



Martin Faarborg
Partner, Deloitte



Bjørn Rosendal
Senior Manager, Deloitte

Revisionsudvalg i praksis - og samspil med risikoudvalg

Revisionsudvalgets rolle og opgaver er under kontinuerlig udvikling

Kravene til revisionsudvalgene er ændret i forlængelse af revisorloven fra 2016. Revisionsudvalgene skal nu udføre følgende seks opgaver:

- Underrette det samlede øverste ledelsesorgan om resultatet af den lovpligtige revision, herunder regnskabsafslæggelsesprocessen
- Overvåge regnskabsafslæggelsesprocessen og fremsætte henstillinger eller forslag til at sikre integriteten
- Overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt med hensyn til regnskabsafslæggelsen i virksomheden, uden at krænke dens uafhængighed
- Overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet mv., idet der tages hensyn til resultatet af seneste kvalitetskontrol af revisionsvirksomheden
- Kontrollere og overvåge revisors uafhængighed og
- Være ansvarlig for proceduren for udvælgelse og indstilling af revisor til valg.

Udvalgets primære ansvarsområde er således at føre tilsyn med ledelsens aktiviteter, herunder regnskabsafslæggelse og compliance, hvilket er en vigtig brik i god selskabsledelse. Revisionsudvalget kan finde det vanskeligt at koncentrere sig om sit traditionelle ansvarsområde og samtidig holde sig ajour med forhold såsom cybersikkerhed, lovforslag og international udvikling.

I denne artikel retter vi fokus mod udvalg og deres opgaver og især risikostyring, herunder modenheten af risikoudvalget samt risikostyrings indvirkning på eksterne revisors revisionsstrategi.

Udgangspunktet for artiklen er revisionsudvalgets rolle og opgaver, hvorfor vi afslutningsvis præsenterer fire tendenser, som revisionsudvalg i Danmark bør sætte på dagsordenen, og vi beskriver, hvilke opgaver revisionsudvalg efter vores opfattelse bør udføre.

Hvilke udvalg findes der?

Komiteen for God Selskabsledelses anbefalinger er, at bestyrelsen nedsætter et revisionsudvalg, et nomineringsudvalg og et vederlagsudvalg. I en række virksomheder er der tillige krav om, at der nedsættes et risikoudvalg. Udover de fire nævnte former for udvalg er der også eksempler på virksomheder, der har nedsat videnskabs-, teknologi-, strategi-, kredit- og risiko- og corporate governance-udvalg.

De fire oftest forekommende udvalgs opgaver er beskrevet i figuren nedenfor:

Revisionsudvalg

Revisionsudvalgets opgaver er at underrette det samlede øverste ledelsesorgan om resultatet af den lovpligtige revision, herunder regnskabsaflæggelsesprocessen, overvåge om det interne kontrolsystem og eventuelle interne revisions- og risikostyringsystemer fungerer effektivt, overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet mv., kontrollere og overvåge revisors uafhængighed samt at være ansvarlig for proceduren for udvælgelse og indstilling af revisor til valg.

Vederlagsudvalg

Vederlagsudvalget sørger for at lave oplæg til vederlag forud for behandling i bestyrelsen, indstille selskabets vederlagspolitik, herunder retningslinjer for incitaments-aflønning. Udvalget kommer derudover med forslag til vederlag til bestyrelse og koncerndirektion. Formålet er at sørge for, at det samlede vederlag for direktion og bestyrelse ligger på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau og afspejler direktionens og bestyrelsens selvstændige indsats og værdiskabelse.

Nomineringsudvalg

Nomineringsudvalget har til opgave at fremkomme med indstillinger til bestyrelsen i relation til nominering af kandidater til bestyrelse og direktion. Udvalget har det overordnede ansvar for fastlæggelse af bestyrelsens og direktionens arbejde og opnåede resultater.

Risikoudvalg

Risikoudvalget skal overvåge selskabets overordnede risikoprofil og -strategi. Det er ligeledes risikoudvalgets opgave at vurdere forretningsmodel, aflønningsstruktur og incitamenter samt modeller m.m. Udvalget påser endvidere, at den af bestyrelsen fastlagte risikoappetit implementeres korrekt i organisationen.

Et af de områder, som siden finanskrisen har haft størst fokus, er risikostyring. Risikostyring er efter vores opfattelse en integreret del af det at drive virksomhed, hvor ledelsen forsøger at danne sig et overblik over udefra- og indefrakommende faktorer, som vil kunne påvirke virksomhedens fremtidige indtjening. Dermed bør det også være et fokusområde for revisionsudvalget og/eller risikoudvalget.

I en række virksomheder, særligt finansielle virksomheder, er der nedsat et risikoudvalg, som varetager opgaven. Det er dog et fåtal af ikke-finansielle virksomheder, der har et risikoudvalg.

Hvem bør varetage opgaven, hvis der ikke er et risikoudvalg?

Tidligere koncentrerede revisionsudvalgene sig primært om traditionelle risikoområder, såsom driftsmæssige, økonomiske og compliance-mæssige risici. Revisionsudvalg bør efter vores opfattelse også have yderligere fokus på risikostyring.

Styring af risici har altid været af afgørende betydning for de mest succesfulde virksomheder. Men i vor tids risikofyldte og hastigt forandrede forretningsmiljø kan det være vanskeligt at sætte sin lid til, at planer og strategier vil fungere som forventet. En væsentlig grund er, at strategiske risici, der enten indvirker på eller bliver forårsaget af forretningsstrategiske beslutninger, kan ramme hurtigere end nogensinde før og forstærkes af flygtige forretningstendenser og teknologiske innovationer, såsom sociale medier, mobilteknologier og big data. Virksomheder, der sakker bagud i innovationskapløbet, kan let blive ofre for innovationens onde tvilling – markedsforstyrrelse (business interruption).

1. Lov om Finansiell Virksomhed § 80b: Et pengeinstitut, et realkreditinstitut og et fondsmæglerselskab, som har kapitalandele optaget til handel på et reguleret marked, eller som i de 2 seneste regnskabsår på balancetidspunktet i gennemsnit har haft 1.000 eller flere fuldtidsansatte, skal nedsætte et risikoudvalg.

Mange virksomheder rundt omkring i verden er begyndt at anskue risikouniverset på en ny måde. Det viser en global undersøgelse, der blev gennemført i foråret 2013 af Forbes Insights på vegne af Deloitte. Mens nogle resultater kun underbyggede, hvad mange allerede mente, så var der også en del overraskelser. Nogle af de vigtigste observationer af særlig interesse for revisionsudvalg er følgende:

- Strategisk risiko er et vigtigt fokusområde – tidligere koncentrerede revisionsudvalgene sig primært om traditionelle risikoområder, såsom driftsmæssige, økonomiske og compliance-mæssige risici. Mange virksomheder er begyndt at anskue strategiske risici på en mere holistisk måde og ved anvendelse af scenarieanalyser. I stedet for kun at se på udfordringer, der kan få en bestemt strategi til at slå fejl, fokuserer man nu på alle større risici, der kan indvirke på en virksomheds langsigtede positionering, resultat og udvikling.
- En vigtig udviklingstendens er, at flere og flere virksomheder integrerer strategisk risikoanalyse i deres samlede forretningsstrategi og planlægningsprocesser, og at denne integration ser ud til at virke.
- Strategisk risikostyring er blevet et prioriteringsområde for direktioner og dernæst bestyrelser med forbehandling i revisionsudvalgene.
- Risiko for tab af omdømme udgør nu den største risikomæssige bekymring. Det skyldes i høj grad de sociale medier, der gør det muligt at sprede globale budskaber med ekspresfart, hvilket gør det vanskeligere for virksomheder at kontrollere, hvordan de bliver opfattet i markedet.
- Andre teknologier skaber også store forandringer i det forretnings- og risikomæssige landskab, herunder mobilteknologier og big data.
- Inden for tre år forventes medarbejdere og innovationer at udgøre de vigtigste strategiske aktiver, som virksomhederne vil skulle investere i.

Udvalgenes modenhed

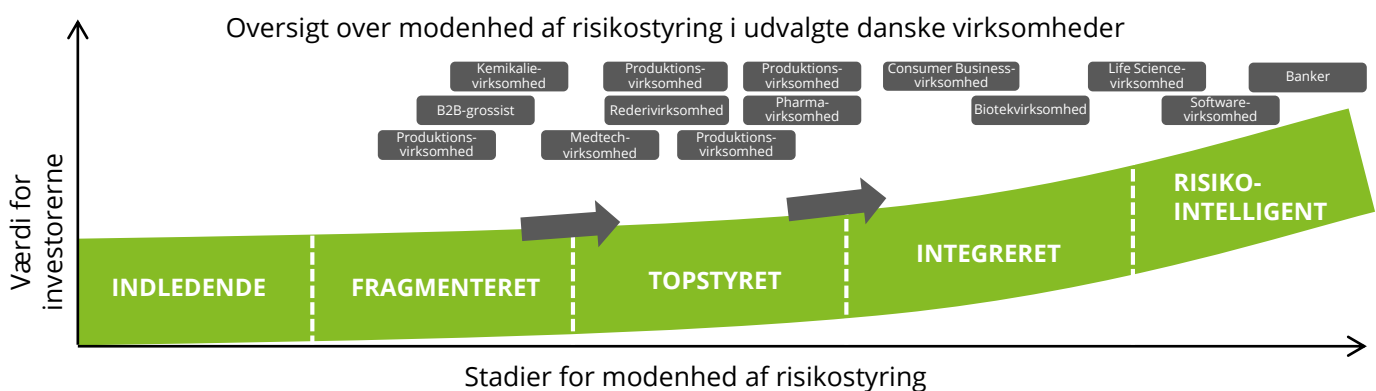
I takt med den øgede professionalisering af udvalgene og bevidstheden om vigtigheden af risikostyring er det vigtigt at fastlægge modenheden af risikoudvalget og bringe udvalget til næste niveau.

