

Appendiks til
Revisionsudvalgets opgaver
Spørgsmål, som revisions-
udvalget kan stille



Appendiks I

Overvåge om virksomhedens interne
kontrolsystem, eventuelle interne revision
og risikostyringssystemer fungerer effektivt

Spørgsmål som revisionsudvalget kan stille om den interne revision

Rolle

-
1. Er den interne revision uafhængig af organisationen og har den fornødne autoritet og adgang til organisationen?

 2. Har den interne revisionschef direkte adgang til revisionsudvalget/bestyrelsen (udenom den daglige ledelse), uanset om denne adgang regelmæssigt bruges eller ej?

 3. Er omfanget af den interne revisions opgaver og ansvar nedfældet i en forretningsorden?

Formål

-
4. Anvender den interne revision en risikofokuseret revisionsmetode til planlægningen af revisionsarbejdet?

 5. Er den interne revisions arbejdsplan tilrettelagt ud fra virksomhedens processer og forretningsgange og ikke blot ud fra afdelinger/selskaber eller driftssteder?

 6. Forholder den interne revision sig kritisk til virksomhedens risikostyringsproces, herunder kommer med forslag til forbedringer heraf?

 7. I det omfang det er relevant, bidrager den interne revision da konstruktivt til forandringer og forbedringer i virksomheden?

Personer

-
8. Foretages der periodisk en vurdering af de interne revisorers kompetencer og ressourcer?

 9. Foreligger der en klar uddannelses- og udviklingsplan for de interne revisorer?

 10. Har de interne revisorer en tilstrækkelig forståelse af virksomhedens forretning?

Revisionsproces

-
11. Er indholdet og formen af de interne revisionsrapporter passende i forhold til virksomhedens art og omfang?
-
12. Er de værktøjer den interne revision anvender "best practise" (eksempelvis elektroniske arbejdspapirer og it-værktøjer)?
-
13. Hvilke informationskilder gør den interne revision brug af i sit arbejde?
-
14. Er den interne revisionsproces kontinuerligt og tilstrækkeligt fokuseret på virksomhedens risici og test af virksomhedens interne kontroller?
-
15. Dækker den interne revisions arbejde alle relevante og væsentlige risikoområder?
-
16. Er den interne revisions arbejde tilstrækkeligt koordineret med den eksterne revision?
-
17. Er der overensstemmelse mellem den interne revisions vurdering af det interne kontrol- og risikostyrings-system og observationer i øvrigt og den eksterne revisions vurdering heraf?
-

Præstation

-
18. Sættes der mål for den interne revisions arbejde og følges der op på disse?
-
19. Er der en formaliseret proces til evaluering af de interne revisorers arbejde, herunder også den interne revisionschef?
-
20. Laver den interne revision periodisk en evaluering af sit eget arbejde?
-
21. Hvilke kvalitetssikringsprocedurer anvender den interne revision?
-

Appendiks II

Overvåge om virksomhedens interne
kontrolsystem, eventuelle interne revision
og risikostyringssystemer fungerer effektivt

Spørgsmål bestyrelsen bør stille sig selv i relation til risikostyring

Strategisk planlægning og risiko

-
1. Hvorledes integreres risikostyring med virksomhedens strategiske ledelse og planlægning?
 2. Hvilke risici er de væsentligste?
 3. Er mængden af risici som virksomheden har påtaget sig passende?
 4. Hvor effektive er vores procedurer til at identificere, vurdere og styre risici?
 5. Opfatter medarbejderne i vores organisation ordet "risiko" på samme måde?
-

Procedurer for risikostyring

-
6. Hvordan kan vi tilsi­k­re, at risikostyring bliver en integreret del af planlægningen og den daglige drift i de enkelte forretningsenheder?
 7. Hvordan sikrer vi, at bestyrelsens forventninger til risikostyring bliver kommunikeret til og fulgt af virksomhedens medarbejdere?
 8. Hvordan tilsi­k­rer vi, at lederne og medarbejderne handler og fungerer til virksomhedens bedste?
 9. Hvordan er risikostyring koordineret på tværs af organisationen?
-

