

Revisjonsutvalgets arbeid - en praktisk guide for lederen av utvalget



Innhold

Revisjonsutvalgets arbeid - en praktisk guide for lederen av utvalget	3
Utvalgets leder er klippen	4
Utvalgets sammensetning	5
Revisjonsutvalgets oppgaver	6
Opp og stå som et revisjonsutvalg	9
Effektiv møteledelse - praktisk veiledning	10
Egenevaluering	13
Lenker/vedlegg:	13

Redaksjon: Signe Moen, Tanja Thorn Sæland, Martin Alexandersen, Roger Kjelløkken og Magne Sem

Februar 2023



Revisjonsutvalgets arbeid - en praktisk guide for lederen av utvalget

Revisjonsutvalgets rolle og oppgaver blir stadig mer krevende. Allmennaksjeloven (finansforetaksloven for finansforetak) pålegger revisjonsutvalgene flere oppgaver, og det stilles økte krav til sammensetningen av utvalget. En generell økning i regulatoriske krav, stadig mer komplekse transaksjoner og regnskapsregler, enda sterkere fokus på kvalitet i finansiell rapportering, teknologisk utvikling og en trend med økte forventninger til rapportering på blant annet samfunnsansvar og bærekraft, tilsier at både ansvaret og arbeidsmengden for revisjonsutvalget øker.

Rett sammensetning, kompetanse og erfaring i revisjonsutvalget er viktig, og det er avgjørende for effektivitet og kvalitet i arbeidet at utvalgets leder har rett erfaring og arbeidsform.

Utvalgets leder er klippen

Et velfungerende revisjonsutvalg starter med en god leder. God ledelse og effektivitet går hånd i hånd og vil bringe frem det beste fra hvert utvalgsmedlem, selskapets ledelse og ekstern revisor.

En god leder kjennetegnes blant annet av solid relevant erfaring for eksempel fra andre revisjonsutvalg, styrearbeid eller bransje samt høy integritet, gode kommunikasjons-evner og evne til en profesjonell skeptisk holdning (se tabell nedenfor). Lederen må være strukturert og proaktiv, og villig til å sette av nok tid til oppgaven.

En god leder bruker tid på utvalgets agenda, og følger opp progresjonen i arbeidet. En del av dette er å koordinere agendaen med resten av styret og andre eventuelle underutvalg, som for eksempel godtgjørelsesutvalget. Koordineringen vil sikre at underliggende beregninger og regnskapsmessig behandling av ledelsens godtgjørelse fremkommer riktig i årsregnskapet.

Praktiske tips for å velge den rette lederen:

	Omfattende erfaring	God forretningsforståelse, forstår bransjen og den kommersielle modellen. Forstår risiko og kontroll	Forstår når et tema hører hjemme på styrebordet
	Profesjonelt skeptisk	Mot til å spørre når man ikke forstår eller tror noe kan være feil. Har og deler egne meninger	Er nysgjerrig og lyttende
	Trygg og har høy integritet	Setter tonen fra toppen gjennom gode holdninger og redelig adferd	Sørger tydelig for at revisjonsutvalgets rolle ivaretas på en god måte
	Strukturert og proaktiv	Gir revisjonsutvalget energi og disponerer tiden rett i forhold til viktigheten av agendapunktene	Er god til å fasilitere møtet, inklusive å stoppe lite verdi-bringende diskusjoner
	Sterke kommunikasjons- og medmenneskelige egenskaper	Skaper trygghet for åpen og uredd dialog. Gir representative, gode og tydelige oppsummeringer til det samlede styret	Er villig til å stille vanskelige spørsmål og håndterer ubehagelige temaer på en god måte
	Villig til å avsette nok tid til oppgaven	Bruker nok tid på å utvikle agendaen, og er en effektiv møteleder	Er tilgjengelig for diskusjoner med ledelse og andre underutvalg av styret

Utvalgets sammensetning

En forutsetning for et velfungerende revisjonsutvalg er at utvalget består av de rette menneskene. Erfaring, kompetanse og evne til konstruktiv samhandling er avgjørende.



Revisjonsutvalget er et underutvalg av styret, og velges således ikke av valgkomiteen. I norsk sammenheng starter derfor oppbyggingen av revisjonsutvalget gjennom valg av de rette styrekandidatene. Valgkomiteen må sikre at styret både har den rette kandidaten til å lede revisjonsutvalget, og at de har andre kandidater som er kvalifisert til å bidra inn i revisjonsutvalget. God dialog med styret og administrasjonen er en viktig del av en strukturert prosess for valgkomiteer. De vil blant annet gi viktige innspill på kompetansebehov i styret, og eventuelt behov for fornyelse.

