

Stå stærkere gennem inflationskrisen

Risikostyring, besvigelser og cybertrusler



Agenda

1. Risikostyring
2. Praktiske eksempler på finansiel risikostyring
3. Besvigelser
4. Den aktuelle cybertrussel



Risikostyring

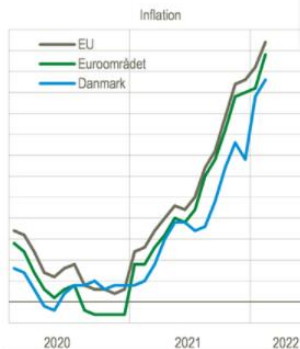


Hvorfor risikostyring?



ØKONOMI | ABONNEMENT

»himmelflugt«
Inflationen samt kerneinflationen i Dan



Anm.: HICP er beregnet over de 28 gamle EU-medlemslande inkl. Storbritannien fra og med februar 2020. Inflationen i EU, som er den år med og uden Storbritannien fra februar 2020 frem til og med januar 2021 (Storbritannien).

Kilde: EUROSTAT og danske tal på www.statistikbanken.dk/pris117

Mangel på arbejdskraft holder historisk højt niveau: Hver fjerde virksomhed må sige nej til ordrer

Konsekvensen af den massive mangel på hænder er tabt omsætning og vækst. Der skal tiltag på bordet, lyder opråbet. Kan det danske arbejdsmarked gå fra at være »brandvarmt« til at »ske over«, mener erhvervsorganisation.



6.0 Til tider har det været svært at finde på gode idéer. Kinesiske statshackere skal være bange for at blive fanget.

Lige nu er vi lagt ret meget ned, og store dele af virksomheden fungerer ikke

Thomas Boding, administrerende direktør LIFA

kr. og får mange af deres varer igennem Indeks Retail, der har hovedsæde og lager i Hedensted.

Marianne Pedersen,
adm. direktør, Indeks Retail

levet, og g
har du vo
butikkerne. Det er uartig, så
det laver vi om nu," siger Ma-
rianne Pedersen.

overskud rde sken
været erstattet me
illigunderskud

at det gamle sy
komme til at virke

NYHEDSVARSEL BUSINESS
Ukraine på vej med opfordring til global boykot af



Online-kriminalitet kender ikke til geografiske grænser. Foto: Colourbox

Cyber-crime kender ingen grænser

... mere hårdkogte og tjener millioner på udspekulation

Business-update: Tech-aktier i hidtil uset og voldsom bølgegang

Berlingskes Business-redaktionen guiderer dig til dagens vigtigste nyheder, der handler om økonomi og virksomheder



Ukraines ambassadør i hård kritik af danske virksomheder i Rusland: »Træk jer ud nu«

Hackerangreb koster Mærsk milliardbeløb

Mærsk anslår, at hackerangrebet fra juni og juli 2017 kostede 1,3 til 1,9 milliarder kroner.

NYHEDER - 28. dec. 2021 - 14:15

Forsyningskæde overbelastet - den pressede situation ventes at fortsætte i 2022

Fokusområder og risikotilgang

Nøglebetragtninger for at sikre effektiv risikostyring I et hastigt ændrende miljø



Sammenhængsanalyse af risici på tværs af virksomheden

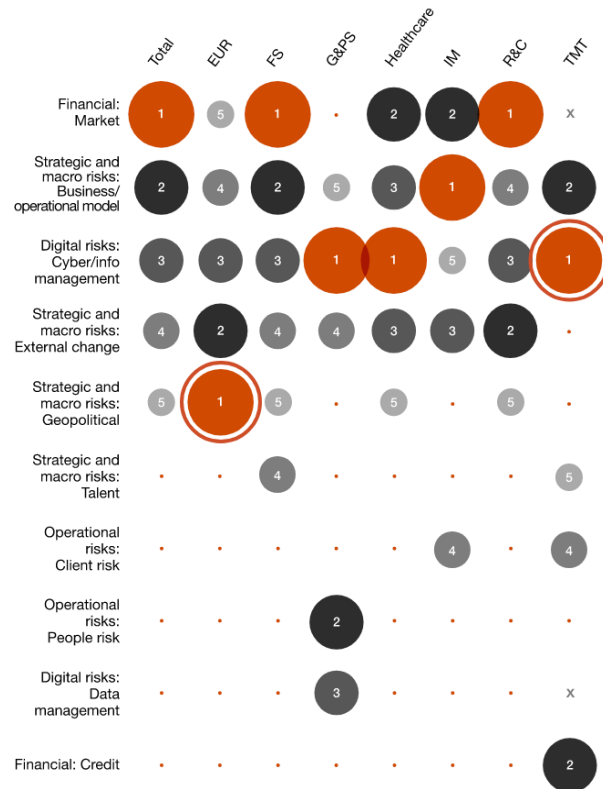


“Deep dive” i udvalgte områder



Robuste risikostراتيجier klar til eksekvering

The risks that concern the C-suite the most. The case for risk owners and risk managers to coordinate closely.



