

Det nya styrelsearbetet

En undersökning om styrelseledamöters syn på hur olika risker hanteras i företag som är noterade på OMX Nordic Exchange och NGM-börsen.

Maj 2009



Innehåll

Sammanfattning av resultatet	4
Kommentarer till resultatet	5
Fakta om undersökningen	8
Bakgrund och syfte	8
Målgrupp och urval	8
Fakta om målgruppen	9
Olika risker	10
Återrapportering av risker	11
Företagets och styrelsens arbete med riskfrågor	14

Sammanfattning av resultatet

PricewaterhouseCoopers har under april 2009 genomfört en undersökning bland 100 styrelseledamöter om deras syn på olika risker som de möter i sina uppdrag i noterade bolag. Intervjupersonerna är styrelseledamöter i företag som är noterade på OMX Nordic Exchange och NGM-börsen.

Riskhanteringsfrågor har kommit högre upp på styrelsernas agenda, dels genom den lågkonjunktur vi befinner oss i men också genom de utökade krav som ställs i lagstiftning och genom införandet av Svensk kod för bolagsstyrning. Enligt undersökningen ägnades under 2008 en dryg fjärdedel av styrelsens totala arbetstid åt riskanalys och riskkontroll.

Syftet med undersökningen är att bidra till ökad kunskap och dialog kring styrelsens riskarbete samt även att ge en bild av styrkor och svagheter i arbetet med riskfrågor. PricewaterhouseCoopers har för avsikt att löpande följa utvecklingen inom området och belysa trender och utveckling i företagens riskhantering.

- De risker som prioriteras högst av styrelsen är strategiska, operativa och finansiella risker. Endast 12 procent av ledamöterna bedömer att risker hos kunder och leverantörer är mycket viktiga
- 67 procent av ledamöterna uppger att det saknas ett riskregister där de största riskerna noteras som stöd för styrelsens arbete. 9 procent av ledamöterna vet inte om ett sådant register existerar
- 33 procent anser inte att styrelsen gör en prioritering mellan identifierade risker
- 8 av 10 styrelseledamöter säger att hela styrelsen övervakar och hanterar olika riskfrågor
- 67 procent av styrelserna har bedömt vilken riskkultur som finns i bolaget
- 81 procent av ledamöterna får en återrapportering av hur identifierade risker hanteras i verksamheten. De vanligaste riskområdena är strategisk, operativa och finansiella risker.
- 75 procent av styrelseledamöterna anger att styrelsen och/eller revisionsutskottet övervakar och utvärderar de risker som påverkar tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen
- 87 procent av styrelseledamöterna uppfattar att det är god kvalitet på den riskrapportering som styrelsen får
- 10 procent av styrelseledamöterna menar att kvaliteten på återrapporteringen är dålig
- 17 procent av ledamöterna instämmer i påståendet att företagsledningen och styrelsen har olika inställning till nivån på risktagandet
- 86 procent av ledamöterna uppfattar att det inte finns någon större skillnad på företagsledningens och styrelsens inställning till vilket riskområde som är viktigast att hantera
- 20 procent menar att styrelsen har otillräcklig information om och överblick över företagets risker

Kommentarer till resultatet

Bra medvetenhet om risker men dålig struktur i rapportering

- Riskfrågor tar mer än 25 procent av styrelsens arbetstid

Undersökningen har genomförts mitt i rådande lågkonjunktur. Av svaren att döma tycks styrelserna ha många riskfrågor på agendan.

Allt mer tid ägnas åt att diskutera och hantera riskfrågor i styrelserummen. Under 2008 har en dryg fjärdedel av styrelsens totala arbetstid ägnats åt riskanalys och riskkontroll och under 2009 väntas tidsåtgången öka ytterligare. Hos de större företagen beräknas i snitt 30 procent av styrelsens arbetstid ägnas åt riskfrågor under 2009.

Det lyfter frågan hur mycket tid en bolagsstyrelse egentligen bör lägga på riskhantering. Finns det en risk att styrelserna blir alltför operativa och kortsiktiga i sitt arbete och att affärsutveckling och strategi får för lite uppmärksamhet?

- Traditionellt perspektiv på risk – kundperspektivet nedprioriterat

Intervjupersonerna har fått rangordna hur viktiga olika slags risker är. De viktigaste riskerna enligt undersökningen är i turordning:

- Finansiella risker
- Strategiska risker
- Operativa risker
- Risker för brott mot lagar och regelverk
- Risker för fel i finansiell rapportering

Rangordningen visar att styrelserna prioriterar traditionella riskområden som ligger nära företaget.