Å komponere et velfungerende styre krever en grundig prosess, det handler om å sette sammen et team med riktig erfaring og forretningsforståelse, med integritet, kunnskap og kapasitet, som har personlige egenskaper og evne til samhandling og som kan tenke nytt. Styrets sammensetning er avgjørende for hvor godt et styre fungerer og utfører sine oppgaver. Mangfold er noe de fleste valgkomiteer tenker på ved valg av styremedlemmer, og mangfold i denne sammenhengen er mer enn kjønnsfordeling. Det være seg erfaringsbakgrunn, utdanning, alder, internasjonal erfaring, kultur og personlige egenskaper, for å nevne noe. Mangfold blant styremedlemmene kan eksempelvis sikres ved at medlemmene kommer fra ulike type virksomheter, en miks av senioritet og yngre, aktive eller tidligere CEO/CFOer i andre virksomheter eller erfarne tidligere revisorer

På samme måte er revisjonsutvalgets sammensetning avgjørende for å sikre at revisjonsutvalgets oppgaver ivaretas på en god måte. Medmenneskelige egenskaper herunder kommunikasjonsegenskaper, er like viktig for et velfungerende revisjonsutvalg som for et styre. Rotasjon av medlemmene fra tid til annen er nyttig for å få inn nye perspektiver

Revisjonsutvalget bør ha tilstrekkelig tyngde og erfaring til å vurdere og stille spørsmål til regnskapet, kvalitet i internkontroll over finansiell rapportering og kunne forstå og danne seg en oppfatning om vesentlige og kompliserte regnskapstemaer herunder vesentlighet knyttet til finansiell rapportering. Videre må utvalget være i stand til å vurdere kvalitet i revisors arbeid og revisors uavhengighet. Dette krever bred erfaring

enten fra å ha jobbet konkret med disse områdene i en administrativ stilling eller erfaring som ekstern revisor.

Styret og leder av revisjonsutvalget har et ansvar for å sørge for at også revisjonsutvalgets behov for kompetanse og eventuelt fornyelse kommer frem til både styret og valgkomiteen. Utvalgets leder bør som en del av sitt ansvar bidra til at sammensetningen av revisjonsutvalget er god og fungerer i forhold til oppgavene som skal løses.



I Norge har vi følgende regler for valg og sammensetning av revisjonsutvalget, jf ASAL § 6-42:

- revisjonsutvalgets medlemmer velges av og blant styrets medlemmer. Styremedlemmer som er ledende ansatte i selskapet kan ikke velges til medlemmer av revisjonsutvalget.
- revisjonsutvalget skal samlet ha den kompetanse som ut fra selskapets organisasjon og virksomhet er nødvendig for å ivareta sine oppgaver.
- minst ett av medlemmene i revisjonsutvalget skal være uavhengig av virksomheten og ha kvalifikasjoner innen regnskap eller revisjon.

Det kan i vedtektene fastsettes at det samlede styret skal fungere som selskapets revisjonsutvalg dersom styret til enhver tid oppfyller ovenstående krav.

NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) sier følgende, kapittel 9: «Større selskaper skal etter allmennaksjeloven ha revisjonsutvalg. Det samlede styret bør ikke fungere som selskapets revisjonsutvalg. Mindre selskaper bør vurdere etablering av revisjonsutvalg. I tillegg til lovens krav om revisjonsutvalgets sammensetning mv. bør flertallet av medlemmene i utvalget være uavhengig av virksomheten.»

Revisjonsutvalgets oppgaver

Opgavene revisjonsutvalget skal ivareta tilsier fokus på reell kompetanse innenfor områdene oppgavene dekker. De fleste selskaper på børs¹ i Norge rapporterer etter IFRS, med noen unntak som rapporterer etter US GAAP. Risikostyring og internkontroll over finansiell rapportering er også et tema som er stadig høyere på agendaen for både selskaper og tilsynsmyndigheter.