TMT organisations were provided with a separate taxonomy question which included additional risk categories. "x" is noted where options were not displayed to TMT respondents.
Q3a: Now thinking about the risk that your business faces in 2022, please select the top three risk categories that you believe will have a significant impact on your organisation's revenue in 2022.
Q3b: For the risk categories you've selected, please rank the top individual risks that your organisation is most concerned about, in terms of the impact on your organisation's revenue in 2022.
Source: PwC, 2022 Global Risk Survey

Strategisk risikostyring: The payoff

5X

more confident in their organisations' ability to deliver all outcomes

Almost

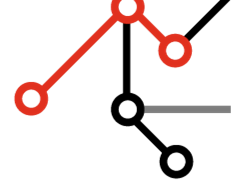
2X

as likely to anticipate revenue growth by 11% or more

Base: 3,584.
Source: PwC, 2022 Global Risk Survey.



Typiske risikostyrings udfordringer



1

Bestyrelse og ledelser ser ikke sammenhæng mellem risikostyring og performance

2

Ledelsen bruger ikke aktivt risikorapportering i dagligdagen

3

Umoden risikokultur

4

Risikostyring ses som rapportering og ikke ledelsesværktøj

5

Risikostyring er ikke integreret i forretningen

6

Top 10 risici er aggregerede og ikke håndgribelige

7

Manglende ejerskab af risici

8

Ledelsen antager risikostyring allerede er på plads

9

Manglende fastsættelse af risikoappetit

10

Risikostyring ses som "tick the box"

Eksempler på løsninger

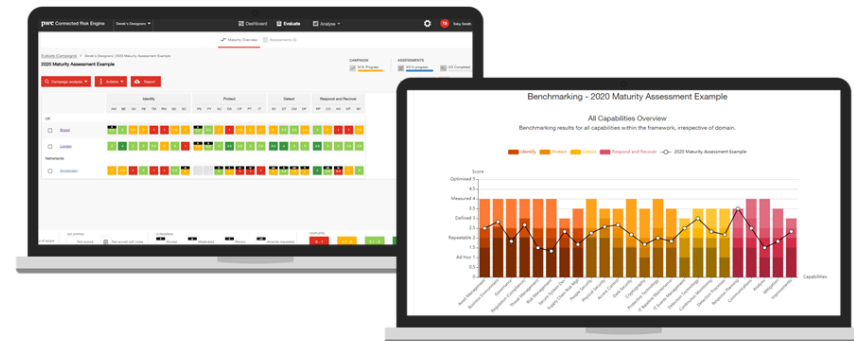
Blind spots og emerging risk for jeres industri

- PwC Risk Radar – industri risici samt strategier
- Har I overvejet relevante risici, herunder emerging risici og hvordan er jeres strategi i forhold til jeres industri?



Har jeres virksomhed robust risikostyring?

- Risikostyrings-benchmark og modenhedsmodel
- Risikostyringstransformation



Udvalgte andre løsninger

- Third Party Risk Management – få styr på 3. parts risici (IT og andre 3. parter)
- Control transformation – stærke kontroller samt effektivitet gennem automatisering
- Compliance transformation – stærk men effektiv compliance management

79%

Af ledere svarer, at deres virksomhed har svært ved at følge med hastigheden af digital transformation og hændelser interne som eksterne, der kræver øget risikostyring

Source: PwC, 2022 Global Risk Study

22%

Af ledere høster værdi af at arbejde struktureret med risikostyring, herunder at fastsætte risikoappetit og risikokriterier.

Source: PwC, 2022 Global Risk Study

56%

Af ledere investerer i risikokultur 2022.

Source: PwC, 2022 Global Risk Study



PwC Risk Transformation

Risikostyring som konkurrencefordel

En værktøjskasse der adresserer din forretnings udfordringer

Typiske udfordringer

- Hastige forandringer kræver risikostyring, der konstant opsætter scenarier og potentielle risikostrategier
- Stærk risikostyring der skaber rettidige beslutningsgrundlag og support er kritisk
- Risikostyringskompetencer der løbende justeres til at sikre agil og rettidig handling på hastigst forandrende risikobillede

Hvordan kan vi hjælpe

Vores integrerede løsning hjælper virksomheder med risikostyring i et hurtigt forandrende miljø. Fra risikostrategi, risikorammeværk, playbooks og supporteret med teknologi fra vores alliancepartnere.

