

## Del II - utfordringer i revisjonsutvalg:

# Etablert, men mye igjen på effektivitet

**Kravet om etablering av revisjonsutvalg var den største endringen for en rekke børsnoterte styre i 2010. Ut i fra KPMG-rapporten «Norske revisjonsutvalg 2010» har alle styre nå etablert dette, men det er svært ulik praksis i hvordan utvalgene utøver sitt mandat.**

Artikkelen er forfattet av:



Cand. scient.  
**Kim Saxvik**  
Manager KPMG



Statsautorisert revisor  
**Thore Kleppen**  
Partner KPMG  
Han er ansvarlig for KPMGs tjenester internkontroll over finansiell rapportering og har bred erfaring fra å bistå børsnoterte norske selskaper innen temaet.

Rapporten viser at det er betydelige selskapsforskjeller når det gjelder klarhet i rollefordeling mellom utvalgene og finansdirektørene i selskapene.

Kun 57 prosent av styremedlemmene mente den var avklart på systemer for risikostyring, seks av ti mente den var klar innenfor overvåking av systemene for internkontroll over finansiell rapportering.. Mye arbeid ligger foran både utvalgene og finansdirektørene i de to til tre nærmeste år for å finne en god balanse mellom partene og utvikle kontrollmekanismer.

Rapporten bygger på en undersøkelse utført blant styremedlemmer, som også er medlemmer av styrets revisjonsutvalg. 91 prosent av de spurte var tillitsvalgte i børsnoterte selskaper, og selskaper innen bank og forsikring utgjorde 30 prosent av de spurte. Enkelte banker er også børsnoterte, derfor er noen av respondentene i begge kategorier. De spurte representerer rundt 60 børsnoterte selskaper på Oslo Børs og Oslo Axess, og mer enn 80 prosent av markedsverdien på børsen. Revisjonsut-

valgsmedlemmenes syn, er på enkelte relevante spørsmål sammenlignet med finansdirektørenes syn fra undersøkelsen «Revisjonsutvalget i et finansdirektørperspektiv 2010», som KPMG gjennomførte i mai og april.

Ut fra svarene til respondentene i «Norske revisjonsutvalg 2010» har alle styre nå etablert dette, men det er svært ulik praksis i hvordan utvalget utøver sitt mandat. Fem måneder etter at alle børsnoterte selskaper ble pålagt å velge styremedlemmer til et eget revisjonsutvalg, som er blitt tildelt en kontrollfunksjon på en rekke områder, viser det seg at de selv er mer fornøyd med egen innsats, enn det finansdirektørene er. Det vil vel alltid være slik at vi er mer fornøyd med eget arbeid, enn det andre er, men her er det store sprik. Mens bare 38 prosent av finansdirektørene i april og mai mente at revisjonsutvalget ga økt kvalitet på det området de dekker, mener 78 prosent blant utvalgsmedlemmene det samme i denne undersøkelsen.

### Hver fjerde er usikker på rapportering av betydelige svakheter

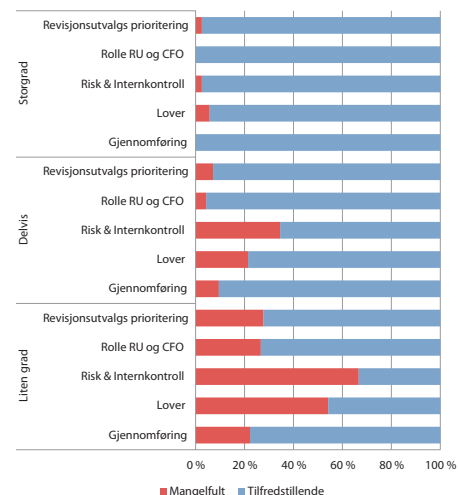
Et av de mest alvorlige funnene i undersøkelsen er at hvert fjerde revisjonsutvalgsmedlem ikke tror at betydelige svakheter i selskapets internkontroll rapporteres løpende til dem. Totalt er hele åtte av ti selskaper i noen grad usikre om betydelige svakheter i selskapets internkontroll rapporteres til dem. Vår erfaring er at hvis disse rapporteringsrutinene hadde vært på plass, ville vi sannsynligvis sluppet flere av selskapskandalene vi har sett de siste årene. Vi mener nesten samtlige styre bør ta en mer aktiv rolle i selve utformingen av systemet for risikostyring og internkon-

troll, gjennom arbeidet i revisjonsutvalgene og være tydeligere i sine forventninger til ledelsen i hva de forventer levert. En rekke av utvalgene bør styrke integrering av internkontroll og risikostyring med ledelsesoppfølging og toppledernes målekort.