Risikoovervågning og rapportering

-
10. Hvordan sikrer vi, at organisationen arbejder i overensstemmelse med forretningsplanerne og inden for passende risikotolerancer?
 11. Hvorledes overvåger og vurderer vi eksterne ændringer og deres påvirkning på organisationens strategi og risikostyringspraksis?
 12. Hvilke oplysninger om risici, som organisationen står overfor, modtager bestyrelsen som hjælp til at udføre sit styrings- og ledelsesansvar?
 13. Hvordan ved vi, at de oplysninger, som bestyrelsen modtager om risikostyring, er nøjagtige og pålidelige?
 14. Hvordan afgør vi, hvilke oplysninger om risici vi skal offentliggøre?
 15. Hvorledes drager vi i organisationen fordel af den tilegnelse af viden, som opnås fra risikostyringsprogrammer og -aktiviteter?
-

Bestyrelsens effektivitet

-
16. Hvor godt prioriterer vi som bestyrelse vores overvågning af risikostyringen?
-
17. Hvor godt varetager bestyrelsen sit ansvar med at føre tilsyn med muligheder og risici?
-
18. Hvorledes tilsikrer bestyrelsen, at mindst nogle af medlemmerne har den nødvendige viden om og erfaring med risici?
-
19. Hvad gør vi som bestyrelse for at hjælpe med til, at "tonen i toppen" styrker organisationens værdier og fremmer en "risikobevindthedskultur"?
-
20. Hvor tilfredse er vi med, hvad vi som bestyrelse gør for at overvåge virksomhedens risici?
-

Appendiks III

Overvåge om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt

Spørgsmål som revisionsudvalget kan stille om de interne kontrol- og risikostyringssystemer

-
1. Har den daglige ledelse dokumenteret dens risikovurdering og dens interne kontrolsystem?
 2. Har den daglige ledelse haft en formel drøftelse af niveauet for risikostyring og dens interne kontroller, dvs. hvor skal "overliggeren" være?
-

Risikostyring

-
3. Bliver der foretaget en systematisk og fuldstændig risikovurdering med fokus på de væsentlige risici, som forekommer?
 4. Bliver der løbende iværksat tilstrækkelige tiltag til at reducere de identificerede risici til det godkendte niveau?
 5. Er der noteret væsentlige ændringer i de eksterne forhold, som kræver, at virksomhedens finansielle risikovurdering tages op til revurdering f.eks. en økonomisk krise herunder reducerede muligheder for låntagning, svingende forbrugertillid og økonomiske problemer hos væsentlige forretningspartnere?
 6. Har virksomheden indgået væsentlige transaktioner, og hvorledes påvirker det virksomhedens finansielle risikovurdering?
 7. Har virksomheden foretaget ændringer eller omorganiseringer, som påvirker virksomhedens risikostyrings- og interne kontrolsystemer, og er der taget passende højde herfor i den finansielle risikovurdering?
 8. Er der identificeret risikoområder, som kræver særlig opmærksomhed eller overvågning?
-

Interne kontroller

-
9. Hvad er de kritiske interne kontrolområder, som kræver revisionsudvalgets opmærksomhed, og hvorfor er de væsentlige?
 10. Er det lykkedes for virksomheden at skabe et miljø, der fremmer opnåelsen af et effektivt internt kontrolsystem?
 11. Er virksomhedens politikker og forretningsgange tilstrækkeligt formaliserede, og bliver de jævnligt opdateret?
 12. Har virksomheden politikker og forretningsgange, som dækker alle væsentlige risikoområder?
 13. Har virksomheden effektive kontroller over driften af dens it-systemer?
 14. Hvad ville den eksterne revision (eller den interne revision) anbefale, at revisionsudvalget skulle foretage sig i forbindelse med sit tilsyn med de interne kontroller?
 15. Hvilke introduktions- og træningsprogrammer gennemgår medarbejderne om det interne kontrolsystem?
-