Praktiske eksempler på finansiell risikostyring



Et betydeligt ændret risikobillede

Det er vanskeligt at navigere i denne tid, hvor **risikolandskabet** er præget af betydelige forandringer

Turbulens på de finansielle markeder har **fremhævet svagheder** i mange virksomheders evne til at **forudse, modellere og minimere risici**

Som konsekvens af de nye og svingende markedsforhold bør virksomheder vurdere:



Har vi identificeret relevante risici?



Kan vi acceptere den højere risiko?



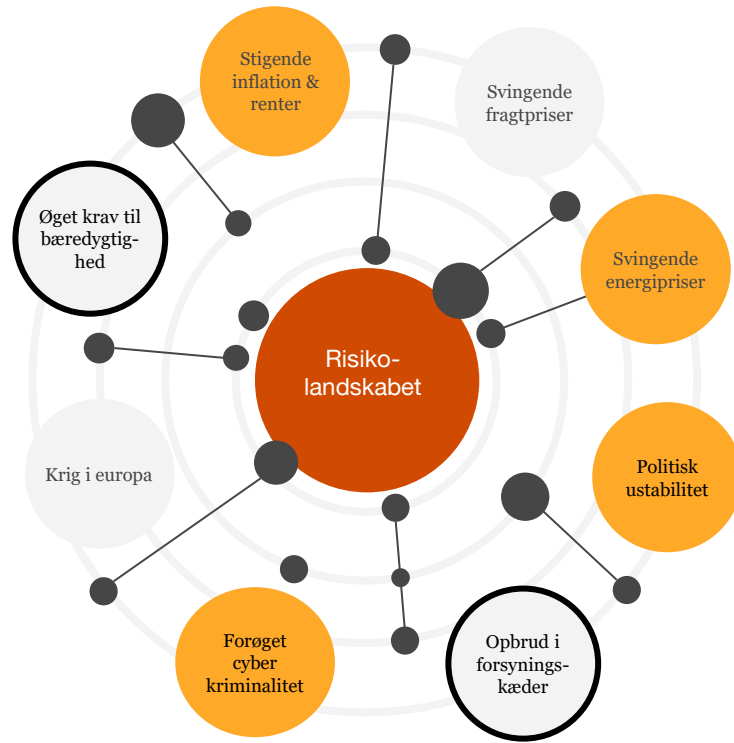
Hvordan håndteres risici?



Hvordan kommer vi bedst ud af krisen?



Eksempler vi kommer tilbage til...



Praktisk risikostyring, relevansen

Risikohåndtering har en direkte indflydelse på virksomhedens økonomiske resultater.

En effektiv risikostyring forbedrer strategieksekvering og mindsker overraskelser - usikkerheden i de økonomiske prognoser bliver dermed mindre.

God risikostyring i krisetider:

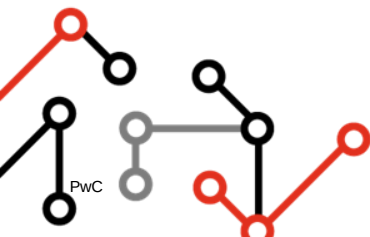
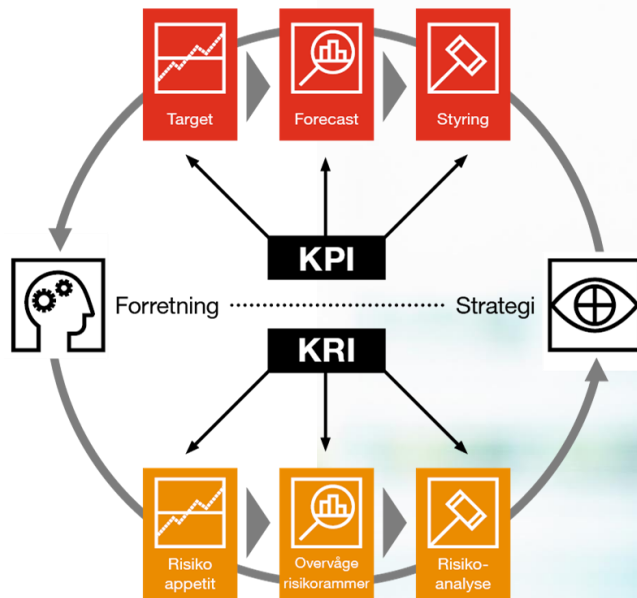
Sætte targets og definere risikoappetit



Løbende opdatere forecasts og overvåge udnyttelsen af risikorammen



I den løbende styring inddrage risikoanalyse



Praktisk risikostyring, eksempel 1

Opbrud i
forsynings-
kæder

Risikobilledet er under forandring og derfor bør virksomheder indarbejde fremadskuende indikatorer. Er man som virksomhed eksponeret mod en given valuta, så monitorer det og vurder om der skal anvendes finansielle instrumenter til afdækning.