Undersøkelsen viser at en rekke av utvalgene i denne sammenheng bør styrke integrering av internkontroll og risikostyring, med ledelsesoppfølging og toppledernes målekort (se figur). Undersøkelsen viste at de som i stor grad integrerte internkontroll og risikostyring med ledelsesoppfølging ikke har usikkerhet tilknyttet om vesentlige svakheter rapporteres og rapporterer generelt langt bedre resultater i sin helhet.

### Organisering og møtehyppighet

I 15 prosent av styrene er alle medlemmene med i revisjonsutvalget. Både i forhold til kravet om uavhengighet som NUES stiller, tidsbruk og for å sikre at revisjonsutvalgets oppgaver får tilstrekkelig oppmerksomhet, er dette ut fra vår vurde-

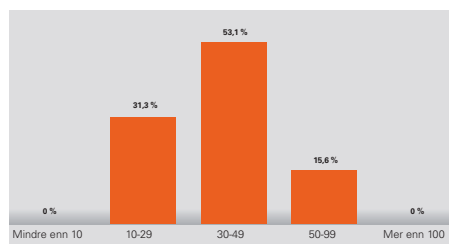


# Revisjon

ring ikke beste praksis. 85 prosent av styrene har etablert et utvalg bestående av styremedlemmene. 30 prosent av utvalgene har i dag i beste fall en minimumsfrekvens på sine møter. Tre av ti utvalg møtes fire ganger eller sjeldnere i løpet av et år. I forhold til kvartalsrapportering er det avgjørende at utvalget møtes i forbindelse med disse. Utvalg som møtes mindre enn fire ganger i året, skårer også signifikant dårligere negativ effekt på alle sine arbeidsområder.

## Minst 30 timer i året

Hvert tredje utvalgsmedlem jobber mellom 0 og 29 timer i året med utvalgsarbeid. Både i forhold til land, som Danmarks gjennomsnitt på 55 timer og Storbritannias på 98, og selskapenes vurdering av eget arbeid, er dette for lavt. I overkant av halvparten av medlemmene bruker mellom 30 og 49 timer på arbeidet, mens 15 prosent av medlemmene bruker fra 50 til 99 timer på utvalgsjobbing. Undersøkelsen viser at det er lite variasjon i kvaliteten revisjonsutvalget opplever levert og antall timer investert, når man passerer 30 timer i året pr. medlem. Den største kvalitetsforbedringen ved bruk av mer enn 50 timer i året, er relatert til lover og regnskapsrapporteringsprosess, som begge er meget sentrale elementer i utvalgets lovpålagte oppgaver.



## Opptatt av regnskapsprinsipper

Effekten av etableringen av utvalgene på selskapets totale styring og ledelse spriker betydelig. Fra de som mener at den har hatt svært positiv effekt, 12 prosent, til dem som mener utvalget har svært liten effekt, 6 prosent. Snittet ligger på 4,5 på en skala fra 1 til 6. Revisjonsutvalgene er i stor grad opptatt av valg av anvendte regnskapsprinsipper for selskapene. 79 prosent av de spurte sier at deres utvalg i stor eller svært stor grad er opptatt av dette. Globalt har bare 21 prosent av revisjonsutvalgene en sentral rolle i å følge opp strategisk risiko. Vi antar at strategi er et kjerneområde. Derfor er ikke dette overlatt til revisjonsutvalget. Når det gjelder konkrete oppgaver, har utvalget mindre betydning. For eksempel på å øke trykgheten for rik-

tigheten av regnskapet. Nær 90 prosent sier at de i noen eller større grad øker trykgheten, mens kun tre prosent mener at utvalget i svært stor grad gjør det. Det kan stilles spørsmål om i hvilken grad utvalget skal sikre data eller systemer og på hvilke områder de skal utøve sin kontrollvirksomhet.

## Regnskapsrapporteringen er avklart

I stor eller svært stor grad oppfylles revisjonsutvalgets forventninger når det gjelder gjennomføringen av prosessen for regnskapsrapportering, over 90 prosent av utvalgsmedlemmene mener det. Alle utvalgsmedlemmene mener i stor eller svært stor grad at regnskapene som leveres er korrekte. Derfor kan vi konkludere med at det er på prosessen for regnskapsrapportering at de børsnoterte selskapenes revisjonsutvalg har kommet lengst.