Intressant att notera är att den risk som Svensk kod för bolagsstyrning och lagstiftare valt att fokusera på – risken för fel i den finansiella rapporteringen – inte bedöms som den mest väsentliga av styrelseledamöterna. Detta kan tolkas som ett uttryck för att styrelseledamöterna uppfattar att den finansiella rapporteringen håller en god kvalitet och att styrelsens fokus i högre utsträckning bör ligga på andra områden. Svaret kan också återspegla att styrelserna anser att de har en god återrapportering av risker och riskkontroll i den finansiella rapporteringen.

Svaren visar också att ett mindre antal styrelseledamöter bedömer risker hos kunder och leverantörer som viktiga. Endast 12 procent av de intervjuade svarar att risker hos kunder och leverantörer är mycket viktiga. Svaren kan vara präglade av den lågkonjunktur vi befinner oss i med de särskilda problem den medfört för många företag. I takt med att leverantörerna blir medproducenter och kunderna involveras i förädlingen av företagens tjänster och produkter ökar dock risken för att det traditionella perspektivet på risk blir för snävt och avgränsat. En ökad fokusering på risk ur kund- och leverantörsperspektivet kan ge större förutsättningar att komma ut som morgondagens vinnare.

- Svagheter i återrapportering och struktur

Undersökningen redovisar också hur rapportering från ledning till styrelse i olika riskfrågor hanteras. De flesta intervjupersonerna anser att det sker en kontinuerlig rapportering och att kvaliteten på rapporteringen är god.

Samtidigt som styrelseledamöterna anger att kvaliteten på rapporteringen från ledningen är god anser var femte styrelseledamot att de saknar en struktur för återrapportering av hur identifierade risker hanteras i den löpande verksamheten.

Hela 67 procent av intervjupersonerna anger att företaget saknar ett riskregister. Ytterligare 9 procent vet inte om ett sådant riskregister existerar. Det indikerar att styrelserna saknar en strukturerad referensram inom vilken hanteringen av väsentliga risker kan följas upp och utvecklingen över tiden mätas.

Hela 20 procent av intervjupersonerna anser också att styrelsen har otillräcklig information om och överblick över företagets risker. I var femte styrelse skulle således övervakningen och rapporteringen kring riskhanteringen kunna stärkas.

- Bara 60 procent av bolagen gör prioriteringar mellan olika risker

6 av 10 styrelseledamöter i undersökningen anser att företaget gör en prioritering mellan identifierade riskområden. Hela 33 procent av intervjupersonerna anser inte att deras styrelse gör en prioritering, medan 7 procent inte vet om någon prioritering görs. Mer än var tredje styrelse saknar därmed prioritering mellan olika riskområden, vilket kan leda till bristande beredskap samt att fokus läggs på ”fel” risker.

Sammantaget pekar svaren ovan på att strukturen för rapportering kring riskhantering till styrelsen kan stärkas för att uppnå bättre förutsättningar för högre transparens och prioritering. När styrelserna ägnar närmare 30 procent av sin tid åt att hantera riskfrågor borde behovet av struktur, prioritering och tydlighet i återrapporteringen öka väsentligt.

Övriga resultat

- Små skillnader mellan större och mindre noterade bolag

Resultaten i undersökningen visar att såväl large cap-företag som mindre bolag prioriterar arbetet med riskhanteringsfrågor. Det finns små skillnader i intervjupersonernas svar när det gäller synen på riskfrågor i stort.

- Miljö- och omvärldsfrågor i fokus

När styrelseledamöterna själva får ange områden som de anser att styrelsen bör övervaka hamnar miljöfrågor och omvärldsrisker i topp. Miljöfrågor har kommit att bli allt mer strategiskt viktiga för styrelserna. Resultatet visar tydligt att ledamöterna efterlyser högre kompetens att hantera miljö- och omvärldsrelaterade risker. Detta indikerar ett behov av en bredare sammansättning av kompetens i styrelserummen. Styrelserna behöver kunna hantera ett bredare omvärldsperspektiv.

Ytterligare ett viktigt område som ledamöterna anger är politiska risker. En tydlig trend i samhället är att politikernas inflytande ökar. Ökat politiskt inflytande i samhället ställer större krav på att kunna förutse nya tänkbara regelverk och analysera hur det kan påverka företagets handlingsfrihet och lönsamhet.