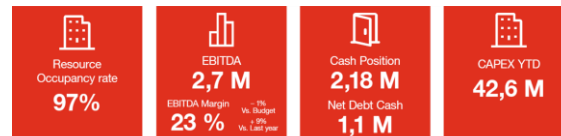
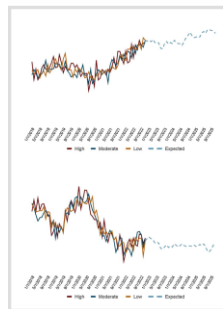
Mange anvender dashboards til **visualisering** af de finansielle nøgletal samt med muligheder for nedbrydning i underliggende data

Vi har som konsekvens af den globale forsyningskrise set flere virksomheder **påbegynde opbygning af lager** - hvilket potentielt giver en **'nye' finansielle risici**

Disse 'nye' finansielle risici bør **identificeres, monitoreres og eventuelt mitigeres** - god praksis ved råvare eksponering er inkludering af forward kurver eller korrelerede indekser



Early warnings



Øget krav til bæredygtighed

PPA - Dashboard

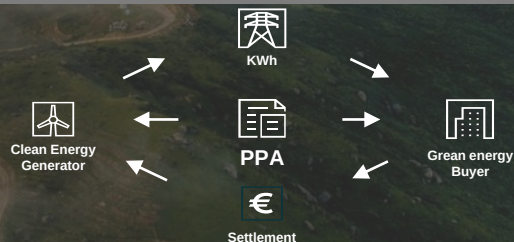
Første settlement		PPA - Value	
Slut dato for kontrakt		2.123.454 EUR	
Forskjingsfelte (dedet)			
Floor pris (EUR / MWh)		PnL	
Discount		-82.701 EUR	
Etc. Kabers andet Mwh Arri			
Inflation rate (for forecast)			
Risikofri rente		Create forward curve and estimate production	
Kredit spend			
Sidene værdiansættelse			
Q1 Strøling			
Q2 Strøling			
Q3 Strøling			
Q4 Strøling			
		Perform PPA Valuation	



PPA - Kode

[illegible]

PPA - Framework

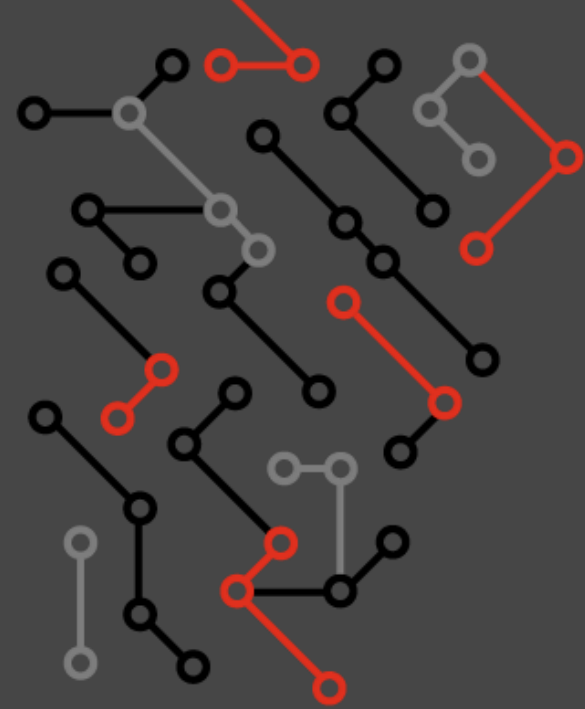


ESG-agendaen kan skabe nye finansielle risici. PwC anbefaler, at virksomheder undersøger deres strategiske muligheder på ESG-dagsordenen.

- Power Purchase Agreements bliver mere og mere anvendt på energiområdet.
- PPA'er kan hjælpe virksomheder med at opnå bæredygtigheds mål gennem grønne certifikater
- PPA'er kan hjælpe med at styre risikoen for volatile energimarkeder og generere besparelser på energiregningen
- Sørg for at behandle PPA korrekt i regnskabet



Besvigelser



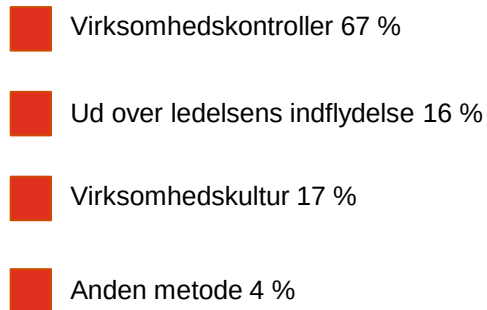
PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2022



Top 4 typer af svindel i 2021



Hvordan blev den alvorligste kriminalitet/bedrageri opdaget?



