

# COMPLIANCE

## SOM VÆRKTØJ TIL FORBEDRET KVALITET I VIRKSOMHEDEN

Af **Camilla Nowak**, forsvarsadvokat, underviser og forfatter

Compliance bliver i disse år nævnt i mange forskellige sammenhænge, selvom begrebet for mange er mere eller mindre diffust og ofte bruges i flæng.

Begrebet kommer oprindeligt af det latinske ord »compliere« og betyder egentlig at efterkomme og behage. Oprindeligt henviser begrebet til det forhold, at en patient efterkommer sin læges råd og opfordringer, dvs. at patienten agerer compliant og efterkommer de retningslinjer, som lægen udstikker.

Overført til virksomheder bruges begrebet i forhold til at sikre, at virksomheden og virksomhedens medarbejdere efterkommer og lever op til de eksterne regler, der er på det område, som virksomheden opererer inden for, dvs. for at kvalitetssikre.

Dette kan ske på to måder:

1. Ved at agere compliant
2. Ved at udføre compliance

Det at agere compliant betyder, at virksomheden indfører tiltag med henblik på at sikre, at gældende regler bliver overholdt i forbindelse med forretningsudøvelsen. Dette kan eksempelvis ske ved at udstikke interne retningslinjer for arbejdets udførelse, løbende at efteruddanne medarbejdere samt at indføre systemer og procedurer.

Men det er ikke nok alene at indføre tiltag, hvis der ikke også følges op på, hvorvidt disse tiltag også fungerer efter hensigten, og at de bliver fulgt. Det er her nr. 2, det at udføre compliance, kommer ind i billedet.

Formålet med at benytte compliance som redskab er således i bund og grund at sikre, at virksomheden og virksomhedens medarbejdere overholder gældende eksterne og interne regler for at reducere virksomhedens risiko for at lide tab, at blive mødt med krav om erstatning fra kunder, at blive mødt med påbud fra offentlige myndigheder, at blive idømt bøder, at blive hængt ud i medierne, at blive politianmeldt o. lign. Compliancefunktionen bidrager på den måde i sidste ende til, at de penge, virksomheden tjener, forbliver i virksomheden.

Denne artikel beskriver meget kort nogle af de forhold, der er væsentlige i forbindelse med at man udfører compliance. Dette for at illustrere og anskueliggøre den værdi, som compliancefunktionen kan tilføre en virksomhed, herunder at bidrage til at minimere forretningsmæssige risici og sikre kvaliteten i det arbejde, der udføres.

For at dette kan ske effektivt, er der forskellige forhold, der skal tages i betragtning.

### KRAV TIL EN VELFUNKERENDE COMPLIANCEFUNKTION

En forudsætning for at en compliancefunktion skal kunne få værdi er, at ledelsen bakker 100% op om funktionen og forstår, at den er ledelsens værktøj til at få indsigt i fejl og mangler, som ellers ikke er umiddelbart synlige. Ledelsen får via compliancefunktionen indblik i, hvorledes virksomheden reelt agerer, dvs. om de tiltag, der er indført, fungerer efter hensigten. Er dette ikke tilfældet, er det compliancefunktionens opgave at synliggøre, hvor reglerne ikke bliver fulgt, ligesom compliancefunktionen kan komme med afhjælpningsforslag til, hvorledes forholdene kan blive bragt i orden.

For at compliancefunktionen skal kunne opfylde denne opgave efter hensigten er der nogle grundlæggende krav, der skal være opfyldt:

- Der bør udnævnes en ansvarlig for funktionen (en complianceansvar-



lig), der besidder de rette kompetencer og den fornødne indsigt og sagkundskab til at kunne gennemføre undersøgelserne og rapportere til ledelsen.

• Det vil være nødvendigt at sørge for, at funktionen modtager tilstrækkelig, retvisende, dækkende og relevant information fra såvel ledelse som organisation, idet det i modsat fald ikke vil være muligt at gennemføre undersøgelser og udarbejde fyldestgørende rapportering.