## En av fem er meget aktive

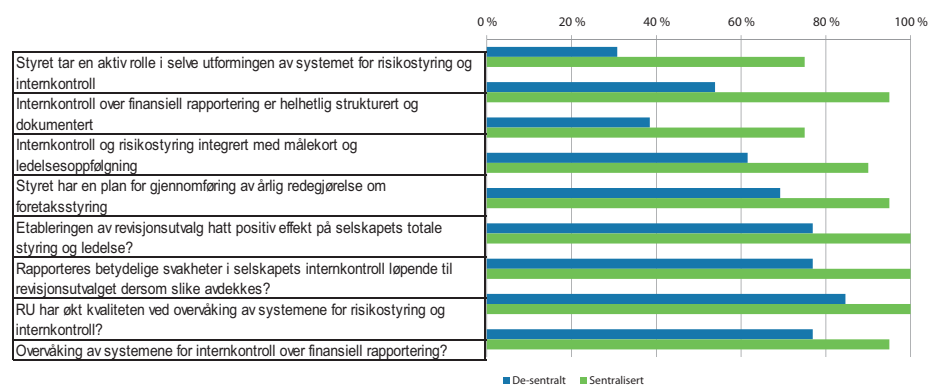
Kun hvert femte styre tar en aktiv rolle i risiko- og internkontroll-utformingen, seks av ti en delvis aktiv rolle, mens de siste to av ti er lite aktive. Denne vurderingen deles av finansdirektørene. Det som kjennetegner det aktive styret, er blant annet at den finansielle rapporteringen oppleves som helhetlig og strukturert for samtlige av disse styrene, der bare halvparten er fornøyd når de ikke har vært aktive.

Halvparten av styrene som tar en aktiv rolle i utformingen, mener at de avdekker effektiviseringsmuligheter gjennom risikostyringsoppfølging. Denne gruppen svarer også at utvalgene deres setter av tilstrekkelig med ressurser til oppfølging av risiko og internkontroll i virksomheten.

## Sentralisering av risiko- og internkontroll-rapportering har stor effekt på kvaliteten

Kvaliteten på sentrale ansvarsområder for revisjonsutvalget er vesentlig bedre med en sentralisert funksjon for risikostyring og internkontroll. 65 prosent har sentralisert funksjon for risiko og internkontroll. Styret og revisjonsutvalg engasjerer seg mer i risikostyring når den er sentralisert. Beste praksis er at linjen er ansvarlig, men at det finnes en sentralisert funksjon som stiller med metoder og verktøy, driver støtte og oppfølging og sikrer en god ledelses- og styrerapportering.

Styret bør i denne sammenheng stille krav til helhetlig tenkning og styring på dette området, for å sikre at eget ansvar ivaretas på en helhetlig og betryggende måte. Basert på den responsen vi har mottatt i undersøkelsen, konkluderer vi med at helhetlig og sentralisert arbeid er en forutsetning for godt utvalgsarbeid.



## Usikre om lover og regler er godt nok kontrollert

Det er større sprik nå det gjelder hvorvidt det settes av nok ressurser til å sikre god internkontroll i forhold til nye lover og regler. Kun 12 prosent svarer at dette skjer i svært stor grad, mens 45,5 prosent sier det skjer i stor grad. 12,1 prosent mener at det i liten eller mindre grad blir satt av tilstrekkelig med ressurser til denne kontrollen. Styrene som har vurdert dette området til under 5, opplever også usikkerhet rundt styring og kontroll, samt om revisjonsutvalgene har gitt økt kvalitet rundt regnskap og revisoroppfølging. Dette er på linje med den internasjonale KPMG-undersøkelsen, der fire av ti er usikre på om det er satt av nok ressurser til risk og internkontroll.