Rapportering

-
16. Giver de eksisterende systemer en tilstrækkelig grad af sikkerhed for, at fejl og forhold, der strider mod virksomhedens politikker, bliver rapporteret?
-
17. Gør den daglige ledelse nok for at overvåge rapporterede fejl, som en mulig indikation af, at der er behov for forbedringer af de interne kontrolsystemer?
-
18. Hvilke rapporter om effektiviteten af de interne kontroller gennemgås af den daglige ledelse?
-
19. Finder der nogen formel gennemgang af fejl, kontrolbrud eller ineffektive kontroller sted? Hvad har man lært af det?
-

Svagheder

-
20. Er den daglige ledelse bekendt med væsentlige svagheder i de interne kontroller? Hvis sådanne svagheder eksisterer, er der da en proces, som sikrer, at revisionsudvalget får besked herom i passende tid?
-
21. Har den daglige ledelse kendskab til andre forhold inden for de interne kontroller, som kræver afhjælpning?
-
22. Er der blevet iværksat passende tiltag til opfølgning på kommentarer og anbefalinger fra den eksterne revision (eller den interne revision)?
-
23. Har den eksterne revision ændret på deres revisionsplan som følge af deres test af det interne kontrolsystem?
-
24. Er der observeret problemer, som skal løses inden årsafslutningen, eller som kræver juridisk eller anden ekspertbistand?
-
25. Er revisionsudvalget bekendt med tilfælde, hvor ledelsen har overskredet sine beføjelser, eller hvor ledelsen ikke har overholdt en beslutning taget af bestyrelsen?
-

Appendiks IV

Overvåge regnskabsafslæggelsesprocessen

Spørgsmål revisionsudvalget kan stille i forhold til regnskabsaflæggelsesprocessen

Spørgsmål som revisionsudvalget kan stille om regnskabsaflæggelsen

-
1. Er der lavet en risikovurdering, der dækker risici i relation til regnskabsaflæggelsen?

 2. Er der foretaget en vurdering af, hvorledes disse risici relaterer sig til eventuelle datterselskaber/forretningsenheder?

 3. Er der foretaget en vurdering af, om de interne kontroller i regnskabsfunktionen imødegår de identificerede risici?

 4. Hvilke tiltag er der iværksat til afhjælpning af eventuelle mangler i de interne kontroller omkring regnskabsaflæggelsen?

 5. Hvorledes er ansvar og opgaver fordelt i regnskabsfunktionen? – Er der en passende funktionsadskillelse og et passende niveau af overvågning?

 6. Er der tilstrækkelige og kvalificerede ressourcer i regnskabsfunktionerne både i koncernøkonomifunktionen og i datterselskaber eller forretningsenheder?

 7. Hvorledes er ansvars- og opgavefordelingen mellem koncernøkonomifunktionen og eventuelle datterselskaber eller forretningsenheder?

 8. Er der udarbejdet passende retningslinjer og politikker – eksempelvis en regnskabs- og finansmanual – for regnskabsfunktionen som helhed?

 9. Hvor ofte og hvorledes foretages der controlling i forhold til eventuelle datterselskaber eller forretningsenheder?

 10. Hvad er resultatet af controlling-aktiviteterne med hensyn til de interne kontroller såvel som fejl i regnskabsaflæggelsen i datterselskaberne/forretningsenhederne?

 11. Hvilke it-systemer anvendes - eksempelvis ERP og konsolideringssystemer – og er disse tilstrækkelige i forhold til regnskabsfunktionens art og omfang?

 12. Er der en passende (struktureret og tidsmæssigt) afstemt plan for periodeafslutninger?

 13. Hvorledes og hvad rapporterer datterselskaber eller forretningsenheder?

 14. Er der en hensigtsmæssig procedure for indsamling og kvalitetssikring af oplysninger, der indgår i periode-regnskaber og årsrapporter?