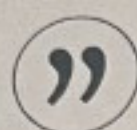
• Compliancefunktionen skal fungere uafhængigt, således at det sikres, at undersøgelserne og kontrollerne bliver så neutrale og objektive som muligt.

**COMPLIANCEFUNKTIONENS RISIKOANALYSE**

Da det er væsentligt, at funktionen gennemgår de enkelte områder i virksomheden med udgangspunkt i, hvor risikoen for tab er størst, bør håndteringen af compliancefunktionens

opgaver ske ud fra en risikobaseret tilgang. Baggrunden herfor er naturligvis, at det ikke giver meget mening at undersøge et område, hvor der er meget lav risiko for, at virksomheden vil lide tab, hvis der er andre områder, hvor risikoen herfor er meget højere.

Den risikobaserede tilgang imødekommes ved, at der udarbejdes en risikoanalyse. Det første skridt hertil er at definere og udpege de områder/emner, der skal risikovurderes. Herefter



DER ER INGEN  
TVIVL OM, AT  
LANGT DE FLESTE  
VIRKSOMHEDER ER  
OPMÆRKSOMME PÅ,  
AT DET ER VIGTIGT AT  
AGERE COMPLIANT

» ter vurderes den iboende risiko inden for hvert område. Den iboende risiko udgør en del af tre begreber, som det er væsentligt at kunne skelne imellem og forstå sammenhængen mellem.

#### DEN IBOENDE RISIKO

Den iboende risiko udgør den risiko, som virksomhedens forretningsmodel initierer. Man skal her forestille sig den overordnede risiko, virksomheden har for at pådrage sig tab, dårligt omdømme, tilsynsreaktioner m.v., såfremt der ikke i virksomheden er udstukket retningslinjer, indført systemer, uddannet personale m.v. inden for området.

Ved vurderingen tages der således ikke højde for de tiltag, som virksomheden har iværksat for at begrænse risikoen.

#### MITIGERENDE TILTAG

Virksomhedens tiltag for at opfylde lovens krav, dvs. retningslinjer, procedurer og uddannelse, som virksomheden har indført for at forebygge, begrænse og styre risikoen for tab.

#### RESIDUALRISIKOEN

Den reelle risiko, der er tilbage efter, at de forebyggende, begrænsende og styrende tiltag (de mitigerende tiltag) er indført, og det er konstateret, at de fungerer.

**DEN IBOENDE RISIKO ÷ MITIGERENDE TILTAG = DEN RESIDUALE RISIKO**

være inden for et givent område, såfremt der ikke er indført nogen tiltag overhovedet (= den iboende risiko). Denne risiko udgør så at sige "worst case scenario", dvs. den værst tænkelige situation.

Trusselsbilledet er, at såfremt indførte (mitigerende) tiltag ikke er indført eller i praksis ikke er effektive og indarbejdede, vil den residuale risiko være meget lig den iboende risiko.

For at fastsætte den iboende risiko for hvert område fastlægges den samlede iboende risiko for hvert område som:

#### SANDSYNLIGHED X KONSEKVENNS

Det samlede risikoniveau fås ved at gange faktoren for sandsynlighed for indtræden (S) med faktoren for konsekvens af indtræden (K). For at kunne vurdere hvor hurtigt og hvordan en identificeret risiko skal kunne håndteres, bør risikoen inddeles i niveauer.

Konsekvens ► x Sandsynlighed ▼	Lille (1)	Mindre (2)	Middel (3)	Betydelig (4)	Ekstrem (5)
Høj (5)	5	10	15	20	25
Betydelig (4)	4	8	12	16	20
Middel (3)	3	6	9	12	15
Mindre (2)	2	4	6	8	10
Lille (1)	1	2	3	4	5

Med afsæt i risikovurderingen udarbejdes der herefter en årsplan med opgaverne for det kommende år. Som nævnt vil de områder, der er risikovurderet højest, skulle undersøges først.