1 Euronext Growth (NGAAP, IFRS), Euronext Expand (IFRS) og Oslo Børs (IFRS)



ASAL §6-43 om Revisjonsutvalgets oppgaver

Revisjonsutvalget skal:

- A. informere styret om resultatet av den lovfestede revisjonen og forklare hvordan revisjonen bidro til regnskapsrapportering med integritet og revisjonsutvalgets rolle i den prosessen,
- B. forberede styrets oppfølging av regnskapsrapporteringsprosessen og komme med anbefalinger eller forslag til å sikre dens integritet,
- C. for så vidt gjelder selskapets regnskapsrapportering, overvåke systemene for internkontroll, risikostyring og internrevisjon uten at det bryter med revisjonsutvalget uavhengige rolle
- D. ha løpende kontakt med foretakets valgte revisor om revisjonen av årsregnskapet, herunder særlig overvåke revisjonsutførelsen i lys av forhold Finanstilsynet har påpekt i henhold til revisjonsforordningen artikkel 26 nr. 6, jf revisorloven § 12-1.
- E. vurdere og overvåke revisors uavhengighet etter revisorloven kapittel 8 og artikkel 6 i revisjonsforordningen, jf revisorloven § 12-1, herunder særlig at andre tjenester enn revisjon er levert i samsvar med forordningen artikkel 5,
- F. Ha ansvaret for å forberede selskapets valg av revisor og gi sin anbefaling i samsvar med revisjonsforordningen artikkel 16, jf revisorloven § 12-1.

Revisjonsutvalget må ha tilstrekkelig kompetanse til å ivareta kravene i punktene a) - f). Når det gjelder regnskapskompetanse vil de fleste selskaper ha en administrasjon og en ekstern revisor som har kompetanse om gjeldende regnskapsstandarder. Skal revisjonsutvalget ivareta sin oppgave på en god måte, må også revisjonsutvalget ha tilstrekkelig kompetanse til å vurdere og utfordre på anvendelsen av regnskapsmessige løsninger, særlig når det gjelder implementering av nye regnskapsstandarder. Revisjonsutvalget må også ha tilstrekkelig kompetanse til å kunne utfordre administrasjonen og revisor på områder hvor det er risiko for at det kan oppstå feil i regnskapet, nivået på internkontroll knyttet til finansiell rapportering og hvordan revisors angrepsvinkel har vært på vesentlige områder.

Når det gjelder revisjonskompetanse må revisjonsutvalget kunne danne seg en oppfatning om kvaliteten i revisjonen og ha tilstrekkelig innsikt i regulatoriske forhold for å kunne vurdere revisors uavhengighet. I situasjoner hvor kun ett medlem har regnskaps- eller revisjonskompetanse, er det viktig at medlemmet ikke avfeier øvrige medlemmer, men lytter til alle innspill for å få en robust vurdering av ulike spørsmål.

Når det gjelder kompetanse om risikostyring og internkontroll må revisjonsutvalget

kunne danne seg en oppfatning av hvordan dette gjøres i foretaket. Brukernes økte fokus på god risikostyring og internkontroll over finansiell rapportering øker behovet. Hva som er god internkontroll over finansiell rapportering er et eget fagområde, og forståelse for hva som er tilstrekkelig både ut i fra formål og effektivitet krever kompetanse og erfaring.

Behovet for kompetanse om bærekraft, er synliggjort i Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Direktivet er på norsk omtalt som bærekraftsdirektivet og ble den 28. november 2022 endelig vedtatt i EU. Tidspunktet for norsk ikrafttredelse er usikkert, men intensjonen er å følge EUs tidsplan. Revisjonsutvalgets ansvar og oppgaver knyttet til bærekraftsrapporteringen blir det samme som for den finansielle rapporteringen. Bærekraftsinformasjonen skal attesteres og attestasjonen kan gis av den valgte revisor. Fordi dette på et tidspunkt vil bli et lovkrav, er det ikke unaturlig om revisjonsutvalget tar ansvar for innholdet i en eventuell bærekraftsrapportering allerede nå.

Tilsynsmyndighetene har allerede satt søkelyset på selskapenes bærekraftsrapportering og informasjon om klimarelaterte forhold i årsrapportene. Finanstilsynet har kartlagt informasjon om klimarelaterte forhold i årsrapportene for 2021, der de tok utgangspunkt i kravene til redegjørelse om samfunnsansvar og de internasjonale regnskapsstandardene (IFRS). Konklusjonen er at dagens rapportering på flere områder er mangelfull.



Hvor stort bør revisjonsutvalget være?

