

NYT OM  
REVISIONKlædeligt forslag  
om mere kvalitet

## HENRIK WELLEJUS

STATSAUT. REVISOR

For mange mennesker kan efteruddannelse være en god investering, og det gælder naturligvis også for mange revisorer. Allerede i dag er vi som statsautoriserede revisorer omfattet af krav om kontinuerlig ekstrauddannelse. Krav, vi har levet med i en årrække. Regeringen har imidlertid foreslået, at revisorer, der reviderer finansielle virksomheder, skal have 60 timers ekstra og særlig målrettet efteruddannelse samt en særlig certificering. Forslaget er kommet i kølvandet på de vanskeligheder og udfordringer, som pengeinstitutterne har oplevet gennem finanskrisen.

Vi hilser overordnet set de nye kvalitetskrav til revisorer velkommen. Regeringens lovforslag kan bidrage til at sikre, at den fornødne viden og praktiske erfaring er til stede hos revisorer, der beskæftiger sig med pengeinstitutter. Banker er underlagt en lang række specifikke og meget tekniske krav og er typisk specialiserede og komplekse virksomheder. Derfor er der al mulig god grund til at kræve, at de revisorer, der reviderer disse virksomheder, har den nødvendige indsigt og erfaring, så vi også fortsat sikrer en høj kvalitet i revisors ydelser.

Som forslaget er udformet nu, lægger regeringen imidlertid op til, at alle revisorer, der reviderer alle typer finansielle virksomheder, skal have det særlige certifikat. Dermed vil børsrådgivere, investeringsforeninger, realkreditinstitutter og forsikringselskaber også være omfattet.

Det, synes vi, er lige omfattende nok. Forslaget er relevant for landets cirka 100 pengeinstitutter, men at lade det gælde for samtlige finansielle virksomheder virker umiddelbart som at skyde gråspurve med kanoner. Der er ingen grund til at komplicere lovgivningen unødigt.

Næste spørgsmål bliver hvem der så skal certificere de revisorer, der skal få lov til at revidere pengeinstitutterne. Og ikke mindst hvem der skal have retten til at fratage revisorerne deres certifikat i de tilfælde, hvor det vurderes, at snørhøjden ikke bliver nået.

Regeringen foreslår, at det skal være Finanstilsynet. Det risikerer imidlertid at stille Finanstilsynet i en uheldig dobbeltrolle, eftersom samme Finanstilsyn ofte er part i sager, hvor revisorer kan risikere at få frataget deres certifikat.

Men overordnet set er grundideen i regeringens forslag god. Og fornuften i regeringens forslag, der skal hæve kvaliteten i branchen, står i skærende kontrast til en del af de forslag, vi har set fra EU-Kommissionen. Her er det overordnede mål også at genskabe offentlighedens tillid til revisorer.

EU-Kommissionen har de senere par år arbejdet på en række forslag, som skal sikre revisorers uafhængighed. Kommissionen vil eksempelvis tvinge virksomhederne til at skifte revisor hvert sjette år. Vedtages forslaget vil det imidlertid få den stik modsatte effekt. Hver gang en ny revisor skal sættes ind i en virksomhed, koster det virksomheden penge. Megen af den viden, som den tidligere revisionsvirksomhed har om den pågældende virksomhed, går tabt. Tvungen rotation af revisionsvirksomheder vil derfor ende som vinduespynt, der reelt ender med at mindske kvaliteten i revisionen. Regeringens forslag om øget kvalitet for bankernes eksterne revisorer ser derimod ud til at øge kvaliteten.

Henrik Wellejus er partner i revisions- og rådgivningsfirmaet Deloitte og leder af Revision. Han skriver om revisionsrelevante emner hver anden søndag. Læs mere på [www.deloitte.dk](http://www.deloitte.dk)

## BUSINESSKRONIK

AF MAJKEN SCHULTZ  
PROFESSOR, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

## Data-drevet ledelse

Jagten på effektivitet kræver at ressourcerne udnyttes bedre. Det skaber behov for flere data, fordi virksomhederne nu i detaljer skal vide, hvordan de konkrete mål bliver nået med brug af hvilke ressourcer.

Det er sandhedens time for virksomhederne i disse uger, når årsregnskaberne fremlægges. Selv om vi må glæde os over, at mange virksomheder stadig er fuldt konkurrencedygtige, så lægger den økonomiske krise et gråt slør ud over landskabet godt hjulpet af en voksende bevidsthed om, at vi som nation har tabt konkurrenceevne igennem vores faldende produktivitet. Det har forstærket kriseberedskabet i mange virksomheder og skabt endnu mere fokus på effektivitet og performance.