Profil af en bedrager



Stilling: Ofte ledelsesniveau. 23% begået af ejere/ledere.



Ansættelsens varighed: Langtidsansatte der begår besvigelser stjæler næsten 3x mere



Afdeling: Driften (15%), regnskab (12%), ledelsen (11%) og salg (11%)



Køn: 73% mænd



Alder: 54% af besvigelser begås i alderen 31-45 år



Uddannelsesniveau: 65% havde videregående uddannelse eller højere



Sammensværgelse: 58% af sager blev begået i samarbejde med andre



Ansættelseshistorik: 17% er tidligere blevet straffet eller fyret for besvigelser begået i forbindelse med ansættelsesforhold



8 KEY WARNING SIGNS

85% OF ALL FRAUDSTERS displayed at least one **BEHAVIORAL RED FLAG**

These are the 8 most common behavioral clues of occupational fraud. **At least one of these red flags** was observed in 76% of all cases.



39%

Living beyond means



25%

Financial difficulties



20%

Unusually close association with vendor/customer



13%

Control issues, unwillingness to share duties



12%

Irritability, suspiciousness, or defensiveness



12%

Bullying or intimidation



11%

Divorce/family problems



10%

"Wheeler-dealer" attitude



Besvigelsestrekanter

Incitament/ Pres

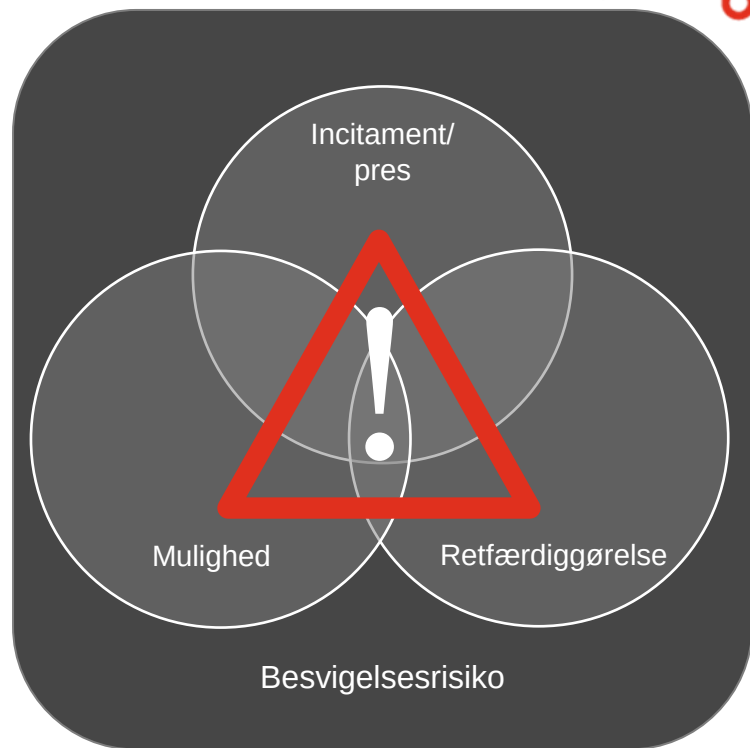
- Økonomiske problemer
- Personlige fejltagelser/laster
- Manglende anerkendelse
- Pres fra ledelse/ ejer

Mulighed

- Utilstrækkelig kontrol med virksomhedens aktiver
- Store mængder kontanter
- Lagervarer af høj værdi eller i høj efterspørgsel

Retfærdiggørelse

- Det er kun midlertidigt "jeg skal nok betale tilbage"
- Ledelsen er ligeglad og måske endda belønner denne adfærd
- Andre gør det også
- Der er ingen der lider skade
- Jeg fortjener det og får for lidt i løn
- Urealistiske forventninger til virksomheden



Besvigelser: Forebyg, reager, stå stærkere



Forebyg

Fraud management hjælper med at forudse og identificere besvigelser



Reager

Ved mistanke om besvigelser, skal der reageres hurtigt, hvor grundig gennemgang af, hvad der er sket og hvordan, afdækkes gennem en uafhængig forensic undersøgelse



Stå stærkere

Brug besvigelssager fra virkeligheden til at stå imod og kom stærkere tilbage

Økonomisk kriminalitet kan findes i mange former. Derfor består PwC Forensic team også af forskellige specialister med hver deres unikke evner og erfaring. Vores forskelligartethed medfører, at vi kan tilbyde en lang række specialitydelser, herunder



Undersøgelse af økonomisk kriminalitet

I vores undersøgelse iværksættes tiltag, der minimerer yderligere tab, sikrer fysiske og elektroniske beviser samt indeholder interviews af nøglepersoner. Vores undersøgelser er som oftest faktabaseret og slutresultaterne udfærdiges så undersøgelser kan forelægges i retten som supplement til en eventuel anmeldelse.