- 25 procent av styrelserna utvärderar inte risker i den finansiella rapporteringen

75 procent av styrelseledamöterna svarar att styrelsen och/eller revisionsutskotten övervakar och utvärderar de risker som påverkar tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen. 14 procent gör det inte och 11 procent vet inte. Det indikerar att vart fjärde bolag har svagheter i uppföljning och kontroll av risker som påverkar den finansiella rapporteringen. Har dessa bolag upprättat en intern kontrollrapport i enlighet med koden för bolagsstyrning? Hur har styrelsens övervakningsansvar beskrivits i denna?

Bakgrund och syfte

Undersökningen belyser hur styrelseledamöter hanterar olika risker som de möter i sina uppdrag i noterade bolag. Det handlar om strategiska, operativa och finansiella risker men även om risker hos kunder och leverantörer. PricewaterhouseCoopers har genomfört undersökningen bland företag på OMX Nordic Exchange och NGM-börsen.

Riskhanteringsfrågor har kommit högre upp på styrelsernas agenda, dels genom den lågkonjunktur vi befinner oss i men också genom de utökade krav som ställs i lagstiftning och genom införandet av Svensk kod för bolagsstyrning. Syftet med undersökningen är att bidra till ökad kunskap och dialog kring styrelsens riskarbete samt även att ge en bild av styrkor och svagheter i arbetet med riskfrågor. PricewaterhouseCoopers har för avsikt att löpande följa utvecklingen inom området och belysa trender och utveckling i företagens riskhantering.

Målgrupp och urval

Målgruppen för undersökningen är styrelseledamöter bland företag som är noterade på OMX Nordic Exchange och NGM-börsen. OMX är även indelad i small cap, mid cap och large cap. Detta gör att det är ett brett spektra av företag som studerats i undersökningen. Inom varje område har 25 intervjuer genomförts. Det totala antalet intervjuer uppgår till 100. Undersökningen har genomförts genom telefonintervjuer under tidsperioden 3 april–21 april 2009.

Fakta om målgruppen

I detta avsnitt ställdes frågor om antalet ledamöter i styrelsen, om det finns ett revisionsutskott och internrevisionsfunktion samt om styrelseledamöter med särskild kompetens inom revision eller redovisning finns utsedda. (I enlighet med förslag till ny Aktiebolagslag).

Antal styrelseledamöter

I genomsnitt säger styrelseledamöterna att det finns sju styrelseledamöter utsedda i företagen. Bland large cap företagen uppgår antalet styrelseledamöter i snitt till nio ledamöter.

62 procent av ledamöterna uppger att det finns ett revisionsutskott. Vanligast är revisionsutskott bland large cap företagen, där 84 procent av intervjupersonerna uppger att detta finns. Företag på NGM-börsen har revisionsutskott i mindre utsträckning än övriga företag.

52 procent av de intervjuade företagen har en internrevisionsfunktion. Även här är denna funktion mest vanlig hos large cap-företagen. Antalet anställda i internrevisionsfunktionen uppgår i snitt till 2,5 personer. Bland large cap-företagen uppgår antalet till drygt tre personer. 38 procent av styrelseledamöterna känner inte till hur många anställda som finns inom internrevisionsfunktionen.

Styrelseledamot med särskild kompetens inom revision och redovisning

I 8 företag av 10 finns det en styrelseledamot utsedd med särskild kompetens inom revision och/eller redovisning. Bland företag på NGM-börsen är det färre än 7 av 10 som har denna specialistkompetens.

I snitt uppgår antalet styrelseledamöter med denna specialistkompetens till 2,2 personer. Bland large cap-företagen uppgår antalet till drygt tre personer.

Krav på att ett bolag som är noterat på en reglerad marknadsplats i sin styrelse ska ha minst en ledamot med särskild kompetens inom redovisning eller revision återfinns i förslaget till uppdaterad Aktiebolagslag som skall införas den 1 juli 2009. Lagstiftaren har valt att inte definiera vad kompetenskraven närmare innebär, men svaren i denna undersökning indikerar att styrelser och valberedningar under det kommande året särskilt behöver utvärdera behovet av att stärka styrelsen med denna kompetens.

I detta avsnitt görs en bedömning av hur styrelseledamöterna övervakar och hanterar ett antal risker. Styrelseledamöterna har även fått bedöma vikten av några olika riskområden.