 15. Hvor ofte og hvilke typer fejl konstateres der i forbindelse med regnskabsaflæggelsen?

 16. Er der områder, hvor kvaliteten eller effektiviteten af regnskabsfunktionen kan forbedres?

Spørgsmål som revisionsudvalget kan stille om væsentlige regnskabsprincipper

-
17. Er årsrapporten fuldstændig og konsistent med de beslutninger bestyrelsen har taget i løbet af året?
-
18. Er de anvendte regnskabsprincipper passende i forhold til virksomhedens art og omfang?
-
19. Er der særlige skønsmæssige forhold som påvirker årsrapporten?
- Kender revisionsudvalget eksempelvis virksomhedens indtægtskriterier, principper for evaluering af kreditrisiko på debitorer, principper for nedskrivning af varelagre eller principper for vurdering af nedskrivningsbehov på goodwill og andre immaterielle aktiver?
-
20. Hvad er de væsentlige transaktioner, som har fundet sted i årets løb?
- Er de væsentlige transaktioner korrekt reflekteret i årsrapporten?
 - Er transaktionerne præsenteret i overensstemmelse med den underliggende økonomiske substans?
-
21. Hvad er den eksterne revisions holdning til væsentlige regnskabsprincipper?
- Hvilke forhold har den eksterne revision kommunikeret i årets løb?
 - Hvordan blev der konkluderet på de rejste forhold?
-
22. Har der været væsentlige ændringer i virksomhedens regnskabsprincipper i årets løb?
- Er regnskabsprincipperne i overensstemmelse med industripraksis?
 - Er regnskabsprincipperne i overensstemmelse med seneste fortolkninger f.eks. Fondsrådsafgørelser?
-
23. Er forudsætningen, om at virksomheden kan fortsætte sin drift (going concern), underbygget af de finansielle nøgletal, forhold til bankforbindelser og virksomhedens budgetter/muligheder generelt?
-

Spørgsmål som revisionsudvalget kan stille om væsentlige skønsmæssige områder

-
24. Hvad er de væsentlige skønsmæssige områder i årsrapporten?
-
25. Hvilken proces anvendes for at fremkomme med hvert af de væsentlige skøn?
-
26. Er det dokumenteret, at væsentlige skøn er fremkommet på en objektiv og neutral måde?
-
27. Har revisionsudvalget overvejet forhold, der kan motivere til manipulation af årsrapporten f.eks. ledelsesbonus og covenants?
-
28. I de tilfælde hvor værdiansættelsen af aktiver eller forpligtelser er baseret på virksomhedens egne modeller og forudsætninger, er ledelsens forudsætninger da i overensstemmelse med revisionsudvalgets forståelse af forretningen?
-
29. Har ledelsen på passende vis overvejet følsomheden af de foretagne forudsætninger, og hvad ville effekten være, hvis forudsætningerne havde været anderledes?
-
30. Er nogle af disse skøn og de underliggende modeller og forudsætninger så væsentlige, at de bør oplyses i årsrapporten?
-

Spørgsmål som revisionsudvalget kan stille om væsentlige og usædvanlige transaktioner

-
31. Hvilke væsentlige og usædvanlige transaktioner har der været i årets løb?
-
32. Er listen over sådanne transaktioner i overensstemmelse med revisionsudvalgets syn herpå?
-
33. Er der væsentlige usædvanlige poster inkluderet i årets resultat?
-
34. Har der været væsentlige transaktioner med nærtstående parter, og er de passende beskrevet i noterne til årsrapporten?
-
35. Har virksomheden påtaget sig usædvanlige forpligtelser?
-
36. Er der opstået nedskrivningsbehov på goodwill eller andre immaterielle aktiver, som ikke er indregnet i årets resultat?
-
37. Har virksomheden indgået væsentlige off-balance-sheet finansieringsarrangementer?
-

Spørgsmål revisionsudvalget kan stille om oplysninger i årsrapporter og perioderegnskaber

