig direkte i:

- Etablering af et kontrolmiljø med fokus på skabelse af en kultur, hvor kontrol er positivt.
- Fastsættelse af risikovillighed og risikotolerance ved strategitudformningen.
- Identifikation af interne og eksterne risikoområder.
- Risikovurdering af områderne.
- Identifikation af risikoafdækning.
- Beslutning om kontrolaktiviteter.
- Etablering af rapporteringsprocedure – herunder risikorapportering til bestyrelsen.
- Løbende vurdering af risk management processen med henblik på optimering.

I mange virksomheder er risk management stadig tæt knyttet til forsikring af fysiske aktiver og ofte har risk management funktionen eller controlling funktionen ikke en direkte relation til en overordnet kontrolstrategi med fokus på realisering af virksomhedens mål. Eller disse funktioner er ikke eksisterende og henlagt til virksomhedens økonomiafdeling.

Et vigtigt element til en risk management strategi er en vurdering foretaget af bestyrelsen og den daglige ledelse i fællesskab af organiseringen af virksomhedens kontrol. Den organisatoriske placering, rapportering af hvad til hvem, bemanning, budget etc. Ikke mindst for virksomheder med aktiviteter uden for Danmarks grænser kan en effektiv tilrettelæggelse og rapportering være afgørende.

Risk management bør være et punkt på dagsordenen ved bestyrelsens årlige strategimøde.