Vi har sett revisjonsutvalg på 1 - 6 medlemmer, og eksempler hvor hele styret er revisjonsutvalget. Vi anbefaler at utvalget som utgangspunkt bør ha 2-4 medlemmer. Det vil være den beste løsningen for de fleste selskaper, avhengig av selskapets størrelse og kompleksitet. Et lite utvalg kan være mer effektivt både når det gjelder å avtale og gjennomføre møter. På den annen side vil et lite utvalg være mer sårbart ved forfall eller kriser. Siden revisjonsutvalget har særskilte oppgaver knyttet til regnskapsrapporteringen og overvåking av revisjonens kvalitet, vil det også øke sårbarheten hvis det kun er ett medlem med regnskaps-/revisjonsfaglig kompetanse.

Opp og stå som et revisjonsutvalg

Å etablere et godt sammensatt revisjonsutvalget er kun første trinn. Det neste er å få nye medlemmer "opp og stå". Revisjonsutvalgets leder bør hjelpe nye medlemmer i gang slik at hver og en raskt kan bidra med sin kompetanse. Det vil være en fordel med en strukturert prosess gjennom samtaler mellom nytt medlem og leder, samtale med CEO, CFO og det finansielle teamet og ikke minst, samtale med ekstern revisor.



Sjekkliste for en effektivt oppstart

Finansiell rapportering

- Viktige (kritiske) regnskapsprinsipper
- Estimer og vurderingsposter
- Internkontroll over finansiell rapportering
- Regulatoriske krav
- Fremtidsrettet informasjon
- Tidsplaner

Revisjonsutvalgets oppgaver og prosesser

- Revisjonsutvalgets mandat og plan
- Møteagenda/årshjul



Behovet for kontinuerlig læring

Høy endringstakt i samfunnet setter krav til kontinuerlig læring for utvalgsmedlemmene. Vi erfarer blant annet en stadig sterkere regulering, økt kompleksitet i forretningsdrift og transaksjoner, løpende endringer i regnskapsstandarder samt økte krav og forventninger til rapportering innenfor ikke-finansielle områder. Utvalgets leder bør være våken i forhold til å identifisere læringsbehov, og vurdere å invitere inn interne eller eksterne eksperter på eksempelvis regulatoriske spørsmål, regnskapsutvikling eller hot topics innen risikostyring eller internkontroll over finansiell rapportering.

Effektiv møteledelse - praktisk veiledning

Revisjonsutvalgets rolle og oppgaver følger av allmennaksjeloven (finansforetaksloven for finansforetak), og vil være utdypet i instruksen for revisjonsutvalget. Mange revisjonsutvalg finner det arbeidskrevende å fylle sitt mandat i henhold til instruksen fra styret, og sikre nok tid til å håndtere kritiske situasjoner som kan oppstå. Her kommer noen enkle tips for effektiv møteledelse:

1 Etabler samarbeid med en i administrasjonen

Leder av revisjonsutvalget trenger hjelp til å sette agendaen og få med endringer gjennom året. Det er derfor viktig å ha en god samarbeidspartner i selskapet. Vi ser ofte at dette er CFO, men det kan også være en annen i ledelsen. Administrasjonen har en viktig oppgave i å tilrettelegge for at revisjonsutvalget får gjennomført sitt arbeid på en effektiv måte i samsvar med regulatoriske krav

2 Følg opp at mandatet i henhold til instruksen for revisjonsutvalget blir oppfylt

Ta utgangspunkt i instruksen når året skal planlegges. Vurder om det er behov for en oppdatering av instruksen

3 Etabler årshjul

Planlegg temaer for alle møtene det kommende året. En del punkter vil være gjentakende. Planlegg for dypdykk på enkelte områder

4 Send ut og få innspill på agendaen i forkant av hvert møte

Det er hensiktsmessig å dele agendaen med utvalgets medlemmer, ledelsen og ekstern revisor for å få tilbakemelding og eventuelt juster tidsallokeringen



Eksempler på gjentagende agenda-punkter:

- Oppfølging av rapporteringsprosessen
- Evaluere observasjoner knyttet til finansiell rapportering for perioden, og eventuelt ikke-finansiell rapportering, herunder internkontroll og risikostyring over foretakets rapportering
 - Oppfølging av nye eller tidligere identifiserte vesentlige forhold

Dypdykk i relevante temaer (se eksempler nedenfor)