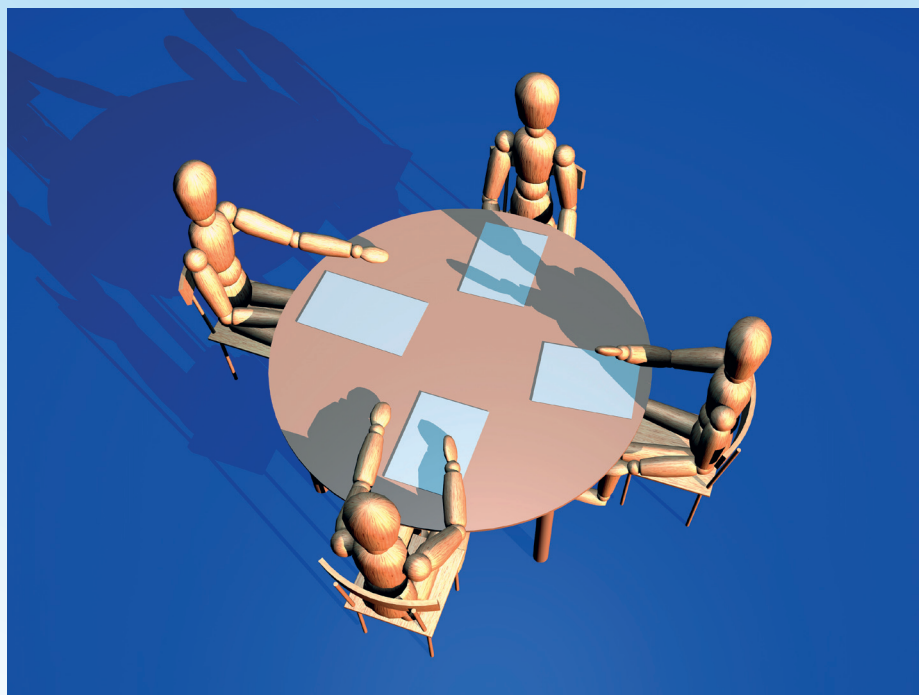
## Fra kontroll til strategi

Vi mener at en viktig oppgave for selskaps kontrollfunksjon, er å sikre forsvarlighet i akselererte prosesser. På samme måte som man har bremsen på en bil for å kunne kjøre raskere, er godt utviklede kontroll- og styringssystemer til for at selskaper skal kunne utvikle seg raskere, endre seg raskere og utnytte muligheter som kommer raskt. I dette bildet er selskaps internkontroll og risikostyring viktig for selskapets måloppnåelse og strategi. Mer enn hvert femte utvalgsmedlem sier at det gjelder i meget stor grad for deres selskap, mens kun seks prosent mener at dette er tilfelle i liten eller mindre grad. 4,7 var gjennomsnittet på dette spørsmålet i undersøkelsen. Globalt mener 21 prosent at revisjonsutvalgene har en sentral rolle i å følge opp strategisk risiko.

## Kommuniserer bra, men har ikke avklart ansvaret og rollefordeling

Kommunikasjonen mellom revisjonsutvalgene og de respektive finansdirektørene oppleves som meget god. Den gjennomsnittlige skåren på en skala fra 1 til 6 er 5,36 og ingen svar ligger under 5. Globalt er 85 prosent av styremedlemmene fornøyd med dialogen med finansdirektørene. Revisjonsutvalgene i Norge er gjennomgående mer fornøyd med kommunikasjonen med finansdirektørene enn finansdirektøren med utvalget, viser våre to norske undersøkelser.

Når det kommer til en klar rollefordeling mellom finansdirektøren og utvalgsmedlemmene, er det fortsatt rom for forbedring. Det handler blant annet om struktur på arbeidet. En del selskaper svarer at de har en klar ansvarsfordeling på de sentrale områdene, mens andre i langt mindre grad har arbeidet frem en enighet om hvem som gjør hva. Utvalgene og finansdirektørene har kommet lengst når det gjelder ansvaret for kontakt med revisor om revisjon av årsregnskapet og vurdering av dennes uavhengighet. Dette er også et område der hvert femte medlem mener at utvalget i liten eller mindre grad øker kvaliteten på sikringen av revisors uavhengighet. På den annen side mener en like stor andel at utvalget i svært stor grad sikrer uavhengigheten – altså en betydelig spredning. Overvåkning av systemene for risikostyring og systemene for internkontroll over finansiell rapportering er blant de områdene der det fortsatt er en del ugjørt. Det bør ellers stilles spørsmål til hvordan det er mulig å ha god kommunikasjon men uklar ansvars- og rollefordeling, uten



*KOMMUNIKASJON: Kommunikasjonen mellom revisjonsutvalgene og de respektive finansdirektørene oppleves som meget god.*

at dette går vesentlig utover effektiviteten til revisjonsutvalgets ansvarsområder.

## Et stykke unna beste praksis

Norske revisjonsutvalg er i mange selskaper fortsatt inne i en etableringsfase, der de både skal definere arbeidsoppgaver, vurdere kompetansen i utvalget og arbeidsformen. Internasjonal erfaring tilsier dette vil ta minimum rundt tre år. De skal også se på hvordan de skal samhandle med finansdirektør og revisor. Mange børsnoterte selskaper er i dag et stykke unna beste praksis på en rekke utvalgs-områder. Dette bør få både dem til å agere og eierne til å reagere. Den enkelte finansdirektør vil også være tjent med at arbeidet i utvalget nærmer seg beste praksis. Da vil utvalget

bidra til forretningsutvikling og ikke bare kontroll.

## Oppsummert beste praksis

Dette gjør de som opplever at revisjonsutvalget har en verdi for selskapet og for styrearbeidet:

- Bruker mer enn 30 timer og møtes mer enn fire ganger i året
- Tar en aktiv rolle i selve utformingen av systemet for risikostyring og internkontroll
- Har sterk integrering av internkontroll og risikostyring, med ledelsesoppfølging og målekort
- Har sentralisert styring av internkontroll og risikorapportering

## AKTUARBREGNINGER OG TJENESTER

Kollektiv pensjonsforsikring og AFP.  
Aktuarberegning av pensjonsforpliktelser utføres av NIA til konkurransedyktige priser. Hurtig leveringstid.

### NIA – Nordic Insurance Administration AS

Forskningsparken –Gautstadalleen 21 – 0349 Oslo  
Tlf: 22 95 82 70 – Fax: 22 95 82 71 – E-post: nia@aktuar.com