Forensic Technology Solutions

Forensic Technology Solutions dækker over vores teknologiske spor. Vi kan således spore og overvåge datatrafik, genskabe slettede e-mails og data samt gennemgå og analysere store datasæt såsom e-mails og andre filer.



Dataanalyse

Vores dataspecialister er eksperter i analyse, som tager udgangspunkt i såvel kvalitativ som kvantitativ data. Vi har stor erfaring med visualisering og anskueliggørelse af større datasæt, som kvalificerer vores undersøgelse, og skaber et overblik over vores kunders forretning.



eDiscovery

eDiscovery er vores ydelse, der skaber overblik i større mængder ustrukturerede data (menneskeskabte data) såsom E-mails, MS Office dokumenter mv. Vi har i vores Forensic it-Lab mulighed for at supportere de ønskede data og derigennem tilbyde opbevaring under ordnede forhold.



Forebyggelse af besvigelser

Som eksperter i krisehåndtering udfører vi naturligt også forebyggende indsatser. Som oftest er det første efter at skaden er sket, at vores kunder opdager vigtigheden af forebyggelse, men vi kan også tilbyde forebyggelsen først.

Den aktuelle cybertrussel



Et stadigt stigende trusselsniveau

Cybercrime Survey 2022

73 %

af CXO'er og it-fagfolk angiver, at deres øgede bekymring for cybertrusler i nogen eller i høj grad skyldes konflikten mellem Rusland og Vesten.

47 %

regner hacktivistler blandt de største trusler. Det er 11 %-point flere end sidste år og den største andel nogensinde.

51 %

angiver, at deres virksomhed har været udsat for mindst én sikkerhedshændelse inden for det seneste regnskabsår. Det er fjerde år i træk, at mere end hver anden virksomhed har været ramt.

Revision. Skat. Rådgivning.

Succes skaber vi sammen ...

Cybercrime Survey 2022



Mads Nørgaard Madsen
Partner
Head of Technology &
Security

Technology & Security
T: 2811 1592
E: mads.norgaard.madsen@pwc.com



Peter Brock Madsen
Partner
Cyber Risk Management

Technology & Security
T: 2056 8505
E: peter.brock.madsen@pwc.com



William Sharp
Partner
Cyber Operational
Technology

Technology & Security
T: 4040 1074
E: william.sharp@pwc.com



Christian Kjær
Partner
Cyber Incident Response

Technology & Security
T: 5132 1270
E: christian.kjaer@pwc.com

Spørgsmål som virksomhederne bør stille

Forretningen

- Hvad er det tvingende nødvendigt at beskytte?
- Hvad er konsekvenserne hvis beskyttelsen fejler?

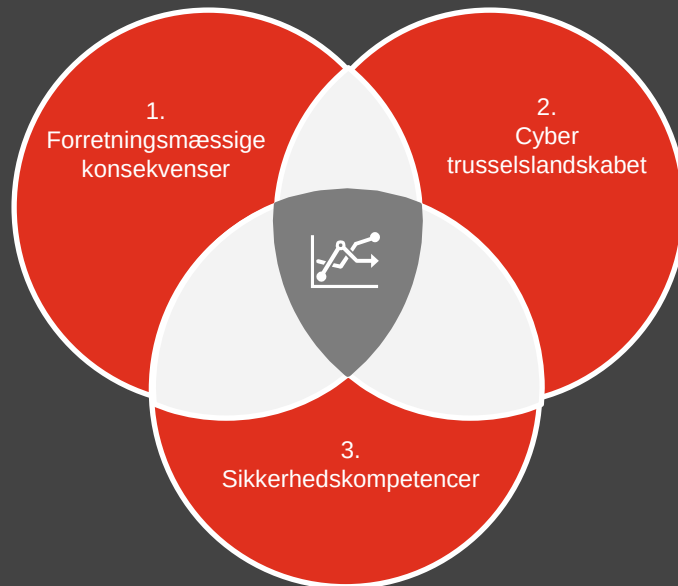
Trusselslandskabet

- Hvem kunne potentielt vælge at gå efter vores forretning?
- Hvor realistisk er truslen og hvilke scenarier kigger vi ind i?

