

NYT OM
ARBEJDSRET

Skepsis
på skemaet



HENRIK WELLEJUS

STATSAUT. REVISOR

Der findes en vits om revisorer, og den lyder sådan her:

Hvad siger en revisor, når man spørger ham, hvad klokken er?

»Klokken er 18 minutter og 12 sekunder over ni ... nej, vent ... 13 sekunder ... nej, nej, vent ... 14 sekunder ... nej, vent lige ...«

Indrømmet: Vi revisorer er ikke altid lige nemme at omgås. Vi tjekker gerne tal en ekstra gang for at være sikre på, at alt stemmer, som det skal. Vi er ofte langt mere skeptiske end mange andre professioner. Vi er toptrænede i at finde fejl og mangler i en virksomheds rapportering, og det er der en god grund til. For vi skal udvise professionel skepsis. Det står sort på hvidt i de internationale revisionsstandarder, der regulerer megen af vores adfærd og arbejde. Vi skal som offentlighedens tillidsrepræsentanter give alle interessenter i en virksomhed en sandfærdig vurdering af virksomhedens tilstand. Vi skal have indstilling og en attitude, som øger vores evne til at finde fejl og reagere på dem, for det helt afgørende for at være en god revisor er, at man stiller spørgsmålstegn ved tingenes tilstand og bliver ved, til man er overbevist.

Revisorens professionelle skepsis er ikke altid lige populær hos ledelsen i en virksomhed. En revisor stiller tit store krav til virksomhedens dokumentation og trækker ofte ressourcer ud af virksomheden. Det tager tid at drøfte regnskabsmæssige skøn og vurderinger. Bilag og dokumenter skal findes frem, sagsange skal dokumenteres. Men vi skal udfordre de udsagn, der kommer fra ledelsen, indtil vi er overbeviste – det er vores opgave.

Og oftest lander drøftelserne i de rigtige konklusioner, der giver det rette og nøgterne billede af virksomhedens økonomiske stilling og formåen – i fælles forståelse mellem ledelse og revisor. Alternativet er, at forholdet via revisionspåtegningen bringes op til generalforsamlingen i virksomheden. Generalforsamlingen er oftest den instans, der er den ultimative godkender af årsrapporten, og det er også på generalforsamlingen, at revisor vælges.

I nogle af de sager, vi har hørt om i finanskrisen, kunne noget tyde på, at revisor har haft et svagt punkt og ikke i tilstrækkelig grad har brugt sin dømmekraft og skepsis til at stille spørgsmålstegn ved ledelsens dispositioner og rapporteringer. Til det kan man sige, at selvom den professionelle skepsis er nedfældet i vores internationale standarder, så er den jo stadig afhængig af den enkelte revisors udgangspunkt.

Professionel skepsis er ofte baseret på en mavefornemmelse og et menneskekendskab, som betyder, at den gode revisor ofte kan se på virksomhedens ledelse og medarbejdere, om de mener det, de siger, eller om de forsøger at skjule en fejl – bevidst eller ubevidst.

Men skepsis kan ikke sættes på formel og det betyder, at der ikke er garanti for, at to revisioner er ens. Vi skønner alle forskelligt.

Henrik Wellejus er partner i revisions- og rådgivningsfirmaet Deloitte og leder af Region Øst. Han skriver om revisionsrelevante emner hver anden søndag. Læs mere på www.deloitte.dk

BUSINESSKRONIK

AF MAJKEN SCHULTZ
PROFESSOR, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

To fluer med ét smæk

Med udenlandske kvinder i danske bestyrelser slår mændene to fluer med et smæk: Internationalisering og kvindelige kompetencer. Og mændene slipper for ubehagelig sammenligning med erfarne mænd fra det internationale erhvervsmiljø.

Berlingske Business har igennem længere tid gjort en del for at rejse debatten om bestyrelsesarbejde og har i særdeleshed profileret kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Det er et prisværdigt bidrag til den fortsatte udvikling hen imod en bedre udnyttelse af de kvindelige ressourcer i dansk topledelse. For nylig havde avisen en forside, hvor man med stolthed præsenterede en række højt kvalificerede kvindelige internationale bestyrelsesmedlemmer, som i de seneste år er kommet ind i centrale danske bestyrelser.

Lad det det være sagt meget klart: Det er aldeles fremragende både for virksomhederne og for danske kvinder at få højt kvalificerede kvinder fra udlandet. De er uden tvivl værdiskabende, der hvor de sidder, ligesom de kan fungere som inspirerende rollemodeller for andre kvinder. Og dem er der som bekendt ikke så mange af.

