

# 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
Opp og stå	9
Effektiv møteledelse - praktisk veiledning	10
Egenevaluering	12
Lenker/vedlegg	12



## Revisjonsutvalgets arbeid - en praktisk guide for lederen av utvalget

Revisjonsutvalgets rolle og oppgaver blir stadig mer krevende. Ny revisorlov vil pålegge revisjonsutvalgene flere oppgaver, og det kommer nye krav til sammensetning av utvalget. Generell økning i regulatoriske krav, 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, høy integritet, gode kommunikasjonssevner og evne til profesjonell skepsis. Lederen må være strukturert og proaktiv, og villig til å sette av nok tid til oppgaven.

En god utvalgsleder 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, for eksempel godtgjørelsesutvalget, for å sikre at underliggende beregninger og regnskapsmessig behandling av ledelsens godtgjørelse fremkommer riktig i årsregnskapet.

## Praktiske tips for å velge den rette lederen:

 <b>Omfattende erfaring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• God forretningsforståelse, forstår bransjen og den kommersielle modellen.</li> <li>• Forstår risiko og kontroll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forstår når et tema hører hjemme på styrebordet.</li> </ul>
 <b>Profesjonelt skeptisk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mot til å spørre når man ikke forstår eller tror noe kan være feil.</li> <li>• Har og deler egne meninger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er nysgjerrig og lyttende.</li> </ul>
 <b>Trygg og har høy integritet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setter tonen fra toppen gjennom gode holdninger og redelig adferd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sørger tydelig for at revisjonsutvalgets rolle ivaretas på en god måte.</li> </ul>
 <b>Strukturert og proaktiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir revisjonsutvalget energi og disponerer tiden rett i forhold til viktighet av agendapunktene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er god til å fasilitere møtet, inklusive å stoppe lite verdi-bringende diskusjoner.</li> </ul>
 <b>Sterke kommunikasjons- og medmenneskelige egenskaper</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skaper trygghet for åpen og uredde dialog.</li> <li>• Gir representative, gode og tydelige oppsummeringer til det samlede styret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er villig til å stille vanskelige spørsmål og håndterer ubehagelige temaer på en god måte.</li> </ul>
 <b>Villig til å avsette nok tid til oppgaven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruker nok tid på å utvikle agendaen, og er en effektiv møteleder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er tilgjengelig for diskusjoner med ledelse og andre underutvalg av styret.</li> </ul>

# Utvalgets sammensetning

En forutsetning for et velfungerende revisjonsutvalget 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 øvrige 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, og disse 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, kunnskap, kapasitet, personlige egenskaper, evne til samhandling og å kunne tenke nytt. **Styrets sammensetning er avgjørende for hvor godt et styre fungerer og utfører sine oppgaver. På samme måte er revisjonsutvalgets sammensetning avgjørende for å sikre at revisjonsutvalgets oppgaver ivaretas på en god måte.** Medmenneskelige egenskaper og kommunikasjonsegenskaper, er viktig for et velfungerende revisjonsutvalg. Det er også nyttig å rotere medlemmer fra tid til annen for å få inn nye perspektiver

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/CFO-er i andre virksomheter eller erfarne tidligere revisorer.**

**Med ny revisorlov kommer økte krav til kompetanse i revisjonsutvalget.** Revisjonsutvalget bør ha tilstrekkelig tyngde og erfaring til å både vurdere og stille spørsmål relatert til regnskapet, kvalitet i intern kontroll knyttet til finansiell rapportering og kunne forstå og kan danne seg en oppfatning om vesentlige og kompliserte regnskapstemaer. Videre må utvalget være i stand til å vurdere kvaliteten i revisors arbeid. Dette krever bred erfaring enten fra å ha jobbet konkret med disse områdene i en administrativ stilling eller erfaring som ekstern revisor.

Styreleder 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 særskilt påse at sammensetningen av revisjonsutvalget er god og fungerer godt 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 selskap 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.»



Kravet om utvalgets samlede kompetanse er viktig for å sikre forretningsforståelse og er en forutsetning for å kunne bidra i styrearbeidet, men også for å vurdere og forstå regnskapsmessige løsninger. Men, en god sammensetning av revisjonsutvalget handler om mye mer enn å fylle lovens formelle krav. Behovet for kompetanse kan fort også innebære krav til forståelse innen eksempelvis teknologisk utvikling.