-
38. Baseret på revisionsudvalgets viden om virksomheden og virksomhedens samlede resultat i året giver årsrapporten et passende budskab?
-
39. Baseret på revisionsudvalgets gennemlæsning af årsrapporten er der da noter eller oplysninger, som mangler, er uklare eller giver anledning til yderligere spørgsmål?
-
40. Sammenholdt med industripraksis og sammenlignelige virksomheder har virksomhedens årsrapport da et passende niveau af oplysninger?
-
41. Er revisionsudvalget komfortabelt med, at der har været en betryggende proces, som har sikret, at alle krævede noter og oplysninger i øvrigt er inkluderet i årsrapporten?
-
42. Hvor revisionsudvalget er vidende om, at der har været væsentlige eller usædvanlige transaktioner i årets løb, er disse så passende beskrevet i årsrapporten?
-
43. Er ledelsesberetningen og øvrige verbale beskrivelser konsistente med de talmæssige oplysninger?
-
44. Er "dårlige nyheder" passende beskrevet?
-
45. Hvor forskellige nøgletal bruges til at forklare virksomhedens resultater, giver disse nøgletal så et relevant billede af resultaterne, og er det klart, hvornår og hvorfor disse nøgletal anvendes?
-

Appendiks V

Overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet mv.

Spørgsmål revisionsudvalget kan stille om den lovpligtige revision

I forbindelse med udarbejdelse af revisionsplanen

1. Er der taget hensyn til alle virksomhedens forretningsenheder i forbindelse med fastlæggelsen af revisionsplanen, og hvorledes er disse prioriteret med hensyn til risiko og væsentlighed?
 2. Hvilke områder af revisionen bør revisionsudvalget fokusere på og hvorfor? – Hvad er de væsentligste risici set fra den eksterne revisions perspektiv?
 3. Planlægger den eksterne revision væsentlige ændringer i revisionsomfanget for hele eller dele af virksomheden i forhold til tidligere år og i givet fald hvorfor?
 4. Har ledelsen forsøgt at begrænse revisionsomfanget?
 5. I hvilket omfang planlægger den eksterne revision at basere sin revision på virksomhedens interne kontroller og systemer og hvorfor?
 6. Hvad er den eksterne revisions tilgang til revisionen af virksomhedens it-systemer?
 7. Hvis relevant hvorledes planlægger den eksterne revision at samarbejde med henholdsvis den interne revision og andre revisionsfirmaer, som er involveret i revisionen af virksomheden?
 8. I hvilket omfang reflekterer revisionsplanen forventede ændringer i revisions- og regnskabsstandarder?
 9. Hvilket væsentlighedsniveau forventer den eksterne revision at anvende, og er dette ændret i forhold til tidligere år?
 10. Hvad er grænsen for ikke-korrigerede fejl, som den eksterne revision vil rapportere til revisionsudvalget?
 11. Er der områder, hvor yderligere assistance fra virksomheden kunne reducere revisionsarbejdet væsentligt?
 12. Er revisionsplanen som helhed i overensstemmelse med revisionsudvalgets egen opfattelse af virksomhedens risici og interne kontrolsystemer?
-

I forbindelse med revisionens gennemførelse

-
13. Har ledelsen forsøgt at begrænse eller påvirke revisionsarbejdet?
-
14. Hvordan har samarbejdet med virksomhedens ledelse og personale fungeret?
-
15. Hvad er den eksterne revisions vurdering af kvaliteten af virksomhedens regnskabsfunktion?
-
16. Blev revisionsplanen ændret på væsentlige punkter i forhold til det tidligere drøftede og hvorfor?
-
17. Noterede den eksterne revision væsentlige observationer eller svagheder i relation til virksomhedens interne kontroller og procedurer?
-
18. Har den eksterne revision indhentet tilstrækkelig og pålidelig information omkring de væsentlige risikoområder?
-
19. Har den eksterne revision noteret væsentlige aktiver/transaktioner, hvor den regnskabsmæssige behandling er fastlagt ud fra aktivet/transaktionens substans i stedet for den formelle form?
-
20. Hvilket arbejde har den eksterne revision udført i relation til evt. tilkøbte virksomheder?
-
21. Blev der konstateret væsentlige efterposteringer som følge af revisionen? – Hvad var årsagen til disse, og kræver de yderligere opfølgning?
-
22. Blev der konstateret ikke-korrigerede efterposteringer som følge af revisionen, og som har været drøftet med den daglige ledelse?
-
23. Blev der konstateret fejl, som kræver ændringer af tidligere rapporterede resultater og i givet fald hvilke?
-
24. Indeholder ledelseserklæringen nye eller specifikke udsagn, som revisionsudvalget bør drøfte med den daglige ledelse?
-