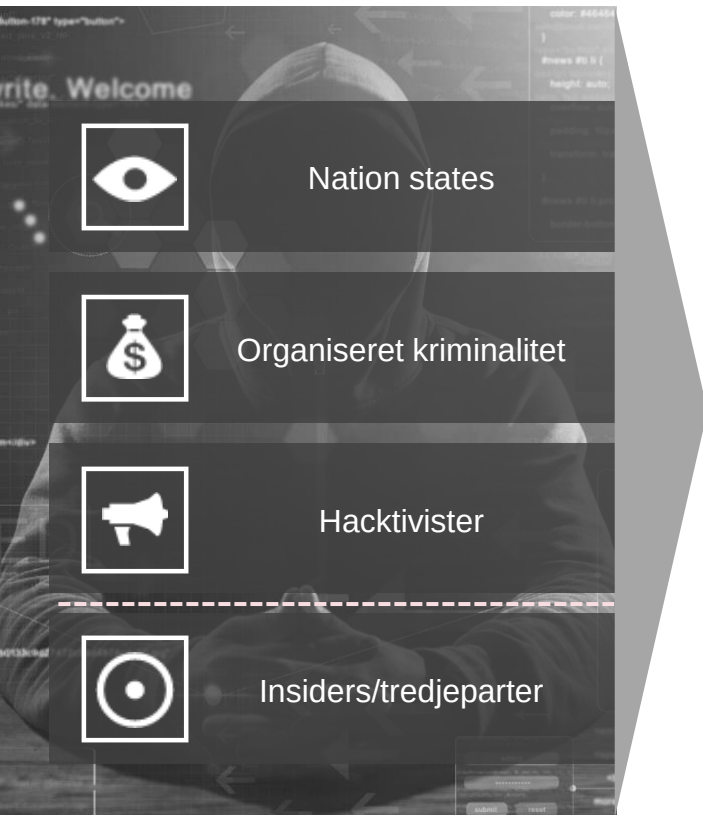
Sikkerhedskompetencer

- Hvor gode er vi til at imødegå trusler og scenarier i dag?
- Hvor har vi behov for at forbedre os – i hvilken prioritet?

Tre nøgleprincipper i forhold til håndtering af cyberrisici



Væsentlige trusselsaktører



Hvad går de typisk efter?

SCADA
systemer



Avancerede materialer
og fremstillingsteknikker



\$ Betalingskort-
informationer



Militære
informationer

Nye teknologier
såsom Green Tech



R&D og/eller
produktdesigndata



Helbredsoplysninger



Virksomheds-
transaktioner (M&A)



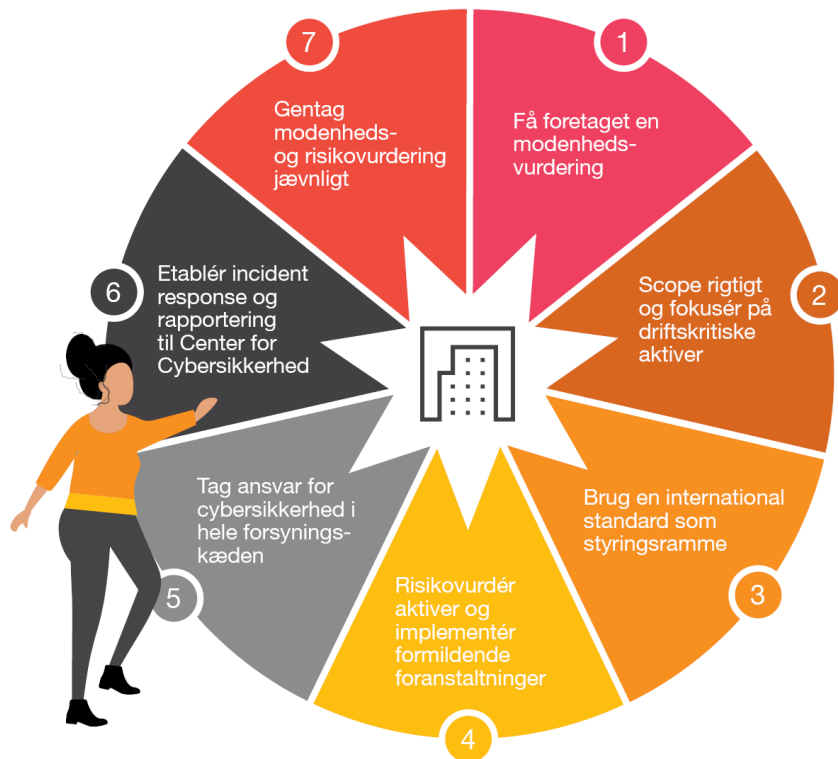
Informationer om
kunder og forbrugere



Trafik-analyser
og netværksdata



Kritiske sikkerhedskompetencer – og så NIS2



NIS2 - Essentiel



Energi – forsyning, distribution, transmission og salg af energi



Transport – via luft, jernbane, vej og sø



Finans - kredit, handel, marked og infrastruktur



Sundhed – forskning, produktion, udbydere og fremstillere af udstyr



Drikke- og spildevand



Digital infrastruktur – DNS, tilføjelsestjenester, datacenter-tjenester, cloud computing, kommunikationstjenester (tele- og net), udbydere af managed services og managed security services