Men det der alligevel fik mig selv – og mange andre kvinder jeg har talt med i de sidste par uger – op i det røde felt, var en række af de antagelser og påstande, som også blev fremhævet i artiklen om de internationale kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

I debatten om øget mangfoldighed i bestyrelser er der to områder, hvor der er brug for mere mangfoldighed. Det ene område er en øget international repræsentation. Det er særligt vigtigt for danske bestyrelser, fordi det danske marked for mange virksomheder udgør en forsvindende del af den samlede omsætning. Dertil kommer, at danske virksomheder er afhængige af at kunne agere professionelt i en international sammenhæng. Det læres mest effektivt igennem internationale relationer.

Det andet område er det såkaldt underrepræsenterede køn, som i forhold til bestyrelsesarbejde er lig med kvinder. Kvinder udgør i kraft af stadig stigende uddannelse en væsentlig kompetencekraft i det danske samfund, ligesom kvinder på stadig flere områder har en afgørende stemme som forbrugere og samfundsbevidste aktører. Internationalisering og kvindelige kompetencer er hver især vigtige kilder til fornyelse og værdiskabelse i danske bestyrelser.

Men det er også to roller, der pr. definition er mere marginaliserede i den mandsdominerede danske bestyrelseskultur. Der skal kæmpes hårdere for at blive en del af et fuldgyldigt medlem af bestyrelsesteamet. Fuldstændig som en dansk mand ville skulle, hvis han sad i en amerikansk bestyrelse domineret af erhvervskvinder.

Men den refleksion er ikke fremme i artiklen i Berlingske. Tværtimod laver man det kunstgreb, som risikerer at vinde frem i danske bestyrelser: Man slår to fluer med ét smæk og udfylder kravene til mangfoldighed ved at få en

international kvinde. Taberne er ikke svære at få øje på. Det er både de danske kvinder, som i disse år arbejder hårdt på at kvalificere sig til bestyrelsesarbejde, og de mange mænd uden for Danmark, der kunne bidrage til at hæve kompetenceniveauet i danske bestyrelser. Det er klart, at den samlede kompetencepool er større uden for Danmark. Derfor er det også naturligt, at der meget ofte vil være endnu mere kompetente kvinder OG mænd uden for landegrænserne.

Det er fremhævet utallige gange – senest af juni-nummeret af Harvard Business Review på baggrund af en stor amerikansk undersøgelse blandt kvinder og mænd – at kvinder konsekvent skal være mere kompetente end mænd for at få de samme bestyrelsesposter. Dertil kommer, at deres faglige kompetencer skal opveje det forhold, at de sjældnere tilhører mændenes uformelle netværk, som i USA skabes på golfbanen. Herhjemme måske andre steder?

Danske kvinders begrænsede deltagelse i danske bestyrelser er hidtil blevet forklaret med, at de ikke har de tilstrækkelige kompetencer sammenlignet med danske mænd. De mangler den relevante ledelsesmæssig erfaring og har de forkerte faglige kompetencer.

Det bemærkes her, at finansielle kompetencer ifølge Berlingske er ved at blive det nye Human Resource Management. Der er nu så mange kvinder, at området mister tyngde. Derudover får selve tanken om, at danske kvinder skulle få mere bestyrelsesmagt end de har kompetencerne til den selvbestaltede ledelsesekspert i artiklen til at fremhæve, at det er som »børn der leger med håndgranater«.

Inkompetente kvinder risikerer med andre ord at nedbryde værdi og underminere danske virksomheder. Man kan berolige eksperten og andre bekymrede med, at kvinder indtil videre fortrinsvis har haft rollen som hustruer til de mænd, der for alvor er lykkedes med at nedbryde værdi i danske virksomheder.

Men skulle kvinderne gå hen og blive mindst lige så kompetente som de danske mænd, så er der nu åbnet for at trække internationaliseringskortet. De skal nu kunne stå distancen i forhold til kvindelige internationale superstjerner – og kan derfor i praksis blive valgt fra med god samvittighed.

Samtidig slipper de danske mænd alt andet lige for den ubehagelige situation at blive sammenlignet med de mange dybt erfarne og kompetente mænd – og kvinder – som befinder sig i det internationale erhvervsmiljø.

Sådan slås to fluer med ét smæk.



MAJKEN SCHULTZ

● **Alder:** 54 år ● **Uddannelse:** Cand.scient.pol. og ph.d.
● **Karriere:** Professor i organisation og ledelse på Copenhagen Business School. Forfatter til en lang række nationale og internationale artikler og bøger om organisation, identitet, branding og kultur. Partner i Reputation Institute. International Research Fellow Oxford University. ● **Bestyrelser:** Bang & Olufsen, Realdania, Danske spil og Danish Crown. ● **Hjemmeside:** www.majkenschultz.com