Overvåking av ekstern revisor

- Gjennomgang av ekstern revisors observasjoner fra sitt løpende arbeid, herunder nummererte brev, gjennomgang av plan for og oppsummeringer av revisjonen og den årlige tilleggsrapporten
- Diskuter fremtidige eller tidligere hendelser og potensielle endringer i risiko og vesentlighet
- Godkjenn tilleggstjenester levert av ekstern revisor, oppfølging av størrelsen på honorar for tilleggstjenester og ekstern revisors uavhengighet
- Overvåke om Finanstilsynet eller andre legger ut saker om den valgte revisoren som er relevant for å vurdere kvaliteten på tjenestene som leveres fra revisor

Oppsummere og rapportere til Styret

- Oppsummer til- og informer styret, herunder anbefalinger for å sikre integritet i finansiell rapportering og eventuelt ikke-finansiell rapportering

Eksempler på områder hvor man ønsker dypdykk:

- Regnskapsrapporteringsprosessen
- Vurderingsregler for sentrale estimat poster
- Internkontroll over finansiell

rapportering knyttet til sentrale transaksjonsprosesser

- Rammeverk som ligger til grunn for bærekraftsrapportering
- Gjennomgang av vesentlighetsvurderingen som har ledet til valg av temaer for bærekraftsrapporteringen

God planlegging og godt forberedt dokumentasjon øker kvaliteten i revisjonsutvalgets arbeid

Revisjonsutvalget og administrasjonen bør etablere en realistisk og hensiktsmessig tidsplan for når møtedokumentene skal sendes til utvalget. God saksbehandling krever at utvalget har tilstrekkelig tid til å forberede seg før hvert enkelt møte.

Omfattende dokumentasjon kan være en utfordring. Det er derfor en fordel å lage en executive summary som viser bakgrunnen for agendapunktet, ledelsens vurdering og konklusjon.

Er det dokumenter som er oppdatert, for eksempel instruks for revisjonsutvalget eller årshjul, bør det som er nytt markeres ut. Det kan også være hensiktsmessig å heller legge detaljer i vedlegg fremfor å inkludere dem i hoveddokumentet.

Eksempler på møtedokumenter som utvalget bør motta i god tid før møtet:

- Årsberetning og årsregnskap
- Perioderegnskaper
- CFOs oppsummering av viktige forhold og tilhørende vurderinger knyttet til finansiell rapportering og internkontroll over finansiell rapportering.
- Ved komplekse og/eller vesentlige regnskapsmessige problemstillinger kan det være hensiktsmessig med et særskilt memo som drøfter spørsmålet og begrunner administrasjonens forslag til løsning.

- Eventuelle bærekraftsrapporter som utvalget er tillagt ansvar for
- Notater fra administrasjonen om regnskapsregler for nye aktiviteter
- Notater fra administrasjonen om vesentlighet
- Oppsummering uavklarte saker, tvistesaker eller annet
- Korrespondanse med ekstern revisor: engasjementsbrev, fullstendighetserklæring, advokatbrev, revisors revisjonsplan, brev eller rapport fra revisor og skriftlige tilsvær til revisor.

Utvalgets leder må sikre god forberedelse av møtene. Når dokumentene foreligger, kan det i noen tilfeller være hensiktsmessig at utvalgets leder tar formøte/samtale med de som har utarbeidet dokumentasjonen, eksempelvis CFO, regnskapsansvarlig eller andre i administrasjonen, eventuelt ekstern revisor. Dette gir godt grunnlag for gjensidig tilbakemelding og administrasjonen kan varsles om forventede spørsmål fra revisjonsutvalget - ikke minst, det bygger gode relasjoner og bidrar til hensiktsmessig og forståelig dokumentasjon.



Egenevaluering

Tilsvarende som for hele styret bør revisjonsutvalget årlig vurdere sitt eget arbeid.

Lenker/vedlegg:

Vi viser til [Styreportalen](#) på PwCs hjemmesider hvor du finner flere nyttige publikasjoner, blant annet [Styreboken](#) som forteller deg alt du trenger å vite om sentrale rammebetingelser for styrearbeid.

Kontakt/forfattere



Eli Moe-Helgesen
Partner, Assurance
+47 95 26 01 13
eli.moe-helgesen@pwc.com



Martin Alexandersen
Partner, Assurance
+47 95 26 05 66
martin.alexandersen@pwc.com



Magne Sem
Direktør, Assurance
+47 95 26 05 78
magne.sem@pwc.com