Oftestarter risikostyringen med at være ad hoc, meget manuel og ikke forankret i organisationen. Herefter påbegyndes processen med fastlæggelse og optimering af processer, indførelse af en fælles begrebsramme til at måle risici, bredere forankring i hele organisationen, forbedring af rapportering og overvågning mv.

Finansielle virksomheder er i mange tilfælde relativt modne qua Finanstilsynets krav til og overvågning af disse, mens ikke-finansielle virksomheder ikke er på samme niveau endnu.

Nedenfor vises modenhed i udvalgte danske virksomheder:

Figur 1



Risikostyrings indvirkning på eksterne revisorer revisionsstrategi

Risikostyrings indvirkning på eksterne revisorer revisionsstrategi

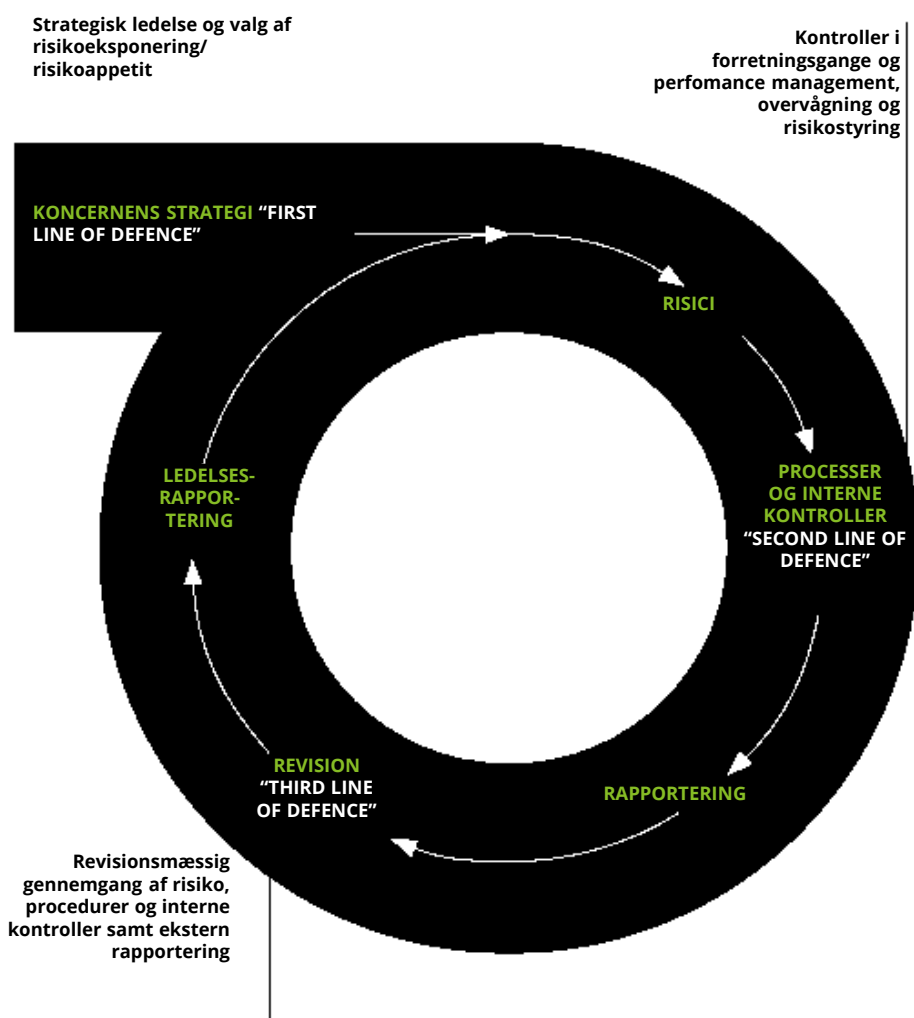
Når vi foretager vores eksterne revisioner, retter vi fokus mod såvel interne kontroller som mod politikker og processer. På den måde kan vi sikre os, at vores revision er af høj kvalitet og så effektiv som mulig. Omfanget af vores revision afhænger af den udstrækning, hvori virksomhedens strategi er prioriteret og integreret i forretningsgangene, samt omfanget af investeringer i risikostyring, politikker, processer og interne kontroller.

Selvom det er den daglige ledelses ansvar at evaluere og håndtere virksomhedens risici, skal revisionsudvalget fokusere på de større finansielle risikoområder og drøfte retningslinjerne og politikkerne, der kan adressere dem. Finansielle risici udspringer ofte af andre risici end de rene finansielle og kan henføres til andre risikoforhold, såsom strategi, drift og overholdelse af miljø-, arbejdsmiljø- og lovgivningsmæssige krav. Derfor bør revisionsudvalgene overveje at udvide synsfeltet og benytte en mere proaktiv tilgang til at undgå potentielt negative situationer, der kræver bestyrelsens indsats og handling. De bør også overveje at sætte overvågning af risici bredt forstået højt på dagsordenen, når de holder møder. Revisionsudvalg skal slå tonen an for sine møder og gøre det klart, at hvis der er noget, som udvalget skal vide, så er det de andre mødedeltageres ansvar, herunder eksterne revisorer og rådgivere, at levere de oplysninger på en direkte, kort og præcis måde.

Mange bestyrelser er i færd med at evaluere deres risikostyringsstruktur samt hvilke udvalg, der har de rette kompetencer og viden til at overvåge bestemte risici. Bestyrelser og revisionsudvalg betragter overvågning af risici som et af deres vigtigste ansvarsområder og er et område, der skal oplyses om for at forbedre investorernes forståelse af bestyrelsens aktiviteter.

Der er lagt op til en spændende, men også krævende og nødvendig indsats fra revisionsudvalgenes side i 2017 og fremover.

Figur 2



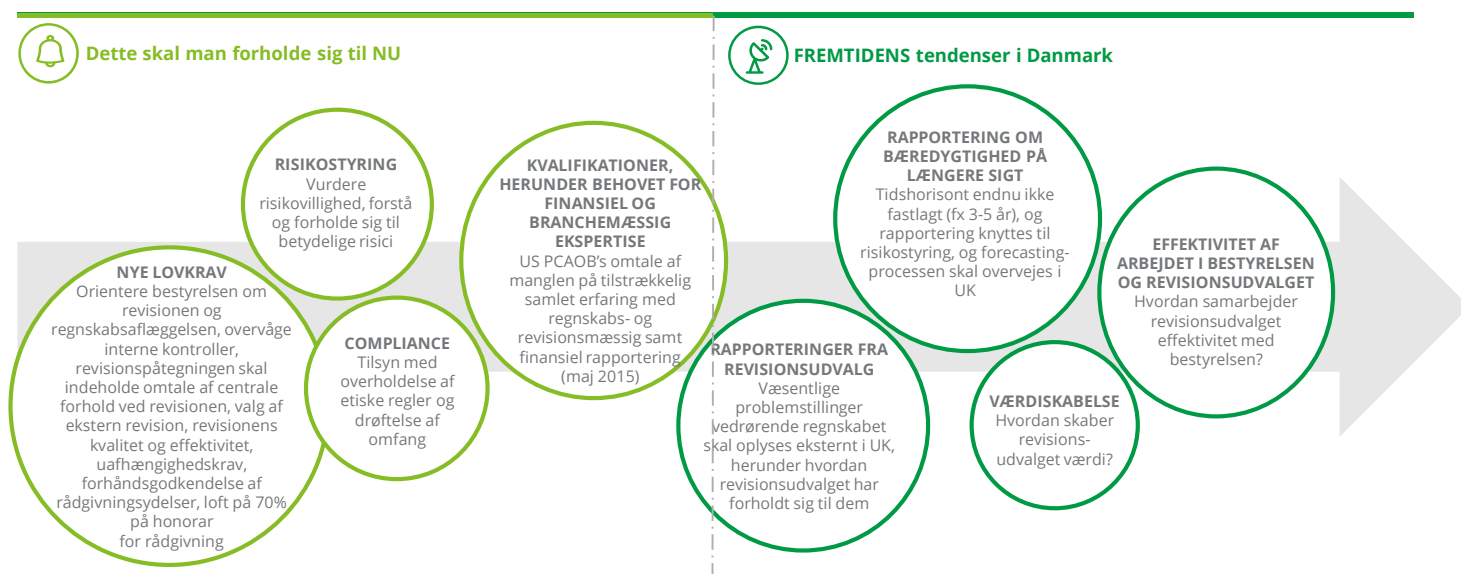
Andre tendenser

Vi har identificeret fire tendenser, som bør være på revisionsudvalgets dagsorden.