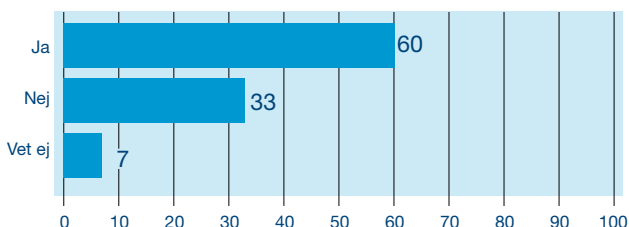
Risk	Andel som bedömer risken som viktig (%)	Andel som bedömer risken som mycket viktig (%)
Strategiska	95	42
Operativa	89	31
Finansiella	88	52
Brott mot lagar och regelverk	78	47
Fel i finansiell rapportering	73	31
Hos kund	61	12
Hos leverantör	52	12

De risker som prioriteras högst av företagen är strategiska, operativa och finansiella risker. Något lägre prioritet har risker hos kund och leverantör. 52 procent av styrelseledamöterna bedömer de finansiella riskerna som mycket viktiga och motsvarande siffra för legala risker är 47 procent.

Andra risker

Drygt hälften av styrelseledamöterna menar att det även finns andra risker som styrelsen bör övervaka som inte angivits i tabellen ovan. Det är framförallt bland large cap-företagen som denna uppfattning finns. Bland de risker som nämns finns framförallt miljörisker, risker i omvärlden och politiska risker.

Prioritering mellan identifierade risker



6 av 10 styrelseledamöter menar att företaget gör en prioritering mellan de identifierade riskområdena. 33 procent gör det inte och 7 procent vet inte om denna prioritering görs. Det finns en viss tendens till att prioritering av identifierade risker är mer vanligt bland mid cap-företagen på OMX Nordic Exchange än hos övriga företag.

Mäta risker

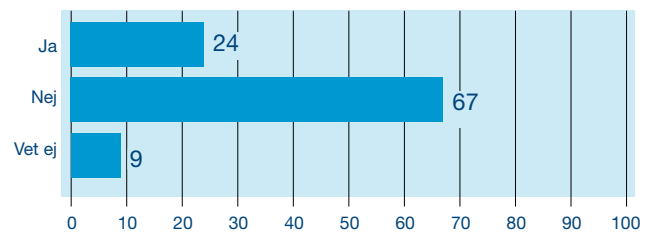
Drygt tre fjärdedelar av styrelseledamöterna anger att företaget mäter risker som en kombination mellan sannolikhet och konsekvens. 15 procent anger att prioritering främst sker baserat på de möjliga konsekvenserna av en risk.

Styrelsen övervakar och hanterar riskfrågor

Drygt 8 av 10 styrelseledamöter säger att hela styrelsen övervakar och hanterar olika slags riskfrågor. 3 av 10 styrelseledamöter menar att revisionsutskottet sköter riskfrågorna och 4 procent säger att finansutskottet hanterar dessa frågor. Bland large cap-företagen har revisionsutskottet en framträdande roll i övervakning och hantering av riskfrågor, vilket även hänger ihop med att styrelser på NGM-börsen inte har revisionsutskott i samma utsträckning som large cap-företagen.

Riskregister

24 procent av styrelseledamöterna uppger att det finns ett riskregister eller liknande där de största riskerna noterats som stöd för styrelsens övervakning av hur ledningen hanterar identifierade risker. 67 procent har inte detta register och 9 procent vet inte om ett sådant existerar. Mest utvecklade ur detta perspektiv är large cap-företagen.



Återrapportering

Drygt 9 av 10 styrelseledamöter menar att uppföljning och återrapportering sker till styrelsen av hur policyer och riktlinjer implementeras och efterlevs i företaget.

Riskkultur

Nästan 7 av 10 styrelseledamöter eller 67 procent säger att styrelsen diskuterat och bedömt vilken övergripande riskkultur som finns i företaget. Mest vanligt med denna bedömning av riskkultur är det bland företag inom mid cap och large cap på OMX Nordic Exchange. Riskkulturen är en integrerad del av företagskulturen och återspeglar vilken inställning till risktagande som finns i bolaget. Vilket risktagande uppfattar de anställda är acceptabelt? Premieras kortsiktiga vinster framför långsiktighet ur resultathänseende?

Koppling mellan risker i årsredovisningen och styrelsens övervakning

85 procent av styrelseledamöterna menar att det finns ett tydligt samband mellan de väsentliga riskerna som beskrivs i bolagets årsredovisning och den övervakning som styrelsen utför. 3 procent säger att detta samband inte existerar och 12 procent vet inte.

Krav på ledning beträffande rapportering, riskanalyser och riskkontroll

84 procent av styrelseledamöterna hävdar att styrelsen har ställt krav på ledningen avseende löpande rapportering av riskanalyser och riskkontroll. 14 procent har inte ställt detta krav på ledningen och 2 procent vet inte.

Detta avsnitt belyser styrelseledamöternas syn på om de får en återrapportering av hur risker hanteras i verksamheten och vilka riskområden som ingår i denna återrapportering.

8 av 10 styrelseledamöter får återrapportering av hur risker hanteras

81 procent av styrelseledamöterna får en strukturerad återrapportering avseende hur identifierade risker hanteras i verksamheten, 15 procent får det inte och 4 procent vet inte.

22 procent av ledamöterna svarar att denna avrapportering redovisas kvartalsvis. 11 procent anger att avrapportering sker årsvis och 67 procent anger att rapportering sker på annat sätt. I begreppet "annat sätt" ingår bland annat följande avrapporteringsformer: löpande vid varje styrelsemöte eller löpande mellan varje möte. I många fall hänvisas till att rapportering sker löpande utan någon specifik tidsangivelse.

Bland företag på NGM-börsen säger drygt 40 procent av ledamöterna att avrapporteringen sker kvartalsvis.

De styrelseledamöter som har uppgivit att de får en strukturerad avrapportering har även fått ange vilka riskområden som ingick i denna redovisning.

Riskområden som ingår respektive inte ingår i återrapporteringen till styrelsen:

Risk	Ingår (%)	Ingår inte (%)
Strategiska	99	1
Operativa	99	1
Finansiella	96	4
Fel i finansiell rapportering	67	33
Brott mot lagar och regelverk	73	27
Hos kund	73	27

De vanligaste riskområdena som ingår i återrapporteringen är strategiska, operativa och finansiella risker. I mindre utsträckning redovisas risker hos leverantörer.

De riskområden som är vanligast i återrapporteringen till styrelsen motsvarar de områden som ledamöterna angett som mest väsentliga ur ett riskperspektiv.

Övervakning och utvärdering

75 procent av styrelseledamöterna menar att styrelsen och/eller revisionsutskottet övervakar och utvärderar de risker som påverkar tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen. 14 procent hävdar att detta inte görs och 11 procent vet inte. Bland företagen inom small cap är det endast 56 procent av styrelserna som övervakar dessa risker.

Noterbart är att endast 67 procent av styrelseledamöterna anger att de får en strukturerad återsrapportering avseende riskhantering i den finansiella rapporteringen samt att endast 75 procent menar att styrelsen och/eller revisionsutskottet övervakar och utvärderar de risker som påverkar tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen. Inom detta område finns särskilda krav i Svensk kod för bolagsstyrning. Även förslaget till uppdaterad Aktiebolagslag innehåller krav på utvärdering av effektiviteten i den interna kontrollen i den finansiella rapporteringen i bolag som är noterade på en reglerad marknad.

Andra riskområden som rapporteras

40 procent av styrelseledamöterna uppger att det även ingår andra risker i företagets riskrapportering än de som återgivits i ovanstående tabell. Bland företag inom large cap är det 82 procent av styrelseledamöterna som menar att det förekommer andra riskområden än de som redovisats.

De områden som vanligast omnämns är miljö- och omvärldsrisker samt politiska risker.

Kvalitet på rapportering

87 procent av styrelseledamöterna säger att det är god kvalitet på den rapportering som styrelsen får över risker och riskkontroll. Den ger enligt ledamöterna en bra överblick över risksituationen i företaget.

Avsnittet behandlar nivån på risktagandet, vilka riskområden som är viktigast, informationsflödet kring dessa frågor, återrapportering av risker samt kvaliteten på denna rapportering. Dessutom redovisar undersökningen hur mycket tid som styrelsen ägnar åt riskfrågorna.

Nivån på risktagandet

17 procent av ledamöterna instämmer i påståendet att företagsledningen och styrelsen har olika inställning till nivån på risktagandet. 78 procent håller inte med om detta och 5 procent vet inte.