Appendiks VI

Overvåge og kontrollere revisors uafhængighed,
herunder leveringen af ikke-revisionsydelser til
virksomheden

Spørgsmål revisionsudvalget kan stille til den eksterne revisions uafhængighed og i forbindelse med evaluering af den eksterne revision

Spørgsmål revisionsudvalget kan stilles til den eksterne revision

1. Er den eksterne revision uafhængig af selskabet, og hvad er dens procedurer for sikring af den fortsatte uafhængighed?
2. Hvilke procedurer har den eksterne revision til kvalitetssikring af de ydelser den leverer til virksomheden?
3. Hvilke kvalifikationer har den eksterne revision og revisionsteamet på opgaven, som er relevante for en virksomhed af vores type?
4. Har den eksterne revision tilstrækkelige ressourcer på de steder, hvor virksomhedens vigtige operationelle enheder er placeret?
5. Hvilke typer af supplerende ydelser kan den eksterne revision levere f.eks. i form af orientering om ny lovgivning og regnskabsregler, nyhedsbreve, etc.?
6. Kommer den eksterne revision ofte med forslag til forbedring af de interne kontroller?
7. Hvilke rådgivningsydelser tilbyder den eksterne revision inden for f.eks. skat, risikostyring og anden rådgivning?
8. Hvorledes fastsættes den eksterne revision honorarer?
9. Såfremt koncernrevisor ikke er revisor i alle dattervirksomheder, hvad ville fordelene/ulemperne være, hvis vores virksomhed skiftede revisor for vores udenlandske selskaber til den eksterne revision?
10. Hvilken rotationspolitik følger den eksterne revision for revisorpartnere?
11. Hvorledes er rotationsplanen for revisorpartnere?

Spørgsmål revisionsudvalget kan stille til den daglige ledelse om den eksterne revision

12. Har den eksterne revision været lydhør over for anmodning om rådgivning, og har den overholdt forud fastsatte tidsfrister?
13. Har den eksterne revision en forståelse for selskabsstrukturen og forretningen, og viderekommunikerer den observationer, resultater, anbefalinger og kritik til de rette ledere?
14. Hvad er jeres bedømmelse af kvaliteten af den eksterne revisions ydelser?
15. Styrer den eksterne revision dens arbejde effektivt for at undgå at generere unødigt timeforbrug?
16. Bruger revisionspartneren nok tid til arbejdsopgaverne?
17. Hvad er fordelene/ulemperne ved at beholde den eksisterende eksterne revision i forhold til at skifte til et andet firma?

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i 140 lande sikrer, at vi kan trække på stærke kompetencer foruden en dybtgående lokal indsigt, når vi skal hjælpe vores kunder overalt i verden. Deloitte's 165.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard. Deloitte's medarbejdere understøttes af en virksomhedskultur, der fremmer integritet og merværdi til kunderne, en forpligtelse over for hinanden og en styrke gennem forskellighed. De arbejder i et miljø præget af konstant udvikling, udfordrende oplevelser og berigende karrieremuligheder. Deloitte's medarbejdere arbejder målrettet på at styrke ansvarlighed, opbygge tillid og sikre positiv indflydelse i deres lokalsamfund.

Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu, der er en schweizisk organisation (Verein), og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu og dets medlemsfirmaer.