Lovens krav om at ett av medlemmene må ha regnskaps- og/eller revisjonskompetanse er ikke nytt, men de nye oppgavene revisjonsutvalget skal ivareta under ny lovgivning tilsier økt fokus på reell kompetanse innenfor disse områdene. De fleste selskaper på børs i Norge rapporterer med noen unntak etter IFRS. Risikostyring og internkontroll er også et tema som er stadig høyere på agendaen for både selskaper og tilsynsmyndigheter.



## ASAL §6-43 om Revisjonsutvalgets oppgaver (nyheter i kursiv)

### Revisjonsutvalget skal:

- a. *informere styret om resultatet av den lovfestede revisjonen og forklare hvordan revisjonen bidro til regnskapsrapportering med integritet og revisjonsutvalgets rolle i prosessen,*
- b. *forberede styrets oppfølging av regnskapsrapporteringsprosessen og komme med anbefalinger eller forslag til å sikre dens integritet,*
- c. *overvåke systemene for internkontroll og risikostyring samt foretakets intern-revisjon, som gjelder foretakets regnskapsrapportering uten at det bryter med revisjonsutvalget uavhengige rolle*
- d. *ha løpende kontakt med foretakets valgte revisor om revisjonen av årsregnskapet og konsernregnskapet, herunder særlig overvåke revisjonsutførelsen i lys av forhold Finanstilsynet har påpekt i henhold til revisjonsforordningen artikkel 26 nr. 6,*
- e. *vurdere og overvåke revisors uavhengighet etter revisorloven kapittel 8 og revisjonsforordningen artikkel 6, herunder særlig at andre tjenester enn revisjon er levert i samsvar med revisjonsforordningen artikkel 5,*
- f. *Ha ansvaret for å forberede foretakets valg av revisor og gi sin anbefaling i samsvar med revisjonsforordningen artikkel 16*

### Revisjonsutvalget må inneha 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 er svært kompetente på 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 intern kontroll knyttet til finansiell rapportering og hvordan revisors angrepsvinkel har vært på vesentlige områder. Revisjonsutvalget må 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.

Med økt fokus på behovet for god risikostyring og internkontroll, følger også at revisjonsutvalget bør inneha tilstrekkelig kompetanse på områdene. Hva som er god internkontroll er et eget fagområde, og forståelse for hva som er tilstrekkelig, både ut ifra formål og effektivitet, krever kompetanse og erfaring. Generell risikostyring, cybersecurity, endringer i risiko som følge av teknologisk utvikling samt utviklingstrender innenfor intern kontroll, er eksempler på temaer som havner på utvalgets bord.

**EUs direktiver innenfor bærekraftsrapportering vil i løpet av kort tid også bli innført i Norge.**

Dette vil gi nye og forsterkede krav om rapportering på en rekke områder, for eksempel hvordan selskapets forretningsmodell påvirker miljø- og samfunnsmessige forhold, hvordan selskapet styrer sin påvirkning innenfor disse områdene og hvilke resultater selskapet faktisk har oppnådd. Tiden er inne for å gjenspeile at slike opplysninger i stor utstrekning er koblet til det finansielle. Også tilsynsmyndigheter har satt søkelyset på selskapenes bærekraftsrapportering. Finanstilsynet har kartlagt store selskapers rapportering knyttet til bærekraft og klimarisiko i 2019, hvor de tok utgangspunkt i kravene til redegjørelse om samfunnsansvar. Kartleggingen bygget videre på ovennevnte forventede EU-regler. Konklusjonen er at dagens rapporteringspraksis har vesentlige mangler. **Det er ingen tvil om at også bærekraftsrapportering vil være tema for revisjonsutvalget i nær fremtid.** Ekstern revisor har også plikter knyttet til bærekraftsrapportering og det forventes at også ekstern revisor vil få flere oppgaver ved innføring av forsterkede krav til rapportering.

**Hvor stort bør utvalget være?**

Vi har sett revisjonsutvalg på 1 - 6 medlemmer, og eksempler hvor hele styret er revisjonsutvalg. Vi anbefaler at utvalget har minst 2 medlemmer, men et utvalg på 3 eller 4 medlemmer vil kunne 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. I og med at 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

Det er kun første trinn å etablere et godt sammensatt revisjonsutvalg. 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, samtale med CFO og dennes team og ikke minst, samtale med ekstern revisor.

Det kan også være nyttig for nye styremedlemmer som ikke skal inn i revisjonsutvalget å delta i et møte i revisjonsutvalget. Dette som del av introduksjonen til virksomheten.