Vilka riskområden är viktigast

86 procent av ledamöterna hävdar att det inte finns någon större skillnad på företagsledningens och styrelsens inställning till vilket riskområde som är viktigast att hantera.

Otillräcklig information

En femtedel menar att styrelsen har otillräcklig information om och överblick över företagets risker, medan nästan 8 av 10 anser sig ha tillräcklig information om företagets risker.

Återrapportering

16 procent av styrelseledamöterna saknar en återrapportering kring hantering av företagets risker medan drygt 8 av 10 inte gör bedömningen att återrapportering saknas. Det finns en viss tendens till att denna process är mest utvecklad bland large cap-företagen. Här tycks återrapporteringen fungera bäst.

Kvaliteten på rapporteringen

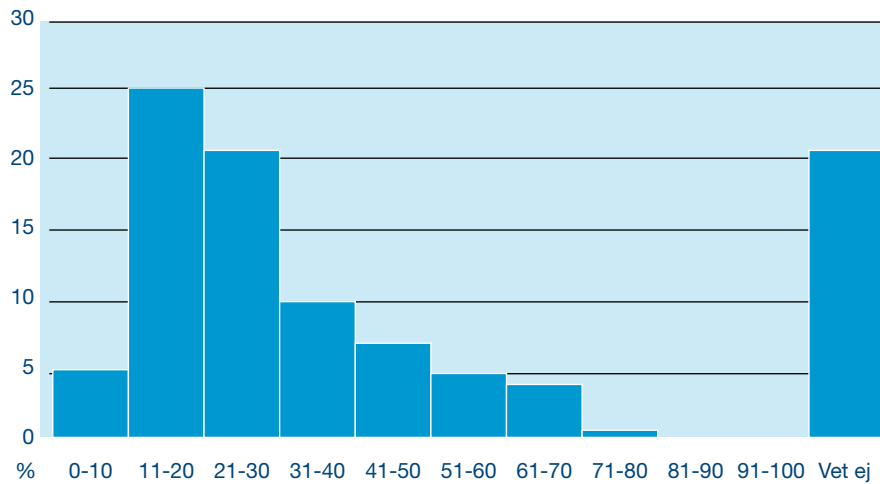
10 procent av styrelseledamöterna menar att återrapporteringen har dålig kvalitet. Nästan 9 av 10 ledamöter menar däremot att kvaliteten är bra. Det finns en viss tendens till att styrelseledamöter i large cap-företagen upplever kvaliteten på återrapporteringen bättre.

Tid åt riskanalys och riskkontroll

I snitt uppskattade intervjupersonerna att 26 procent av styrelsens totala arbetstid lades ner på riskanalys och riskkontroll under år 2008. En femtedel kunde inte uppskatta hur mycket tid som lades ned på dessa riskfrågor.

För år 2009 förväntas tiden som läggs på riskfrågor öka till 28 procent av styrelsens totala arbete. Bland large cap-företagen förväntas hela 30 procent av tiden läggas på riskfrågor. Trenden är densamma för både OMX Nordic Exchange och NGM-börsen, det vill säga att tiden som läggs på riskanalys och riskkontroll förväntas öka något under innevarande år.

Hur mycket av styrelsens totala arbetstid lades på riskanalys och riskkontroll under 2008?



Kontaktpersoner

Anna-Clara af Ekenstam, 0709-29 34 23
anna.clara.ekenstam.af@se.pwc.com

Lars Wennberg, 0709-29 36 11
lars.wennberg@se.pwc.com

Martin Askman, 0709-29 36 85
martin.askman@se.pwc.com

www.pwc.com/se

PricewaterhouseCoopers i Sverige är marknadsledande inom revision, redovisning, skatt och affärsrådgivning med 3 400 medarbetare och kontor på 125 orter runt om i landet. Med erfarenhet och unik branschkunskap utvecklar vi värden för våra 60 000 kunder vilka utgörs av globala företag, svenska storföretag och organisationer, mindre och medelstora, främst lokala företag samt den offentliga sektorn.

PricewaterhouseCoopers i Sverige drivs som en självständig och oberoende juridisk enhet. Vi ingår i det globala nätverket PricewaterhouseCoopers som är världens största nätverk inom revision, skatte- och affärsrådgivning. Vi delar våra kunskaper, erfarenheter och lösningar med 155 000 medarbetare i 153 länder för att utveckla nya perspektiv och praktiska råd.