Jagten på effektivitet kræver, at ressourcerne udnyttes bedre, og det kræver større indsigt i, hvad der rent faktisk foregår i virksomheden. Midlet er ofte fokus på de konkrete målsætninger i virksomheder og viden om, hvordan de opfyldes. Det skaber behov for flere data, fordi virksomhederne nu i detaljer skal vide, hvordan de konkrete mål bliver nået med brug af hvilke ressourcer. Det genererer i sig selv et øget forbrug af ressourcer til nye kontrolsystemer og dataindsamling – ofte sekunderet af konsulentfirmaer, der hjælper virksomheder med at blive mere effektive og mere »lean«. Så det skal kunne betale sig at blive mere effektiv.

Ingen kan være imod, at virksomheder bliver mere effektive og får større indsigt i, hvad der rent faktisk foregår. Det gælder også medarbejderne, som heller ikke trives med ressourcspild og kunder, som kunne betjenes hurtigere og bedre. Ingen tvivl om, at mange virksomheder har baseret centrale beslutninger mere på fornemmelse end facts. En mere data-drevet tilgang kan gøre op med mange af fortidens vaner og dårlige undskyldninger for ikke at lave om. Men der er en række oplagte risici ved blindt at basere sin ledelse på data-drevet opfyldelse af mål. Det er i den akademiske verden blevet diskuteret som »evidens-baseret ledelse, hvor tænkere som Jeffrey Pfeffer og Bob Sutton fra Stanford University har undersøgt, hvad der skal til for at »evidens-baseret ledelse« bliver effektiv. Her er nogle pointer udvalgt ud fra mine erfaringer med danske virksomheder.

Den første risiko er, at virksomheden ikke er parat til at tage konsekvenserne af indholdet i de hårde facts – og derfor bruger mere energi på at bortforklare den nye viden end på at handle derefter. Data om, hvad der foregår i virksomheden, kortslutter hierarki og magt, fordi de ikke altid viser, at den øverste ledelse performer bedst. Men der skal ofte mere end stærke data til at flytte svage ledere. Data-drevet ledelse udfordrer tilliden i virksomheden, fordi det kræver langt mere mod at komme med de

dårlige nyheder end at komme med de gode. Som danskere er vi ikke meget for at ødelægge den gode stemning og risikoen er, at det bliver budbringeren og ikke de ineffektive dele af virksomheder, som må holde for.

Den anden risiko er, at virksomheden drukner i data. Vi lever i forvejen i en Excel-Powerpoint kultur, hvor det kan være uhyre krævende at omsætte hundredevis af sider med data til en analytisk forståelse, som man kan handle ud fra. Med endnu flere data er det bydende nødvendigt at insistere på, at de mange tal skal kunne forstås og bruges af virksomheden. De mange data skal ikke kun forbeholdes ledelsen. Medarbejdere skal også være med til at definere og bearbejde data. Når Lean-projekter lykkes bedst, er det netop, når projekterne kombinerer blandingen af indsamling af viden og involvering. Men flere data gør os ikke altid klogere.

En tredje risiko er, at den megen fokus på nye målepunkter gør, at man glemmer alt det man ved i forvejen. I mange virksomheder har medarbejdere – og kunderne – ofte velbegrundede forslag til, hvordan tingene kan gøres mere effektivt. Men mange har med rette eller urette en oplevelse af, at ingen hører efter. Så glem ikke at starte her. I store virksomheder er der tit uanede mængder af relevant information til stede, som ingen har tid til at bruge. Her kan en analytisk anvendelse af eksisterende viden være en hurtig vej til resultater. Der er mange gode erfaringer at hente fra interne best practices, når det gælder om at tappe virksomhedens egen visdom.

En sidste risiko er, at man ender op med at koncentrere sig om det, som man tror man kan måle – og overser andre forhold, som kan have større effekter på lang sigt. Talverdenen baserer sig på en linenær forståelse af størrelser og deres korrelationer. Risikoen er, at man i sin iver efter hårde data og store tal overser, at tilsyneladende mindre ændringer i for eksempel design eller funktionalitet kan føre store ændringer med sig.

Data-drevet ledelse rummer store muligheder for effektivisering i virksomhederne og taler ind til tidens krav om målrettedhed og hårde beslutninger. Men den rummer også risiko for, at midlet kommer i vejen for målet, fordi selve det at sætte mål og hele tiden følge op skaber en illusion om at være effektiv. Så for at komme i mål skal der også ledes med visdom, ydmyghed og sund fornuft.



MAJKEN SCHULTZ

● **Alder:** 55 år ● **Uddannelse:** Cand.scient.pol. fra Københavns Universitet i 1984 og ph.d. fra Copenhagen Business School i 1988  
● **Karriere:** Partner i Reputation Institute ● **Bestyrelser:** Sidder i bestyrelsen for Danske Bank og Realdania. International Research Fellow Oxford University.