#### GENNEMFØRELSE AF COMPLIANCEUNDERSØGELSER

Compliancefunktionens undersøgelser går i korthed ud på at undersøge og vurdere effekten og værdien af de indførte mitigerende tiltag. Dette kan

gøres på flere måder. Hvilken man vælger, vil i langt de fleste tilfælde afhænge af, hvad det er, der skal undersøges. I den konkrete situation er det vigtigt, at kontrolmetoderne tilrettes, så de passer til, hvad det er, man ønsker at undersøge, idet det rigtige valg af metode kan være afgørende for, hvorvidt man får en både retvisende og tilstrækkelig dybtgående analyse. Det er i den forbindelse vigtigt, at undersøgelserne ikke kun er

Udgangspunktet for risikovurderingen er, at den complianceansvarlige vurderer, hvor høj risikoen for tab ville

administrative, men at de også kontrollerer, hvordan regler og procedurer gennemføres i praksis.

- Eksempler på undersøgelsesmetoder:
- Gennemgang af virksomhedens dokumenter og retningslinjer på det pågældende område
  - Dokumentation for uddannelse
  - Stikprøver på baggrund af systemudtræk
  - Gennemgang af systemer og programmer
  - Interviews med medarbejdere

### RAPPORTERING TIL LEDELSEN

Den complianceansvarlige bør rapportere til ledelsen om sine fund efter hver undersøgelse. Årsagen hertil er naturligvis, at det ikke kan nytte noget, at bestyrelse og direktion først orienteres om væsentlige fejl eller mangler i virksomheden flere måneder efter, at disse er konstateret.

For at sikre at rapportens budskab kommer frem på en let og forståelig måde, uden at man mister dybden, er det hensigtsmæssigt, at opdele rapporten i tre dele:

- Del 1 udgør den del, hvor de væsentligste budskaber til direktion og

bestyrelse fremhæves, således at del 1 i princippet kan stå alene, såfremt læseren alene ønsker et overblik over de væsentligste budskaber (executive summary).

- Del 2 udgør en uddybning af de undersøgte områder og underområder, en konklusion af undersøgelsen for hvert underpunkt, konkrete og mere detaljerede anbefalinger til afhjælpning samt angivelse af, hvornår forholdet bør være udbedret, og hvornår compliancefunktionen vil genbesøge området i forhold til udestående punkter. Denne del af rapporten henvender sig primært til det undersøgte områdes fagansvarlige, som har ansvaret for afhjælpning og udbedring af mangler.
- Del 3 afslutter rapporteringen med oplysning om, hvor dokumentationen for de foretagne kontroller forefindes, ligesom rapporten formelt dateres og underskrives.

### KOM GODT I GANG

Der er ingen tvivl om, at langt de fleste virksomheder er opmærksomme på, at det er vigtigt at agere compliant og at indføre forskellige tiltag for at sikre kundernes tillid og virksomhedens brand samt at undgå tab. Dette bruges der mange steder mange ressourcer på.

Hvis dette skal have en effekt, at det dog mindst lige så vigtigt at udføre compliance, så det sikres, at de indførte mitigerende tiltag også fungerer efter hensigten, og at

alle områder gennemgås ud fra en risikobaseret tilgang, så fejl og mangler kan afhjælpes og tilrettes, inden de medfører tab af forskellig art.

Ønsker man at få afdækket, hvorvidt compliance kunne være et relevant værktøj at benytte, er der flere firmaer, der udfører compliance på konsulentbasis. Dette er naturligvis ikke omkostningsfrit, men kan give ledelsen en fornemmelse af, hvorvidt det kunne være relevant at etablere funktionen i virksomheden. ●



CAMILLA NOWAK

Advokat med mere end 15 års erfaring fra den finansielle sektor som juridisk direktør. Særlige ansvarsområder har været compliance, hvidvask- og terrorbekæmpelse, ledelse og styring, børsret, GDPR, kapitalforhold og klageansvarlig. Camilla Nowak arbejder i dag som forsvarsadvokat med særlig ekspertise inden for erhvervsstraffetretten og økonomisk kriminalitet men underviser også i compliance. Camilla Nowak har på forskellig vis beskæftiget sig med compliance siden 2007, hvor begrebet blev indført i pengeinstitutterne og har senest skrevet "Lærebog i Compliance", der udkommer i august 2020 på Hans Reitzels Forlag.