Offentlig administration, kommuner og regioner



Rumfart – software og services

NIS2 - Vigtig



Post- og pakkeservice



Affaldshåndtering



Kemiske produkter – fremstilling og distribution



Fødevarer – fremstilling, distribution og produktion



Fremstilling/produktion – pharma, elektronik, optisk udstyr, maskineri, køretøjer



Udbydere af online markedspladser – søgemaskiner, sociale platforme

Hvis I vil vide mere...



NIS2-cyberdirektiv:

Hvad skal din virksomhed gøre?

NIS2-direktivet udvider kravene og sanktioneringen af cybersikkerhed. Skærpede krav for flere sektorer betyder, at din organisation skal forholde sig til blandt andet risikostyring, kontrol og tilsyn, men hvor skal I starte, og hvad skal I starte med at gøre?

Hvad er NIS2-direktivet?

NIS-direktivet regulerer virksomheder og myndigheder på cyber- og informationsikkerhedsområdet. EU-direktivet bliver udmøntet i nationale bekendtgørelser og fungerer som bindende lov, hvilket betyder, at din organisation skal efterleve kravene i bekendtgørelsen.

NIS2-direktivet udvider kravene og sanktioneringen af cybersikkerhed for

at harmonisere sikkerhedsniveauet på tværs af medlemsstatene.

Fra starten af 2024 er virksomhederne og myndigheder forpligtet til at efterleve kravene, og derfor er det en fordel at komme i gang nu fremfor at vente. Organisationerne skal være opmærksomme på, at de selv har en forpligtelse til at finde ud af, hvorvidt de er omfattet af NIS2.

Kontakt:

William Sharp
Partner
T: +45 8932 0076
E: william.sharp@pwc.com

Mila Bahir
Senior Associate
T: +45 2164 5182
E: mila.bahir@pwc.com

Thomas Kristmar
Director
T: +45 3945 9860
E: thomas.kristmar@pwc.com



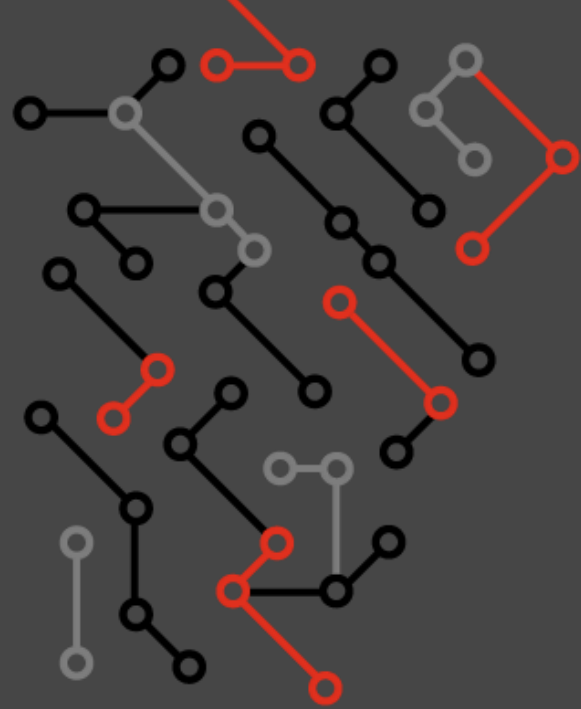
Revision, Skat, Rådgivning.



CFO's CyberGuide

Version 3.0

Q&A



Se med på de kommende webinarer
Tilmeld dig på pwc.dk/inflationskrise

Forbered din organisation til fremtiden

Tirsdag den 6. december 2022
Kl. 9.00-10.00

Økonomisk robusthed: Omkostningsstyring og likviditet

Se eller gense webcasts

Restrukturér din virksomhed

Onsdag den 25. januar 2023
Kl. 9.00-10.00



Kontakt os



Anders Veldt Søborg
Partner

T: +45 4145 0830
E: anders.veldt.soborg@pwc.com



Trine Vestengen Hopkins
Partner

T: +45 5215 0003
E: trine.vestengen.hopkins@pwc.com



Frank Svendsen Nørring
Partner

T: +45 5124 1058
E: frank.norring@pwc.com



Peter Brock Madsen
Partner

T: +45 2056 8505
E: peter.brock.madsen@pwc.com



Tak for i dag og på gensyn

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2020 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.