Øget forretningskompleksitet, geografisk rækkevidde, nye kulturer, nye risici og en mere krævende compliance-lovgivning medfører et stigende behov for at sætte mere fokus på compliance-agendaen. Både revisionsudvalgene og ledelserne skal sikre tilstrækkelig kontrol. Manglende kendskab er ikke længere et forsvar og betragtes som bevidst blindhed eller forsømmelse. Derfor spiller revisionsudvalg en helt central rolle ved at fokusere på compliance-agendaen og dermed sikre, at der er overblik over det arbejde og de tiltag, som ledelsen koordinerer og sikrer bliver implementeret.

Endelig har PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) omtalt manglen på tilstrækkelig, samlet erfaring med regnskabs- og revisionsmæssige forhold såvel som finansiell rapportering. Virksomhederne bør løbende og mindst årligt vurdere, om kompetencer og erfaringen i revisionsudvalgene er tilstrækkelige, opdaterede og tidssvarende.

Figur 3



Den højre halvdel af figur 3 viser vores bud på nogle af de tendenser, som kan påvirke revisionsudvalgets arbejde i fremtiden. Disse behandles ikke nærmere i denne artikel.

Hvad skal revisionsudvalgene gøre?

Revisionsudvalg er i de senere år blevet en velfungerende og effektiv del af bestyrelsesarbejdet – særligt i forhold til kvaliteten i virksomhedernes rapportering og regnskabsaflæggelse. Samtidig har lovgivning og best practice resulteret i en kontinuerlig stigning i krav og forventninger til revisionsudvalgene.

Revisionsudvalg bør derfor være proaktive nu.

Som led i udviklingen af revisionsudvalg bør fokus være udvalgets formål, som er beskrevet i kommissoriet, og sikre, at nye tendenser bliver tænkt ind i udvalgets årshjul.

En af de afgørende succesfaktorer for et revisionsudvalg er, hvor godt og effektivt revisionsudvalgsformanden fungerer. Det er bestyrelsen, der vælger revisionsudvalgsformanden. Løbende koordinering med bestyrelsen, herunder særligt bestyrelsesformanden, er vigtig i forhold til prioritering af arbejdet i udvalget og måden, som revisionsudvalgsformanden vælger at lede udvalget på. Det er vigtigt, at revisionsudvalgsformanden er opmærksom på at få aktiveret hele udvalget for at sikre den størst mulige kapacitet til at løse udvalgets opgaver.

Vi mener særligt, at der er potentiale for de fleste revisionsudvalg til at arbejde yderligere med:

- Forankring af strategisk risikostyring, herunder vurdere risikovillighed, forstå og forholde sig til betydelige risici
- Overvågning af implementering af interne kontroller efter COSO's 2013 begrebsramme og
- De strategiske valg af revisor og rådgivere.

Deloitte anbefaler, at følgende punkter/emner drøftes i revisionsudvalget årligt:

- Vurdering af behovet for ændringer til revisionsudvalgets kommissorium (charter/ forretningsorden) og foreslår eventuelle ændringer hertil til bestyrelsens godkendelse
- Udarbejdelse/opdatering af årsplan – ved brug af årshjul – til sikring af udførelse af revisionsudvalgets opgaver i henhold til kommissorium, herunder opgavernes indbyrdes prioritering i forhold til selskabets aktuelle forhold og behov
- Vurdering af behovet for efteruddannelse af revisionsudvalget til sikring af opfyldelse af
 - krav om opdateret viden om og indsigt i virksomhedens sektor, samt
 - krav til kompetencer og kvalifikationer inden for regnskab og/eller revision
- Udarbejdelse/opdatering af politik for godkendelse af ikke-revisionsydelse fra eksternt revisionsfirma
- Drøftelse af resultatet af seneste kvalitetskontrol af eksternt revisionsfirma
- Selvevaluering af arbejdet i revisionsudvalget, herunder vurdering af samspil med risikoudvalget/ bestyrelsen i forhold til risici, fx med eksternt bistand og rådgivning
- Behov for strategimøde i udvalget (eller Audit Committee Lab).