En effektiv oppstart - begynn med dette	
<b>Finansiell rapportering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktige (kritiske) regnskapsprinsipper</li> <li>• Estimer og vurderingsposter</li> <li>• Intern kontroll</li> <li>• Segmentrapportering</li> <li>• Finansiering og likviditet</li> <li>• Regulatoriske krav</li> <li>• Fremtidsrettet informasjon</li> <li>• Tidsplaner</li> </ul>
<b>Risikostyring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikostyringsprosesser</li> <li>• Whistleblower program</li> <li>• Code of Conduct</li> </ul>
<b>Revisjonsutvalgets oppgaver og prosesser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisjonsutvalgets mandat og plan</li> <li>• Møteagenda/årshjul</li> <li>• Orientering om viktigste saker behandlet i RU forrige år</li> </ul>
<b>Støtte og hjelp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egenvurdering av revisjonsutvalget</li> <li>• Lederens rolle</li> <li>• Læring på agendaen</li> </ul>

## 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 når det gjelder å identifisere læringsbehov, og vurdere å invitere inn interne eller eksterne eksperter på eksempelvis utvikling i bransjen, regulatoriske spørsmål, regnskapsutvikling eller hot topics innen selskapsledelse, risikostyring eller internkontroll. Utvalgsmedlemmer bør også oppfordres til å dele læringspunkter fra eksterne relevante arrangementer de har deltatt på.

# Effektiv møteledelse - praktisk veiledning

Revisjonsutvalgets rolle og oppgaver følger av aksjeloven, og er normalt utdypet i instruks fra styret. 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.
- 2 Følg opp at mandatet i henhold til instruks fra styret blir oppfylt**  
Ta utgangspunkt i instruksen når året skal planlegges.
- 3 Etabler årshjul**  
Planlegg temaer for alle møtene det kommende året. En del punkter vil være gjentakende. Planlegg punkter for dypdykk på enkelte områder. Sett av nok tid til uforutsette hendelser.
- 4 Send ut og få bekreftet 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 justere tidsallokeringen.



**Eksempler på gjentagende agendapunkter:**

- Eventuelle brudd på lover, regler og interne retningslinjer samt varslingssaker innenfor dette området
- Regulatoriske endringer
- Vurdering av kompetanse og kapasitet i administrasjonen innenfor områdene risikostyring, intern kontroll og finansiell rapportering
- Eventuelle vesentlige ikke-rutinemessige transaksjoner
- Usikkerhet og forutsetninger i foretakets regnskapsestimater
- Eventuelle signaler fra tilsynsmyndigheter siste år
- Transaksjoner med nærstående parter
- Revisjonshonorar
- Revisors uavhengighet
- Diskusjoner med nøkkelpersoner i organisasjonen, for eksempel ansvarlig for cybersecurity eller skatt

**Eksempler på områder hvor man ønsker dyptdykk:**

- Skatter
- IT – effektivitet og sikkerhet, herunder GDPR og cybersecurity
- Bonusordninger
- Bærekraftsarbeid og -rapportering
- Mislighetsrisiko
- Endringer i markedssituasjon med konsekvenser for finansiell situasjon og verdsettelse av eiendeler
- Vesentlige transaksjoner og oppkjøp
- Finansiering
- Innsideinformasjon
- Konsekvenser for selskapet ved eventuelle nye eller endrede regnskapsstandarder
- Selskapets forsikringsløsninger/-dekning

**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 alltid lage et executive summary som viser bakgrunnen for agendapunktet, ledelsens vurdering og konklusjon, hvilke tiltak som skal treffes samt en tidsplan.

Er det dokumenter som er i stadig oppdatering, så tydeliggjør hva som er nytt. 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 intern kontroll. Ved komplekse og/eller vesentlige regnskapsmessige problemstillinger kan det være hensiktsmessig med et særskilt memo som drøfter spørsmålet og begrunner administrasjonens forslag til løsning.
- Oppsummering uavklarte saker, tvistesaker eller annet.
- Korrespondanse med ekstern revisor: engasjementsbrev, fullstendighetserklæring, advokatbrev, revisors revisjonsplan, brev eller rapport fra revisor og skriftlige tilsvarende 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. Og 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.

### Andre nyttige lenker/vedlegg:

- Bærekraft 100 og Klimaindeks: [se her](#)

### Løpende oppdatering:

- Kvartalsvise webinarer (IFRS)
- Podcast: IFRS Talks og PwC-podden: [hør her](#)



**Signe Moen**

Partner, Assurance

+47 95 26 00 62

signe.moen@pwc.com



**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



© 2020 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer «PwC» seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS og PricewaterhouseCoopers Tax Services AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited.