

Copenhagen Business School 2012
Cand.merc.aud.
Institut for regnskab og revision
Kandidatafhandling
Afleveret: 24. september 2012

De danske revisionsudvalg

Audit Committees in Denmark

Af: Rikke Hjorth Larsen

Vejleder: Lars Kiertzner

Censor:

Antal anslag/sider: 91.641/63

Summary

After a series of global financial scandals, towards the end of the 20th century, the auditing industry's public credibility and the investor's confidence in the capital markets weakened. There were raised questions if the quality and necessity of both auditors and the companies' corporate governance. This was reflected in the corporate governance debate, which contributed to an increased focus on listed companies' openness and transparency of quality information to the companies' shareholders and other stakeholders. The discussion about whether you could use a board committee to introduce a better system of checks within the company was introduced.

Using Corporate Governance as an ethical code that sets and regulates the guidelines and recommendations for management behavior I conclude that some sort of control measure is needed to achieve greater transparency regarding management decisions in the management of a company. Corporate governance is used for reducing the asymmetric information flows that are inevitable in the separation of ownership and management. Corporate governance can help to ensure that the agent acts for the benefit of the principal in accordance with a "best practice" in situations which cannot be included in a contract. The concept of corporate governance can be seen as a dynamic entity, created by the development over time.

The requirement for the establishment of an Audit Committee in listed companies in Denmark can be found in the Revisorlov, despite its role as a board committee and was made effective from the 31st of December 2008.

Legally, it has not affected the responsibilities of the board that the Audit Committees have been put in affect. Even members of the audit committee,

which may be regarded as experts in accounting and auditing have no increased responsibility in relation to the other board members. Nevertheless, these members in practice do have a particular expertise and insight into specific financial matters, than would otherwise be the case. Therefore such a board could, in some cases, be held responsible for any failures to act at an earlier stage than the other board members who do not have the specific expertise. This is due to the general fact that a person with a specific expertise in specific situations could have a knowledge that means that that person should have acted earlier than other board members.

This thesis contains an overview of Danish listed companies' establishment of Audit Committees in the third year after it has become mandatory for listed companies to have such. It is, although, still possible to let the full Board of Directors take the responsibility for the tasks of the Audit Committee. Via report holding information from 47 listed companies, it has been the objective to find out how the companies have decided to run their Audit Committees.

After three annual financial reportings, it appears that Audit Committees in most Danish listed companies, is solely established to meet the statutory requirement of Revisorloven. The Audit Committees only meet the minimum requirements that are set in Denmark. However, it is expected that the companies and their boards over the years will form a kind of "best practice" for how the Audit Committee should solve the tasks they have been assigned. I expect and hope that companies will discover some possible options with having an Audit Committee and that they will establish their own requirements and tasks for their work. In this way they will be able to streamline the work of the committees and, hopefully, achieve a higher quality of their output.

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	6
1.1. Indledning.....	6
1.2. Baggrund for valg af emnet.....	7
1.3. Problemformulering.....	8
1.4. Afgrænsninger.....	9
1.5. Betragtningniveau	9
1.6. Metode	10
1.6.1. Disposition	10
1.6.2. Struktur	10
1.6.3 Valg af teori	11
1.6.4. Data	11
2. Teorien bag revisionsudvalg.....	12
2.1 Indledning.....	12
2.2 Principal-agentteori.....	12
2.2.1 Behovet for kontrol.....	14
2.3 Corporate Governance i Danmark.....	14
2.3.1 Definition	14
2.3.2 Formål.....	16
2.4. Teorien i Danmark.....	16
2.4.1 Analyse	18
2.5 Delkonklusion	19
3. Hvad er historikken bag kravet om revisionsudvalg i Danmark?	21
3.1. Indledning.....	21
3.2. Formål	21
3.3 Udvikling	21

3.4 Tidslinje	25
4. Revisionsudvalg	27
4.1 Indledning.....	27
4.2 Placering i den danske lovgivning.....	27
4.3 Bestemmelsen	28
4.4 Revisionsudvalgets medlemmer	29
4.4.1 Antal medlemmer	29
4.4.2 Revisionsudvalgets formand.....	31
4.4.3 Valgperiode	31
4.4.4 Uafhængighed og finansiel ekspertise.....	31
4.5 Kommissorium.....	32
4.6 Revisionsudvalgets opgaver	33
4.6.1 Overvågning af regnskabsaflæggelsesprocessen.....	35
4.6.2 Overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikosystemer fungerer effektivt.....	35
4.6.3 Overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet m.v.	36
4.6.4 Overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, jf. Revisorlovens § 24, herunder særligt leveringen af <i>yderligere tjenesteydelser til virksomheden</i> . 36	
4.7 Revisionsudvalgets møder	37
4.8 Revisionsudvalget og bestyrelsen	37
4.9 Revisionsudvalget og den eksterne revision.....	38
4.10 Whistle-blower funktionen	39
4.10 Selvevaluering	40
4.11 Virksomheder der er undtaget af loven	41
4.12 Virksomheder der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet.....	41
4.13 Delkonklusion.....	43

5. Bestyrelsens sammensætning og opgaver	44
5.1 Indledning.....	44
5.2 Bestemmelsen i Revisorloven.....	44
5.2.1 Uafhængighed	44
5.2.2 Kvalifikationer	46
5.2 Bestemmelserne i Selskabsloven.....	48
5.3 Analyse.....	49
5.3 Delkonklusion	50
6. Hvordan efterlever de store danske børsnoterede selskaber kravene om revisionsudvalg?.....	52
6.1 Indledning.....	52
6.2 Analyse af revisionsudvalg i danske børsnoterede virksomheder i 2011...52	
6.2.1 Etablering	52
6.2.2 Medlemmerne.....	52
6.2.3 Antal møder	53
6.2.4 Kommissorium	54
6.3 Hvordan ser revisionsudvalgene ud i den enkelte danske børsnoterede virksomhed?.....	54
6.3.1 Revisionsudvalg i Novo Nordisk.....	54
6.3.2 Revisionsudvalg i Danske Bank	55
6.3.3 GN Store Nord	56
6.4 Delkonklusion	57
7. Konklusion.....	58
8. Perspektivering.....	61
9. Litteraturliste.....	62

Som appendix er vedlagt kommissorier for 28 danske virksomheder der har lagt disse på deres hjemmesider.

1. Introduktion

1.1. Indledning

Efter en række globale skandaler var revisionsbranchens offentlige troværdighed og investorernes tillid til kapitalmarkederne svækket mod slutningen af det 20. århundrede. Man stillede således spørgsmål til kvaliteten og nødvendigheden af både revisorernes arbejde, samt til virksomhedernes selskabsledelse. Dette afspejledes i Corporate Governance-debatten, der medvirkede til et øget fokus på børsnoterede selskabers åbenhed og gennemsigtighed af kvalitative informationer over for selskabernes aktionærer og øvrige interessenter.

Diskussionen om hvorvidt man kunne benytte et bestyrelsesudvalg til indførelse af et bedre kontrolsystem internt i virksomheder, startede i EU-Kommisionens grøn bog fra 1996¹ om "Den lovpligtige revisors rolle, stilling og ansvar i den Europæiske Union". Dernæst kom EU-Kommisionen med en henstilling fra 2005 om oprettelse af revisionsudvalg.²

Den 25. april 2006 blev det 8. direktiv³ så vedtaget med ikrafttrædelse ved vedtagelsen af den nye revisorlov i juni 2008, med virkning fra førstkommende ordinære generalforsamling, der afholdtes efter 31. december 2008. Etableringen af revisionsudvalg i visse virksomheder, er reguleret i lovens § 31. Det var første gang i Danmark, at der blev skabt et lovkrav om, at der skal etableres og nedsættes bestyrelsesudvalg i form af et revisionsudvalg og det var derudover første gang, at der blev stillet specifikke krav til det enkelte bestyrelsesmedlems kvalifikationer og uafhængighed.

¹ EU-Kommisionens grøn bog om handel, (KOM(96)530)

² Kommissionens henstilling af 15. februar 2005 om den rolle, der spilles af menige bestyrelsesmedlemmer og medlemmer af tilsynsorganer i børsnoterede selskaber og om udvalg nedsat i bestyrelsen/ledelsorganet, (2005/162/EF).

³ Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2006/43/EF af 17. maj 2006 om lovpligtig revision af årsregnskaber og konsoliderede regnskaber, om ændring af Rådets direktiv 78/660/EØF og 83/349/EØF og om ophævelse af Rådets direktiv 84/253/EØF.

Det ser nu ud til revisionsudvalg får en stadig større rolle i de danske selskaber. Dette kan tilskrives en rivende udvikling inden for den eksterne rapportering, samt den øgede fokusering på risikostyring i de internationale Corporate Governance initiativer. Udvalg skal ikke anvendes for at anvende udvalg, men for at løse et problem.

Der har i Danmark tidligere været en udbredt opfattelse af, at brug af bestyrelsesudvalg ville medføre, at den samlede bestyrelse ville forlade sig på udvalgets opfattelse som "eksperter" og ikke tage kritisk stilling til indstillinger fra udvalget. Det kan være interessant at se om denne holdning har ændret sig efter implementeringen af revisionsudvalg de i danske børsnoterede selskaber. Komplexiteten i de store virksomheder og i omverden kan føre til, at bestyrelsen får vanskeligheder ved at overskue opgaverne i bestyrelsesarbejdet. I disse tilfælde opstår desværre også risikoen for, at bestyrelsen ikke har det fornødne overblik til at vælge de mindre væsentlige opgaver fra. Revisionsudvalget er en løsning på dette problem, da der på denne måde er lavet en afgrænsning for de resterende bestyrelsesmedlemmer fra at beskæftige sig med nogle af opgaverne.

Aflæggelsen af årsrapporten for 2011 er tredje gang virksomheder, med kalenderåret som regnskabsår, har skullet opfylde bestemmelserne om revisionsudvalg.

1.2. Baggrund for valg af emnet

Årsagen til, at jeg har valgt at beskæftige mig med dette emne er, at jeg synes det kunne være interessant, nu hvor de lovpligtige revisionsudvalg har siddet i nogle år, at analysere hvordan udvalgene er implementeret i virksomhederne, samt undersøge effekterne af nedsættelsen af disse udvalg. Jeg er meget interesseret i

at analysere og diskutere hvorvidt man er i gang med at udarbejde en "best practice", som over tid, vil effektivisere udvalget og dets opgaver.

1.3. Problemformulering

I litteraturen om revisionsudvalg har det ofte fremgået, at der er særlige danske forhold der har mindsket behovet for etableringen af et bestyrelsesudvalg sammenlignet med f.eks. de angelsaksiske lande (f.eks. størrelsen af de danske børsnoterede selskaber og deres bestyrelser samt den uægte tostrengede ledelse som vil blive forklaret senere i afhandlingen). Med udgangspunkt i lovkravet om revisionsudvalg, finder jeg det derfor relevant at undersøge, hvordan de danske virksomheder har valgt at imødegå reglerne om oprettelse af et sådant udvalg og hvilke overordnede sammenhænge og forhold, der kendetegner denne etablering.

Hovedspørgsmål:

- Hvordan har de danske børsnoterede selskaber valgt at efterleve kravet om revisionsudvalg, jf. Revisorloven § 31, og er dette effektivt i forhold til bestyrelsesarbejdet før implementeringen pr. 31. december 2008?

Underspørgsmål:

- Hvordan kan man forstå Revisionsudvalg ud fra et teoretisk perspektiv?
- Hvad er historikken bag kravet om nedsættelse af revisionsudvalg i Danmark?
- Hvordan er området lovreguleret i Danmark?
- Er der nogen ekstra risiko forbundet med at være en del af revisionsudvalget for det enkelte bestyrelsesmedlem?
- Hvordan efterlever de store danske børsnoterede selskaber kravene?

1.4. Afgrænsninger

Jeg har både inden og under skriveprocessen været nødsaget til at foretage nogle afgørende afgrænsninger.

Først og fremmest har jeg valgt at afgrænse mig fra ikke-børsnoterede og finansielle virksomheder.

Udgangspunktet for denne afhandling er teoretisk. Afhandlingen vil derfor ikke fremkomme med empirisk argumentation. Afhandlingens problemstillinger vil udelukkende blive besvaret ved hjælp af diverse tekster, diskussioner, betænkninger samt allerede eksisterende empiri.

Jeg vil udelukkende berøre reglerne og forholdene om revisionsudvalg i Danmark og jeg afgrænser mig således fra de øvrige EU- og nordiske lande. Dog har jeg, for at kunne lave en tilstrækkelig beskrivelse af revisionsudvalgets sammensætning og opgaver, været nødt til at benytte mig af internationale anbefalinger.

Mit teoriafsnit vil berøre Corporate Governance. Jeg vil dog ikke gå ind i hele systemet, men udelukkende den del der har betydning for revisionsudvalg.

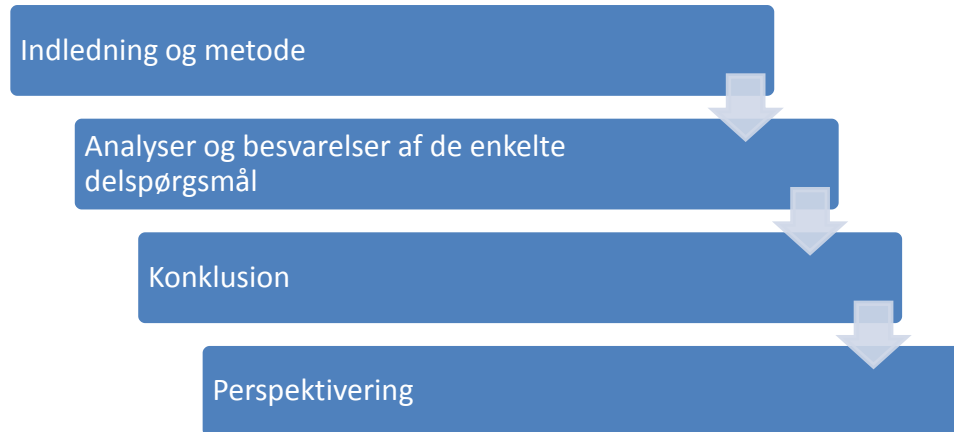
Jeg vil ikke beskæftige mig det enstrengede ledelsessystem, der bliver anvendt i de angelsaksiske lande, men udelukkende den "danske" tostrengede model der findes i de kontinentaleuropæiske lande.

1.5. Betragtningniveau

Afhandlingens primære målgruppe er børsnoterede selskaber og interessenter, for hvem emnet kunne være interessant. Den sekundære målgruppe er studerende og lærere ved uddannelsesinstitutioner.

1.6. Metode

1.6.1. Disposition



Figur 1. Opgavens disposition

1.6.2. Struktur

Dette afsnit bruges til at gøre rede for den overordnede metode, som jeg vil gøre brug af, samt et par mere specifikke overvejelser, som jeg har gjort mig.

Udarbejdelsen af min afhandling, består af flere forskellige elementer, der indbydes er forbundne. Min problemformulering består af en række underspørgsmål, som jeg vil forsøge at besvare gennem opgaven ved fortolkning og analyse af henholdsvis lovgivning og teori. Efter min bearbejdning af hvert delspørgsmål, vil jeg konkludere på dette. Til allersidst, vil jeg konkludere samlet på underspørgsmålene, for at lave en samlet konklusion på min problemformulering. Med baggrund i konklusionen vil jeg, i en perspektivering, afsluttende reflektere over fremtiden for revisionsudvalget, herunder gisne om en fremtidig udvikling.

1.6.3 Valg af teori

Jeg har valgt at bruge en overordnet teoretisk tilgang Corporate Governance-området. Jeg har forsøgt, derigennem, at kunne fastlægge hvilke faktorer der har haft indflydelse på måden danske børsnoterede virksomheder har valgt at have deres revisionsudvalg kørende. Her har jeg benyttet mig af principal agentteorien, som ikke vil blive gennemgået i dybden, men udelukkende til at redegøre for forholdet mellem ejere og ledelse.

1.6.4. Data

I denne afhandling benytter jeg udelukkende allerede eksisterende data. Jeg har ikke selv forsøgt at indhente data ved f.eks. spørgeskemaer, interview eller andre undersøgelser. Jeg har altså anvendt love, lovforslag og direktiver, bøger, faglige artikler og offentligt tilgængelige rapporter. I min søgen har jeg også benyttet opslag på Internettet.

Jeg har forsøgt at finde frem til den nyeste litteratur, så denne er relevant for læseren. Derudover forsøger jeg at optimere på pålideligheden af kilderne, ved udelukkende at benytte tekster der virker fagligt stærke.

2. Teorien bag revisionsudvalg

2.1 Indledning

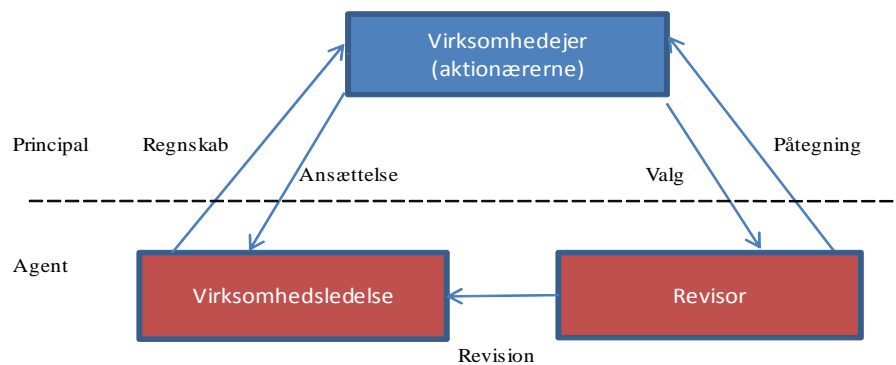
Mod slutningen af det 20. århundrede fandt en række finansskandaler sted internationalt. Disse havde katastrofale følger for de implicerede virksomheder og alle interessenter og medførte at der kom massivt fokus på bestyrelsens ansvar. Dette satte for alvor gang i snakken om Corporate Governance, og blandt andet Cadbury-rapporten⁴ foluserede specielt på bestyrelsens kontrologaver.

Dette afsnit vil skitsere en teoretisk tilgang til forståelsen af Corporate Governance og, i denne forbindelse, revisionsudvalg. Jeg vil fokusere på forholdet mellem virksomhedens ejere (repræsenteret ved bestyrelsen) og forretningen. Det er mit formål, at agent-principalteorien skal hjælpe mig med at vise hvorfor bestyrelsens kontrol-, overvågnings- og styringsfunktion er en nødvendighed for en effektiv styring af et selskab, set med ejernes øjne.

2.2 Principal-agentteori

Principal-agentteori omhandler som udgangspunkt kontraktlige relationer mellem en virksomhed og dens interessenter, stakeholders og shareholders. Agenten er ansat af principalen til at foretage dispositioner og handlinger på dennes vegne. Principalens nytte vil således afhænge af agentens adfærd. Agenten kan som følge af uddelegeringen af beslutningskompetence disponere uden principalens viden og accept, og principalen vil ikke have mulighed for 100 % at overvåge agenten.

⁴ "The Financial Aspects of Corporate Governance", 1992



Kilde: Elm-Larsen

Figur 1: Den klassiske principal-agentmodel

Problemstillingen i agentteorien opstår i de tilfælde, hvor der er interessekonflikt mellem principal og agent. Den simple agentteoretiske model anfører, at principalen som følge af informationsasymmetri og nyttemaksimerende selvinteresse ikke kan stole på agenten.

Agentteorien antager, at individer er motiveret udelukkende af deres selvinteresse, og agentproblemet opstår, hvis den adfærd, der maksimerer gruppens velfærd, ikke er konsistent med den enkelte aktørs selvinteresse. Udgangspunktet er, at agenten ikke varetager principalens interesser, men er motiveret af andre faktorer. Begge parter ønsker profitmaksimering med lavest mulig ressourceanvendelse. Principalen ønsker ligevægt mellem investeringens størrelse og de pengestrømme, den kan generere, mens agenten ønsker ligevægt mellem arbejdsindsats og aflønning. Agenten har typisk en lav risikoaversion, mens principalen har en høj risikoaversion. Agenten kan således have incitament til at fordreje informationsstrømme til sin egen fordel, og informationsasymmetrien opstår, fordi agenten har viden om selskabet i form af indsigt i produktion, marketing, driftsøkonomi mv., som principalen ikke har adgang til. Derfor vil principalen ofte forsøge at kontrollere agentens handlinger ved f.eks. at benytte incitamentsprogrammer. Målet med kontrakten mellem

agent og principal er således, opnå samme interesse og incitament til at optimere virksomhedens profit. Sættningen af kontrakten er imidlertid svær. Med en aftale om fast løn, vil agenten ikke have et incitament til at yde en ekstra indsats, men omvendt kan denne, ved incitamentsafsløning, føle sig tilskyndet til at rapportere med ukorrekte finansielle informationer.

2.2.1 Behovet for kontrol

Både principal og agent har incitament til at investere i forskellige informationssystemer og kontrolforanstaltninger for at reducere de agentomkostninger, der opstår som følge af informationsasymmetrien. En principal kan beskytte sig mod, at agenten handler i selvinteresse ved at justere den pris, han betaler for agentens ydelser, da agenten så vil lave en afvejning af, hvilke interesser det bedst kan betale sig at handle ud fra. Dette bevirker også, at agenten har incitament til at lade sig overvåge, så han kan bevise sit værd. Agenten har desuden som virksomhedens ansigt udadtil en naturlig interesse i at kommunikere kvalitet i de informationer, han leverer, da et dårligt ry vil medføre, at hans markedsværdi falder.

2.3 Corporate Governance i Danmark

2.3.1 Definition

Nedenfor gives to forskellige definitioner på Corporate Governance:

Corporate Governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The Corporate Governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules

and procedures for making decisions on Corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.⁵

De mål, et selskab styres efter, og de overordnede principper og strukturer, der regulerer samspillet mellem ledelsesorganerne I selskabet, ejerne samt andre, der direkte berøres af selskabets dispositioner og virksomhed (her kollektivt benævnt selskabets "interessenter"). Interessenter omfatter blandt andet medarbejdere, kreditorer, leverandører, kunder og lokalsamfund.⁶

OECD's definition er medtaget for at vise at der på verdensplan ikke kan gives en entydig definition på Corporate Governance.

Nørby-udvalget⁷ definerer Corporate Governance til at være de mål, et selskab styres efter samt overordnede principper og strukturer, der regulerer relationerne mellem et selskabs bestyrelse, direktion og øvrige interessenter. Bestyrelsen bør deltage aktivt i selskabets fremadrettede arbejde.

Corporate Governance er, i denne sammenhæng, et etisk regelsæt der fastsætter og regulerer retningslinjer og anbefalinger for ledelsens adfærd. Dette kan fungere som en kontrolforanstaltning, for at virksomhedens ejere kan opnå en større gennemsigtighed omkring ledelsens dispositioner i forbindelse med styringen af virksomheden. Corporate Governance er altså medvirkende til, at reducere de asymmetriske informationsstrømme der er uundgåelige ved adskillelse af ejerskab og ledelse.⁸ Corporate Governance kan være med til at

⁵ "OECD Principles of Corporate Governance", 2004

⁶ "Nørby-udvalget rapport om Corporate Governance i Danmark", 2001

⁷ "Nørby-udvalget rapport om Corporate Governance i Danmark", 2001

⁸ "Nørby-udvalget rapport om Corporate Governance i Danmark", 2001

sikre, at agenten handler til fordel for principalen i overensstemmelse med en "best practice" i situationer som ikke er berørt i en eventuel kontrakt.

Selve begrebet Corporate Governance kan betragtes som en dynamisk størrelse, skabt af udviklingen over tid.

2.3.2 Formål

Formålet med Corporate Governance er, jf. Anbefalingerne for god selskabsledelse fra 2001, bl.a. at gøre det mere attraktivt at investere i danske børsnoterede selskaber samt forbedre adgangen til kapital fra udenlandske investorer. Derudover er det meningen at styrke selskabernes konkurrenceevne globalt, ved at gøre det lettere at imødekomme større strategiske udfordringer. For selskaber der følger anbefalingerne er det en klar forventning at, dette vil skabe en øget tillid til disse selskaber bl.a. ved et kvalitetsløft af bestyrelsens arbejde.⁹ Nørby-udvalget har forsøgt at gøre vigtigheden, i at danske børsnoterede selskaber forholder sig til international praksis for Corporate Governance for at sikre den internationale accept og anerkendelse for investeringer i selskaberne, klart. Derudover mener Nørby-udvalget at der er fordele ved den danske ledelsesstruktur, som de internationale investorer bør være klar over.

2.4. Teorien i Danmark

Adskillelsen mellem ledelse og ejerskab i børsnoterede virksomheder er den ideelle kontekst for agentteori. Agentteorien er blevet anvendt til studier af

⁹ "Rapport om god selskabsledelse i Danmark, 2005

forskellige aspekter af ledelse og organisation og kan også anvendes på revisionsudvalg.

Bestyrelsen kan ses som agent for aktionærerne, men internationalt er der imidlertid forskel på de forskellige bestyrelsessystemer. I de angelsaksiske lande anvendes det enstrengede system, hvor bestyrelsen og direktionen til sammen udgør ledelsen. Her er det heller ikke unormalt at direktøren også er bestyrelsesformand. Derved varetager ledelsen på den daglige drift samt kontrollen af denne. Faren ved dette er, at egne interesser kan blive opprioriteret i forhold til kontrollen og tilsynet af selskabet.

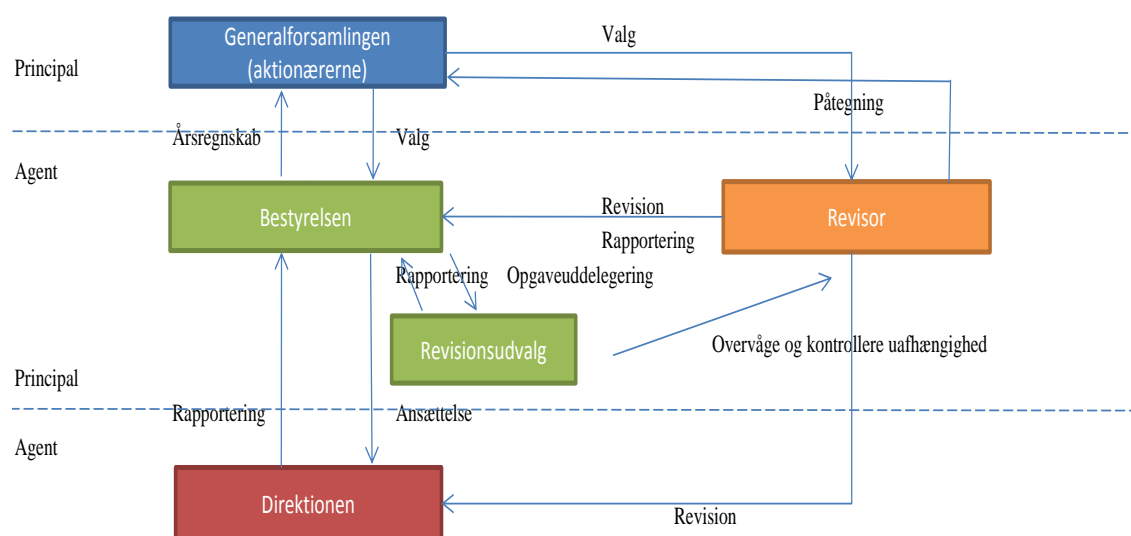
I Danmark, derimod, anvendes der, formelt set, et tostrengt system, hvor der er adskillelse mellem bestyrelsen og direktionen. Dog kan medlemmer af direktionen besidde poster i bestyrelsen. Dermed kan man mene, at der i Danmark, og andre lande med tostrengede bestyrelsessystemer, ikke så stort behov for revisionsudvalg som f.eks. i USA.

Behovet for revisionsudvalg afhænger også af spredningen i ejerskabet af en virksomhed. Ved stor spredning i ejerskabet af en virksomhed, vil det være lettere at nedsætte et revisionsudvalg end selv at skulle give alle ejere indsigt i virksomhedens kontrolfunktion. Jo svagere ejerskabet er, desto større er behovet for en klar adskillelse mellem ledelse og bestyrelse.¹⁰ I Danmark er ejerskabsstrukturen kendetegnet ved at være relativt koncentreret, i forhold til i de angelsaksiske lande, hvor få store aktionærer tilsammen besidder majoriteten af stemmerettighederne i et selskab. Derfor synes kravet om en uafhængig kontrolfunktion ikke så nødvendig i Danmark som internationalt.

¹⁰ "Ejerskab og indflydelse I dansk erhvervsliv", Thomsen m.fl., 2004

2.4.1 Analyse

I danske selskaber er ledelsesstrukturen altså, teoretisk set, tostrengt og består af en direktion og en bestyrelse. Dette giver et ekstra niveau i agentteorimodellen med bestyrelsen som principal for direktionen og agent for aktionærene som vist nedenfor. Figuren viser desuden revisionsudvalgets placering i den agentteoretiske model.



Kilde: Elm-Larsen og egen tilvirkning

Figur 2: Den "danske" model med toleddet ledelsesstruktur

I det agentteoretiske perspektiv forudsættes det, at dannelsen af revisionsudvalg som led i overvågning vil bidrage til bedre selskabskontrol. Det kan være svært at måle på af revisionsudvalg som overvågningskontrol. Kun få undersøgelser har forsøgt systematisk at evaluere revisionsudvalgs aktiviteter og effektivitet. Det må dog forudsættes at virksomheder med revisionsudvalg ikke er immune for besvigelser.

2.5 Delkonklusion

Formålet med Anbefalingerne for god selskabsledelse var at gøre det attraktivt for internationale investorer at investere i danske børsnoterede selskaber, f.eks. ved at gøre regnskabsaflæggelsen mere gennemsigtig. For at opretholde troværdigheden i de større internationale virksomheder, har der været behov for at nedsætte en kontrolfunktion i disse og hermed er det også blevet i krav i Danmark.

Ledelsesstrukturen i Danmark er kendetegnet ved at være tostrengt, men kan nok reelt kun betragtes som at være en mellemting mellem den tostrengede og den enstrengede model, da medlemmer af direktionen godt kan sidde med i bestyrelsen. Den tostrengede ledelsesmodel kan både være en fordel og en ulempe for virksomheden. Ved den enstrengede model har ledelsen et godt overblik over hele forretningen, men det sker på bekostning af uafhængigheden.

I Danmark, hvor bestyrelsen varetager den kontrolmæssige opgave og ledelsen den ledelsesmæssige opgave, kan det diskuteres, hvorvidt der ikke allerede længe har haft en form for revisionsudvalg i form af bestyrelsen. Måske netop derfor, fremgår det i den danske lovbestemmelse, at bestyrelsen kan vælge selv at varetage revisionsudvalgets opgaver og således vælge ikke at nedsætte et egentligt revisionsudvalg (jf. Revisorloven § 31 stk. 4.).

Ved at bestyrelsen vælger selv at varetage revisionsudvalgets opgaver sikres det, at alle i bestyrelsen har en føling med kontrollen af det regnskabs- og revisionsmæssige i virksomheden. Det risikeres ikke, at en del (revisionsudvalget) af bestyrelsen har et større indsigt niveau end den øvrige bestyrelse, tværtimod vil alle i bestyrelsen have samme beslutningskompetence, hvilket kan være en fordel, da det i sidste ende er hele bestyrelsen der bærer ansvaret. Men hvori ligger fordelene ved at nedsætte et revisionsudvalg for den danske virksomhed så?

Først og fremmest er et argument, at den samlede bestyrelse vil spare tid og ressourcer ved at nedsætte et egentligt udvalg som tager sig af kontrollen af virksomhedens regnskab og revision, mens de øvrige bestyrelsesmedlemmer kan ligge kræfter i andre opgaver. Denne tidsbesparelse alene, vil formentlig være afgørende for mange.

Endvidere kan der argumenteres for, at danske ledelsessystemer ikke er rendyrket tostrengede, idet bestyrelsens arbejde reelt ikke kun har en kontrollerende karakter men også en ledende karakter. Det betyder, at der er en risiko for, at bestyrelsen kontrollerer egne beslutninger, hvorved den fornødne objektivitet og kritiske sans forsvinder. Her vil et nedsat revisionsudvalg betyde en klarere adskillelse mellem bestyrelsens kontrol- og ledelsesfunktion, og udvalget vil være en garant for objektivitet og uafhængighed (jf. Principal-agentteori). Det skal dog understreges at revisionsudvalget alene fungerer som et forebyggende underudvalg der rapporterer til den øvrige bestyrelse og at det i sidste ende er den samlede bestyrelse der bærer det overordnede ansvar.¹¹

Det kan nok konkluderes, at et revisionsudvalgs funktion er langt mere relevant i en virksomhed med et enstrengt ledelsessystem i forhold til et tostrengt. Man har alligevel valgt at nedsætte kravet om revisionsudvalg.

¹¹ Se mere om dette i afsnit 5 om bestyrelsens sammensætning og opgaver.

3. Hvad er historikken bag kravet om revisionsudvalg i Danmark?

3.1. Indledning

I dette afsnit beskrives den historiske udvikling af drøftelser, anbefalinger og om krav til implementering af revisionsudvalg i USA, Storbritannien, EU og Danmark. Jeg har valgt at koncentrere mig om udviklingen og begivenheder i USA og Storbritannien, da det er de lande der havde størst indflydelse på lovændringerne i EU og Danmark.

3.2. Formål

Krav og anbefalinger til etablering af revisionsudvalg er en konsekvens af diverse erhvervsskandaler både i USA og EU. Skandalerne har medført et øget fokus på kontrol af selskabsledelse.

Et revisionsudvalg er et underudvalg til bestyrelsen og dets opgaver er blevet udviklet med tiden. Tidligere var udvalgets formål at være selskabets kontakt med revisor, samt at vurdere dennes uafhængighed.¹² I dag omfatter revisionsudvalgets opgaver at fokusere på alle regnskabs- og revisionsmæssige forhold samt risikostyring.

3.3 Udvikling

I USA havde man de første drøftelser om et revisionsudvalg i slutningen af 1930'erne. Drøftelserne gik på hensigtsmæssigheden af at etablere

¹² "The Financial Aspects of Corporate Governance", 1992 (Cadbury 2008).

De danske revisionsudvalg

Kandidatafhandling, Cand.merc.aud. 2012

Rikke Hjorth Larsen

revisionsudvalg. The Securities and Exchange Commission (SEC) i USA anerkendte siden 1940 at et revisionsudvalg kunne spille en vigtig, nødvendig rolle i at sikre børsnoterede virksomheders finansielle rapportering.

The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), anbefalede i 1967 at børsnoterede selskaber skulle etablere et revisionsudvalg bestående af uafhængige medlemmer, som skulle indstille valg af ekstern revisor til generalforsamlingen og drøfte revisors arbejde. SEC besluttede i 1972 at børsnoterede selskaber havde pligt til at etablere et revisionsudvalg bestående af uafhængige medlemmer¹³. I 1977 var der krav til, at de amerikanske selskaber som var noteret på New Yorks fondsbørs (NYSE), skulle have et revisionsudvalg. I 1980'erne indførte amerikanske Nasdaq og AMEX samme krav som NYSE og i slutningen af 1980'erne udførtes revisionsstandarden SAS 61 "Communication With Audit Committees". Denne standard vedrørte kommunikation mellem den eksterne revisor, revisionsudvalget og ledelsen i selskaber der rapporterede i overensstemmelse med SEC-reglerne.

I 1992 fulgte de engelske anbefalinger i corporate governance-rapporten, *Cadbury's Code of best practice fra 1992*, hvori det anbefalede at bestyrelsen nedsatte et bestyrelsesudvalg der skulle varetage revision, nominering og aflønning. Revisionsudvalget skulle bestå af mindst tre uafhængige medlemmer og et skriftligt kommissorium til fastlæggelse af udvalgets ansvarsområder og kompetencer.

I samme år overvejede man, i Danmark, at indføre krav om revisionsudvalg i selskaber i forbindelse med reformen af den eksisterende selskabslovgivning. Det var tiltænkt som en ændring i selskabslovens § 56, stk. 7 men endte aldrig med at blive indarbejdet.

¹³ Revisions komitéer i Danmark, artikel fra Revision og Regnskabsvæsen nr. 12. december 2007 af Finn L. Meyer.

I 1999 offentliggjorde en komité bestående af medlemmer fra NYSE, Nasdaq og AMEX, offentlige virksomheder og statsautoriserede revisionsfirmaer en rapport, der anerkendte revisionsudvalgenes afgørende rolle i sikring af høj kvalitet i den finansielle rapportering.¹⁴

Efter Enron og WorldCom skandalerne i 2002 blev Sarbanes-Oxley Act (SOX) implementeret i USA, og i den forbindelse blev revisionsudvalget en realitet i de amerikanske selskaber. SOX skærpede kravene om, at børsnoterede selskaber i USA, skulle have et revisionsudvalg bestående af mindst tre uafhængige medlemmer og mindst ét medlem, der havde kvalifikationer inden for revision eller regnskab.

I Danmark blev Nørbyudvalgets¹⁵ rapport en realitet som svar på SOX. I rapporten fra 2002 blev der dog af forskellige grunde fremført, at det ikke kunne anbefales at danske selskaber skulle etablere et revisionsudvalg i deres bestyrelse, men alene at det burde overvejes af bestyrelsen til forberedelse af deres behandling af revisions- og regnskabsmæssige forhold.

I 2003 kom de engelske anbefalinger "The Smith Guidance for Audit Committees"¹⁶. I denne anbefaling statueredes det blandt andet, at alle bestyrelsesmedlemmer havde pligt til at handle til gavn for virksomheden. Dog fik revisionsudvalget en særlig rolle, da de skulle handle uafhængigt fra den

¹⁴ "Report & Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees", 1999.

¹⁵ "Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark", 2001.

udøvende magt. The Combined Code¹⁷ blev ændret i juli 2003 til anbefalingerne i The Smith rapport.¹⁸

I 2005 kom Komiteen for god selskabsledelse med deres "Anbefalinger til god selskabsledelse i danske selskaber". Selvom medlemmerne i denne komite havde personsammenfald med flere fra Nørbyudvalget, ændredes anbefalingerne til, at bestyrelsen skulle overveje nedsættelsen af et revisionsudvalg. Med virkning fra 2006 skulle alle danske børsnoterede selskaber således give en redegørelse for hvorledes selskabet og dets bestyrelse forholdt sig til "Anbefalingerne for god selskabsledelse". Dette skulle efter Værdipapirhandelslovens § 36 være optegnet i selskabernes årsrapport og ske efter "følg eller forklar"-princippet.

2006 var året hvor EU's 8. direktiv¹⁹ (Selskabsdirektivet), artikel 41, gjorde det til et krav for selskaber af særlig offentlig interesse at nedsætte et revisionsudvalg til at overvåge selskabets finansielle rapportering, effektiviteten af intern kontrol, intern revision og revisors uafhængighed. Direktivet var udfærdiget som en konsekvens af udviklingen i medlemslandene og af de store regnskabsskandaler i USA og til dels Europa, hvor de seneste korrupsionsskandaler i den franske storbank Société Générale og tyske Siemens endnu en satte fokus på nødvendigheden af en sikker og struktureret intern dokumentering af processer og kontroller samt uafhængigheden på revisionssiden.

¹⁷ "The Combined Code on Corporate Governance", Financial Reporting Council, 2008.

¹⁸ Københavns Fondsbørs' Rapport om god selskabsledelse i Danmark fra januar 2004, "The Smith Guidance for Audit Committees", 2003.

¹⁹ Europa-parlamentets og rådets direktiv 2006/43/EF af 17. maj 2006 om lovpligtig revision af årsregnskaber og konsoliderede regnskaber.

I 2006 kom der, i England, yderligere krav beskrevet i "The Financial Reporting Council's Combined Code on Corporate Governance". Hermed implementeredes et krav til bestyrelsen i børsnoterede selskaber om, at nedsætte et revisionsudvalg med mindst tre uafhængige medlemmer og mindst et medlem med relevant og opdateret erfaring med revision eller regnskab.

EU's 8. direktiv blev effektueret i Danmark ved indførelse af den nye Revisorlov, vedtaget i juni 2008, hvori revisionsudvalg blev lovbestemt i lovens § 31. Selve etableringen af revisionsudvalg forventedes for flertallet af selskaberne dog først udført efter afholdt genrealforsamling i forbindelse med aflæggelse af selskabernes årsrapporter for 2008. For nogle år siden begyndte de første danske børsnoterede selskaber frivilligt at etablere deres egne revisionsudvalg.²⁰ I december 2007 var der ca. 10 børsnoterede selskaber i Danmark der havde etableret et revisionsudvalg heraf var de fleste fra OMX C20 indekset.²¹

3.4 Tidslinje

1972	1977	1980	1992	2002	2003	2005	2006	2008
USA	USA	USA	UK	USA	UK	Danske anbefalinger	EU's	Dansk
SEC	NYSE	Nasdaq, AMEX	Cadbury	SOX	Combined Code	om selskabsledelse	god 8. direktiv	Revisorlov § 31

Af tidslinjen ovenfor er det tydeligt at se hvor mange år der går fra de første amerikanske anbefalinger i 1972 til børsnoterede selskaber om et revisionsudvalg til det bliver anbefalet til danske børsnoterede selskaber i 2005.

²⁰Heriblandt Mærsk, Danske Bank og Novo Nordisk

²¹ Revisions komitéer i Danmark, artikel fra Revision og Regnskabsvæsen nr. 12. december 2007 af Finn L. Meyer.

De danske revisionsudvalg

Kandidatafhandling, Cand.merc.aud. 2012

Rikke Hjorth Larsen

Man kan diskutere om det er fordi der ikke har været det samme behov historisk for et revisionsudvalg i Danmark som i USA og hvilke faktorer der spiller ind på og afdækker disse behovene. Af figuren kan det udredes, at regnskabsskandalerne i USA har sat fart på lovændringerne i EU og i Danmark i forhold til årrækken mellem de første anbefalinger i USA til anbefalingerne i Danmark.

4. Revisionsudvalg

4.1 Indledning

I det ovenstående er der blevet redegjort for begrebet Corporate Governance i Danmark og historikken bag lovreguleringen er gennemgået. Det efterfølgende vil indeholde en generel beskrivelse af revisionsudvalg, herunder lovbestemmelsen, formålet og funktionen for dette bestyrelsesudvalg. Da selve lovbestemmelsen kun beskæftiger sig med minimumskrav, og da formalia vedrørende revisionsudvalgets medlemmer, mødeaktivitet, samarbejdspartnere m.v. primært er beskrevet i de internationale anbefalinger og krav til revisionsudvalg, vil nedenstående gennemgang hovedsagligt tage udgangspunkt i disse.

4.2 Placering i den danske lovgivning

Kravet om nedsættelse af revisionsudvalg i børsnoterede virksomheder fremgår i Revisorloven²², til trods for dets funktion som et bestyrelsesudvalg. Placeringen i Revisorloven kan synes bemærkelsesværdig idet bestyrelsen i børsnoterede virksomheder, ikke normalt er underlagt denne lov. Det har dog en fornuftig forklaring, idet lovbestemmelsen om revisionsudvalg ikke alene gælder børsnoterede virksomheder, men ligeledes andre virksomheder der har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i et EU/EØS-land.

Bestemmelsen i Revisorlovens kapitel 8, hvori der i § 31 fremgår et *krav om etablering af revisionsudvalg i virksomheder, som har værdipapirer (uanset det er aktier eller andre former for værdipapirer) optaget til handel på et reguleret marked i et EU/EØS-land*. Baggrunden for bestemmelsen om revisionsudvalg findes i EU's 8. direktiv, og i præambelen til dette fremgår det at;

²² Lov nr. 468 af 18. juni 2008 om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder.

Revisionsudvalg og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at minimere finansielle risici, driftsmæssige risici, manglende overholdelse af forskrifter og til at øge regnskabsaflæggelsens kvalitet.

4.3 Bestemmelsen

§ 31. Virksomheder, som har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i et EU/EØS-land, skal etablere et revisionsudvalg, jf. dog stk. 4, 5, 7 og 8. Revisionsudvalget skal bestå af bestyrelsesmedlemmer, der ikke samtidig indgår i virksomhedens direktion. Mindst ét medlem af revisionsudvalget skal både være uafhængig af virksomheden og have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision.

Stk. 2. Revisionsudvalgets opgaver skal i det mindste bestå af følgende:

- 1) At overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen,
- 2) at overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt,
- 3) at overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet m.v. og
- 4) at overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, jf. § 24, herunder særlig leveringen af yderligere tjenesteydelser til virksomheden.

Stk. 3. I virksomheder, som har etableret et revisionsudvalg, skal bestyrelsens forslag om valg af revisor baseres på en indstilling fra revisionsudvalget.

Stk. 4. Virksomheder omfattet af stk. 1, 1. pkt., kan dog vælge, at revisionsudvalgets funktioner i stedet udøves af den samlede bestyrelse. Dette forudsætter, at ingen bestyrelsesmedlemmer samtidig er medlem af direktionen, og at mindst 1 bestyrelsesmedlem både er uafhængigt af virksomheden og har kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision.

Stk. 5. Uanset stk. 4 kan virksomheder omfattet af stk. 1, 1. pkt., vælge at lade revisionsudvalgets funktioner udøve af den samlede bestyrelse, hvis formanden for bestyrelsen ikke er medlem af direktionen, og hvis virksomheden i 2 på hinanden følgende regnskabsår på balancetidspunktet ikke overskrider to af følgende størrelser:

- 1) Et antal heltidsbeskæftigede på 250 medarbejdere,
- 2) en balance på 43 mio. euro eller
- 3) en nettoomsætning på 50 mio. euro.

Stk. 6. I virksomheder, hvor revisionsudvalgets funktioner udøves af den samlede bestyrelse, jf. stk. 4 og 5, skal der oplyses herom i årsrapporten.

Stk. 7. Stk. 1-6 gælder ikke for investeringsforeninger, specialforeninger og virksomheder, som er dattervirksomheder, hvis modervirksomheden er omfattet af kravene om etablering af revisionsudvalg.

Stk. 8. Økonomi- og erhvervsministeren kan fastsætte regler om revisionsudvalg i virksomheder, der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet, herunder regler om, at stk. 5 og 7 kan fraviges.

4.4 Revisionsudvalgets medlemmer

4.4.1 Antal medlemmer

Jf. Revisorloven § 31, stk. 1, skal revisionsudvalget bestå af bestyrelsesmedlemmer, der ikke samtidig indgår i virksomhedens direktion. Der er i loven ikke krav om et bestemt antal, dog foreskriver loven at der mindst skal være ét medlem. Derimod siger både *The UK Corporate Governance Code* og

Guidance on Audit Committees at revisionsudvalget bør bestå af 3 medlemmer og i tilfælde med små bestyrelser, 2 medlemmer.²³

Jf. Revisorloven § 31, stk. 4, kan den enkelte større virksomhed vælge at lade hele bestyrelsen indgå i revisionsudvalget. Dette forudsætter dog at ingen af bestyrelsens medlemmer er medlem af direktionen. Der findes således ikke et maksimum for antallet af medlemmer, men for at sikre en hensigtsmæssig varetagelse af udvalgets opgaver, anbefaler fondsbørsen et minimum på 3 medlemmer.²⁴ I større selskaber og selskaber med komplekse regnskabs- og revisionsforhold kan det derudover anbefales, at man ikke lader den samlede bestyrelse indgå som revisionsudvalg.²⁵ Anderledes gælder det for mindre selskaber, jf. Revisorloven § 31, stk. 5, at disse kan vælge at lade hele bestyrelsen indgå i revisionsudvalget. I denne sammenhæng indebærer det at være en mindre virksomhed at denne i to på hinanden følgende år ikke har oversteget mere en én af følgende størrelser:

1. et antal heltidsbeskæftigede på 250 medarbejdere
2. en balance på 43 mio. euro
3. en nettoomsætning på 50 mio. euro.

Revisionsudvalget består, jf. Revisorloven § 31, stk.1, af bestyrelsesmedlemmer og nedsættes af bestyrelsen. Beslutningen tages som udgangspunkt med simpel majoritet.

²³ De amerikanske regler i *SEC and Stock Exchange Listing Standards* foreskriver mindst tre uafhængige og finansielt habile medlemmer

²⁴ Komitéen for god selskabsledelse "Anbefalinger for god selskabsledelse" af 15. august 2005. Afsnit VIII, nr. 7

²⁵ KPMG Audit Committee Institut, Revisionsudvalg i praksis- Et opslagsværk. 5. reviderede udgave, 2011.

4.4.2 Revisionsudvalgets formand

Formanden for revisionsudvalget skal udnævnes af bestyrelsen. Ud over praktiske opgaver, såsom planlægning, mødeledelse, m.v., vil formanden også være den naturlige kontakt med direktionen og den eksterne revisor.

Formanden for revisionsudvalget har en vigtig funktion, og ifølge *The Combined Code on Corporate Governance*²⁶ afhænger værdien af revisionsudvalgets opgaver i høj grad af, at der vælges en stærk og uafhængig formand, som har den samlede bestyrelses samt den eksterne revisors tillid. Dette er dog ikke berørt i loven og principielt kan et helt nyt medlem af bestyrelsen altså blive formand for revisionsudvalget.

4.4.3 Valgperiode

Der er, i Danmark, ingen krav til hvor længe medlemmerne må/skal sidde i revisionsudvalget, men med tanke på uafhængighed opfattes et bestyrelsesmedlem der har siddet i bestyrelsen i mere end 12 år, ikke som uafhængig²⁷.

4.4.4 Uafhængighed og finansiel ekspertise

Netop uafhængighed imellem virksomheden og revisionsudvalget er et krav, og sikres ved lov i Revisorlovens § 31, stk. 1. Her fremgår det, at revisionsudvalget skal bestå af bestyrelsesmedlemmer der *ikke samtidig indgår i virksomhedens*

²⁶ "The Combined Code on Corporate Governance", Financial Reporting Council, 2008.

²⁷ KPMG Audit Committee Institut, Revisionsudvalg i praksis- Et opslagsværk. 5. reviderede udgave, 2011.

direktion, dette er hensigtsmæssigt idet revisionsudvalgets opgave blandt andet består i at kontrollere den daglige ledelse.

Endvidere er der krav om, at mindst ét medlem af revisionsudvalget skal være uafhængig²⁸ af virksomheden og desuden have kvalifikationer indenfor regnskab eller revision. Sidstnævnte sikrer, at medlemmerne i udvalget råder over en tilstrækkelig grad af indsigt og erfaring, til at kunne varetage pålagte opgaver. EU's 8. direktiv lagde op til, at regnskabs/revisionseksperter kan vælges direkte på generalforsamlingen og at disse kun deltager i Revisionsudvalget og således ikke er en del af bestyrelsen i øvrigt. Denne mulighed er dog fravalgt i Danmark med begrundelse i usikkerhed omkring ansvar, viden og tavshedspligt. Derudover anbefaler "Anbefalingerne for god selskabsledelse" at det sikres at formanden for bestyrelsen ikke også er formand for revisionsudvalget.

4.5 Kommissorium

Bestyrelsen i danske selskaber skal, ifølge Selskabsloven § 130, udarbejde en forretningsorden (kommissorium), hvor der træffes nærmere bestemmelser om udførelse af bestyrelsens hverv. Ligeledes bør der udarbejdes et kommissorium for revisionsudvalgets funktion og ansvar, hvilket også fremgår af internationale anbefalinger til Corporate Governance.

Der er udarbejdet diverse standarder til kommissorium for revisionsudvalget. Disse skal tilpasses den enkelt virksomhed, da indholdet af kommissoriet i høj grad er afhængig af dennes størrelse og forretningsområde. Indholdet i kommissoriet i en dansk virksomhed vil normalt være mindre omfangsrigt end i større lande, hvor de børsnoterede selskaber gennemsnitligt er større end de danske. Dog er der alligevel en række forhold, som altid bør indeholdes i et kommissorium uanset virksomhedens størrelse. Således skal de formelle rammer vedrørende udvalgets medlemmer, antal møder m.v. samt præcisering

²⁸ Spørgsmålet om uafhængighed og finansiel ekspertise berøres dybere i afsnit 5.

af udvalgets ansvarsområder og beskrivelse af opgaver, der skal udføres for, at disse ansvarsområder bliver tilstrækkeligt dækket ind, altid indeholdes i kommissoriet. Ligeledes skal forholdet til den eksterne revisor konkretiseres, herunder kontrol af uafhængigheden. Kommissoriet bør ajourføres årligt og det bør i kommissoriet være udpenslet hvilke forventninger den øvrige bestyrelse har til revisionsudvalget og hvilke oplysninger bestyrelsen ønsker afklaret, og hvornår. Endvidere bør udformes, hvorledes samarbejdet de to parter imellem skal foregå (møder mv.).

Endelig skal kommissoriet indeholde anvisning om, hvilke opgaver revisionsudvalget skal varetage, herunder mindst de i lovgivningen bestemte krav.

Anbefalingerne for god selskabsledelse indeholder ikke nogen specifikke retningslinjer vedrørende revisionsudvalgs kommissorium. Dog anbefales det at; *det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.*²⁹ Dermed anbefales det, at bestyrelsen overvejer og vedtager et kommissorium, hvori revisionsudvalgets ansvarsområder og medlemmernes kompetencer fastlægges³⁰.

4.6 Revisionsudvalgets opgaver

Der stilles i Revisorlovens § 31, stk. 2, en række minimumskrav til revisionsudvalgets pålagte opgaver.

Således er revisionsudvalget pålagt, at:

²⁹ 4.2.1., Komitéen for god selskabsledelse "Anbefalinger for god selskabsledelse" af 15. august 2005

³⁰ 5.10., Komitéen for god selskabsledelse "Anbefalinger for god selskabsledelse" af 15. august 2005

- 1) overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen,
- 2) overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikosystemer fungerer effektivt,
- 3) overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet m.v., og
- 4) overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, jf. Revisorlovens § 24, herunder særligt leveringen af yderligere tjenesteydelser til virksomheden.

Jf. Revisorloven § 31, stk. 3, skal bestyrelsens forslag om valg af revisor baseres på en indstilling fra revisionsudvalget i de virksomheder, som har etableret et revisionsudvalg.

Det er det øverste ledelsesorgans opgave at beslutte, hvorvidt revisionsudvalget skal påtage sig flere opgaver end de minimumskrav der foreligger.

Som det fremgår i de fastsatte minimumskrav er overvågning en betydelig del af revisionsudvalgets opgave, det er derfor interessant at overveje hvad der ligger i dette begreb.

I KPMG's redegørelse over revisionsudvalget³¹, sammenholder de *overvågning* med begreberne at *påse* (jf. SL § 115 hhv. 116, stk. 1) og at *sikre*. Disse begreber giver efter vores vurdering et fint billede af hvad revisionsudvalgets overvågning bør dække, i relation til virksomhedens regnskabsaflæggelsesproces, interne kontrolsystemer, risikostyringssystemer, intern kontrol samt den lovpligtige revision. Materialet som revisionsudvalget skal gennemgå for at kunne gennemføre en korrekt overvågning, vil som oftest være klargjort af direktionen, en intern eller ekstern revision. Denne dokumentation kan dog være funderet længere nede i organisationen og samlet af disse.

³¹ KPMG Audit Committee Institut, Revisionsudvalg i praksis- Et opslagsværk. 5. reviderede udgave, 2011.

Revisionsudvalget kan til enhver tid, jf. Revisorlovens § 20, stk. 2, bede revisor om at fremvise revisionsprotokollen, management letters, finansielle rapporter, samt al dokumentation for årsregnskabet.

I det følgende vil de fastsatte minimumskrav kort gennemgås:

4.6.1 Overvågning af regnskabsaflæggelsesprocessen

I kravet ligger at, revisionsudvalget skal overvåge processer, forretningsgange og interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelse og afgivelse af finansielle oplysninger. Herunder skal udvalget gennemgå manualer, politikker, procedurer m.v. Eksempler herpå er forretningsgange, funktionsadskillelse, autorisation m.v. Endelig skal udvalget tage stilling til regnskabspraksis, regnskabsmæssige skøn og lignende.

4.6.2 Overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikosystemer fungerer effektivt.

Bestemmelsen skal ses i forlængelse af Selskabslovens bestemmelser om at bestyrelsen skal påse, at bogføring og formueforvaltning kontrolleres på en tilfredsstillende måde. Heri fremgår det, at bestyrelsen skal sørge for at procedurer, systemer og interne kontroller sker under iagttagelse af lovgivning herom.

4.6.3 Overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet m.v.

Det uddybes ikke i lovgivningen hvad overvågning af den lovpligtige revision af årsregnskabet m.v. omfatter. I KPMG's redegørelse³² konkretiseres det, at revisionsudvalget årligt bør overvåge revisionsstrategien og revisionsplanen for året, herunder bør udvalget vurdere revisors væsentlighedsniveau og de ressourcer (bemanding) der bruges på revisionen. Regnskabsmæssige skøn, ikke-korrigerede fejl og lign. bør diskuteres med revisor.

Der ligger dog krav i Revisorlovens § 31, stk. 2, nr. 2 om, at revisionsudvalget skal overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, herunder eventuelle interne revisioner, fungerer.

4.6.4 Overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, jf. Revisorlovens § 24, herunder særligt leveringen af yderligere tjenesteydelser til virksomheden.

Endelig er det en del af revisionsudvalgets opgave, at overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, og dette med særligt fokus på revisors levering af yderligere tjenesteydelser til virksomheden. Herunder vurderes bl.a. revisionshonorar. Uafhængighed vil blive diskuteret uddybende senere i opgaven.

I Anbefalinger for god selskabsledelse er det derudover specificeret, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapporten skal overvåge og rapportere regnskabspraksis på væsentlige områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn, eventuelle transaktioner med nærtstående parter og eventuelle usikkerheder og risici til bestyrelsen.³³

³² KPMG Audit Committee Institut, Revisionsudvalg i praksis- Et opslagsværk. 5. reviderede udgave, 2010.

³³ Anbefalinger for god selskabsledelse, 5.10.5.

4.7 Revisionsudvalgets møder

Revisionsudvalget skal afholde det antal møder, som er nødvendigt for at deres forpligtelse i henhold til kommissoriet opfyldes. De internationale Corporate Governance rapporter anbefaler dog at der afholdes minimum 3 møder årligt. Da den typiske danske børsnoterede virksomhed udsender årsrapporter, halvårsrapporter og kvartalsrapporter, er det dog anbefalelsesværdigt med minimum 4 møder årligt.³⁴

Ud over deltagelse af medlemmerne af revisionsudvalget, vil der ofte være behov for at invitere personer, der ikke er med i udvalget, med til møderne. Det anbefales at ekstern revisor og økonomidirektøren deltager i møderne på en jævnlig basis.

Selvom Revisorloven ikke foreskriver noget herom, er det god skik internationalt at udvalget afholder "Private Sessions" med den eksterne revisor uden at virksomhedens daglige ledelse er til stede.

4.8 Revisionsudvalget og bestyrelsen

Groft sagt var den oprindelige tanke med revisionsudvalget, at nedsætte en kontrollerende funktion. Dette blandt andet for at komme det enstrengede ledelsessystem til livs og således sikre, at den øverste ledelse ikke både ville varetage den ledelsesmæssige og den kontrolmæssige opgave.

Da revisionsudvalget er et underudvalg til bestyrelsen, som har til formål at varetage et særskilt ansvarsområde for den samlede bestyrelse, har udvalget naturligt nogle rapporteringskrav i forhold til bestyrelsen vedrørende deres

³⁴ KPMG Audit Committee Institut, Revisionsudvalg i praksis- Et opslagsværk. 5. reviderede udgave, 2011.

aktiviteter. Kommunikation med den daglige ledelse og rapportering til bestyrelsen og selskabets aktionærer er centrale punkter for at sikre at et effektivt arbejde i revisionsudvalget bliver formidlet videre, hvorved selskabet opnår det fulde udbytte af udvalgets arbejde.

Revisionsudvalget vil naturligt sidde med en viden som resten af bestyrelsen ikke har, men da hele bestyrelsen, og ikke kun revisionsudvalget, er ansvarlig for en korrekt regnskabsaflæggelse, er det vigtigt at der udarbejdes referater som skal fremvises for den samlede bestyrelse, så snart de er godkendt af revisionsudvalget.

4.9 Revisionsudvalget og den eksterne revision

Den eksterne revision vælges på generalforsamlingen efter forslag fra bestyrelsen.

Den eksterne revisors opgave er, at erklære sig i revisionspåtegningen om den aflagte årsrapport. Danske børsnoterede selskaber skal udarbejde deres årsrapport efter reglerne i årsregnskabsloven samt de internationale regnskabsstandarder (IFRS). Et godt samarbejde mellem revisor og udvalg giver mulighed for, at parterne henover året kan drøfte problemstillinger i forbindelse med udarbejdelsen af den finansielle information. På trods af behovet for et godt samarbejde, er det samtidig vigtigt, at revisionsudvalget holder for øje at dets opgave er at overvåge den eksterne revisor. Ud over at revisionsudvalget og den eksterne revisor kan fungere som hinandens sparringspartnere, er det altså vigtigt at revisionsudvalget overvåger revisors uafhængighed, objektivitet og effektivitet.

Det må antages at kravet om etablering af revisionsudvalg i de danske børsnoterede selskaber absolut er i revisors interesse. Det er revisors ansvar at

kommunikere vigtige og relevante revisionsmæssige forhold af ledelsesmæssige interesse, der viser sig ved revisionen af regnskabet, til virksomhedens øverste ledelse. En nedsættelse af et revisionsudvalg vil uden tvivl have en forbedrende effekt i denne forbindelse.

Med andre ord skal et revisionsudvalg fungere som bindeleddet mellem bestyrelsen og revisor. Udvalget vil være revisors uafhængige partner i virksomhedens øverste ledelse, hvilket vil være en fordel i situationer med uoverensstemmelse og uenighed, de to parter imellem.

Yderligere vil det være en klar fordel for revisor at få en samarbejdspartner, der til dagligt har særligt fokus på at overvåge og tage ansvar omkring kvaliteten af finansielle informationer og interne kontroller. Denne løbende kontrol fra kompetente medlemmer i udvalget, kombineret med flere årlige møder mellem udvalget og revisor, vil alt andet lige betyde en bedre, lettere og mere sikker revision, hvor finansielle og driftsmæssige risici minimeres.

Når alt dette er sagt skal det dog understreges at der ved lov om revisionsudvalg ikke er ændret i revisors formelle ansvar, revisors ansvar kan således ikke overføres til revisionsudvalget, der er alene tale om en kontrollerende og forbedrende funktion.

4.10 Whistle-blower funktionen

Den danske lovgivning foreskriver ikke etablering af en whistleblower-funktion, men i USA og UK skal virksomhedernes revisionsudvalg påse at der er etableret procedurer for whistleblowing. I de danske virksomheder for funktionen er etableret, bør revisionsudvalget gennemgå procedurerne der er etableret med henblik på at medarbejderne eller andre fortroligt kan tilkendegive bekymringer vedrørende besvigelser i relation til regnskabsaflæggelsen. Revisionsudvalget

skal overvåge at procedurerne er hensigtsmæssige og at der foregår en passende undersøgelse af forhold, som er rapporteret, samt at der bliver fulgt op herpå på passende vis.³⁵

4.10 Selvevaluering

Selvom Revisorloven ikke foreskriver noget herom, anbefales det alligevel at revisionsudvalget årligt evaluerer sit eget arbejde.³⁶ Anbefalingerne vedrører arbejdet i hele bestyrelsen og det antages derfor også at det vedrører eventuelle underudvalg. Anbefalingerne er som følgende:

- 5.11.1 *Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.*
- 5.11.2 *Det anbefales, at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forestås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selve evalueringen og resultaterne heraf.*
- 5.11.3 *Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.*
- 5.11.4 *Det anbefales, at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan*

³⁵ KPMG Audit Committee Institut, Revisionsudvalg i praksis- Et opslagsværk. 5. reviderede udgave, 2011

³⁶ Anbefalingerne for god selskabsledelse, 5.11

og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.

4.11 Virksomheder der er undtaget af loven

Investeringsforeninger, specialforeninger samt kollektive investeringsordninger er, ifølge Revisorlovens § 31, stk. 7, undtaget fra kravet om oprettelse af revisionsudvalg.

Endvidere er en dattervirksomhed undtaget fra bestemmelserne, hvis modervirksomheden er omfattet af reglerne om aflæggelse af koncernregnskab, og hvis moderselskabet er omfattet af reglerne om etablering af revisionsudvalg. Dog skal der etableres et organ svarende til et revisionsudvalg, hvis modervirksomheden er placeret udenfor EU/EØS³⁷.

4.12 Virksomheder der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet

For finansielle virksomheder der er underlagt Finanstilsynet er der udsendt en særlig bekendtgørelse (BEK) om revisionsudvalg³⁸.

Bekendtgørelsen finder ifølge BEK § 1 stk. 1 anvendelse på finansielle virksomheder, tværgående pensionskasser, arbejdsmarkedsrelaterede livsforsikringselskaber, udstedere af elektroniske penge, sparevirksomheder, hedgeforeninger, operatører af regulerede markeder, clearingcentraler, værdipapircentraler og endelig Danmarks Skibskredit A/S.

³⁷ KPMG Audit Committee Institut, Revisionsudvalg i praksis- Et opslagsværk. 5. reviderede udgave. 2011.

³⁸ Finanstilsynets Bekendtgørelse nr. 1389 d. 22. december 2008, om revisionsudvalg i virksomheder der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet.

I BEK § 2 stk. 1, fremgår det at bestyrelsen i virksomheder der er underlagt Finanstilsynet, mindst én gang årligt skal tage stilling til behovet for etablering af et revisionsudvalg. Således adskiller kravene til finansielle virksomheder, idet der i Revisorloven ikke stilles krav om, at der mindst én gang om året tages stilling til behovet. Ved, at der hvert år skal tages stilling til behovet et revisionsudvalg, dette grunder i den kompleksitet der ofte findes ved denne type virksomheder.

I forhold til udvalgets opgaver skal virksomheder der er omfattet af bekendtgørelsen, udover de i Revisorlovens § 31 stk. 3 angivne minimumskrav, skal 1) overvåge, at der tages hensyn til forhold, der er væsentlige for den enkelte virksomhed, uanset om der væsentligt for koncernen, 2) forelægge forhold af betydning for den enkelte virksomhed for denne virksomheds bestyrelse, og 3) behandle hver virksomhed som er omfattet af det fælles revisionsudvalg, særskilt. Jf. BEK § 3stk. 1 og 2.

I forhold til revisionsudvalgets sammensætning, fremgår det som bekendt i Revisorlovens § 31 stk. 1 at revisionsudvalget skal bestå af medlemmer, der ikke samtidig indgår i virksomhedens direktion. Af naturlige årsager er der ikke krav om dette i bekendtgørelsen, eftersom bestyrelsesmedlemmer i denne type virksomheder ikke kan være direktør, jf. lov om Finansiell Virksomhed § 73.

Endelig stilles der i BEK § 6 stk. 1 og 2 krav til finansielle virksomheder om, at de til Finanstilsynet, i deres årsrapport og på deres hjemmeside skal opgive oplysninger om udvalgets uafhængige medlem med regnskabs/revisionsmæssige kompetencer, og desuden på hvilket grundlag denne beslutning er taget, jf. BEK § 5 stk. 2-4.

4.13 Delkonklusion

Revisorlovens § 31 er et udtryk for minimumskrav. Den er ikke særligt præcis og den er et klart udtryk for at man lader den enkelte virksomhed selv tage stilling til hvor meget man vil gøre ud af sit revisionsudvalg. Til gengæld findes der mange anbefalinger for hvordan revisionsudvalgene bør være sammensat og hvilke opgaver de bør udføre. Jeg ser lovens udformning som et tegn på at man i Danmark nok ikke har ment at der har været et egentligt behov for nedsættelse af revisionsudvalg i de danske selskaber.

5. Bestyrelsens sammensætning og opgaver

5.1 Indledning

I det foregående afsnit søgte jeg at afdække placeringen af kravet om revisionsudvalg i den danske lovgivning samt gennemgå kravene og anbefalingerne for hvordan et revisionsudvalg som minimum bør arbejde.

I dette afsnit beskrives og kommenteres der på lovkravet om, at mindst ét medlem af revisionsudvalget skal være uafhængigt og have kvalifikationer inden for revision eller regnskab. Sammen med næste kapitel om revisionsudvalgets ansvar søges det at få svar på hvorvidt der er ekstra risici forbundet med at være en del af et revisionsudvalg i forhold til at sidde med i bestyrelsen.

5.2 Bestemmelsen i Revisorloven

I revisionsudvalget skal der, jf. Revisorloven § 31, stk. 1, være mindst ét medlem der er uafhængig af selskabet samt har kvalifikationer indenfor regnskab eller revision. Dette lovkrav er stillet for at sikre tilliden til revisionsudvalget gennem dets uafhængighed af selskabet, herunder dets direktion. Endvidere skal det uafhængige medlem sikre en høj kvalitet at revisionsudvalgets opgaver gennem kravet om besiddelse af tilstrækkelige kvalifikationer.

5.2.1 Uafhængighed

Hverken i Revisorloven eller bemærkningerne til denne er det defineret hvornår et revisionsudvalgsmedlem er uafhængig, men der henvises til EU's 8. direktiv præambel, betragtning nr. 24 der fastsætter at der kan tages udgangspunkt i EU-Kommissionens henstilling 2005/162/EF (EU-henstillingen). Denne EU-henstilling omhandler spilleregler for de menige bestyrelsesmedlemmer og

medlemmer af tilsynsorganer i børsnoterede selskaber og om de udvalg der er nedsat i bestyrelser.

Ifølge EU henstillingen kan man *ikke* betragtes som uafhængig hvis ét af følgende punkter er opfyldt:

- *er - eller inden for de seneste 5 år har været - direktør/ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab,*
- *er direktør i et selskab, hvor der er krydsende bestyrelsesrepræsentation med selskabet,*
- *har modtaget større vederlag fra selskabet eller et associeret selskab i anden egenskab end som menigt bestyrelsesmedlem,*
- *repræsenterer en kontrollerende aktionærs interesser,*
- *er i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige,*
- *er eller inden for 3 år har været ansat eller partner hos ekstern revisor,*
- *inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation (partner, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab,*
- *har været i bestyrelsen i mere end 12 år.*³⁹

I henstillingens betragtninger om uafhængighed indgår det, at et ledende bestyrelsesmedlem, det vil sige et bestyrelsesmedlem der samtidigt er ansat i virksomhedens direktion, ikke kan opfylde kravet om uafhængighed. Dette er da også lovfæstet i Revisorlovens § 31 stk. 1. Det fastslås ligeledes at et

³⁹ Den Europæiske Unions Tidende (EUT) L 52 af 25. februar 2005.

medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem ikke kan være et uafhængigt medlem af revisionsudvalget qua sin ansættelse i virksomheden.

Henstillingen afskærer endvidere eksterne revisorer der indenfor de sidste tre år har været ansatte eller har været partner i det generalforsamlingsvalgte revisionsfirma. Formålet med dette må være ét at sikre medlemmets uafhængighed af selskabet men også at tilsikre den opgave hos revisionsudvalget der er i at føre tilsyn med ekstern revisors opgaver og uafhængighed. Dette kan formodes svært for det enkelte medlem hvis denne står overfor nuværende eller tidligere arbejdskolleger.

I Anbefalingerne for god selskabsledelse anbefales det at *flertallet* af et revisionsudvalg bør være uafhængige.⁴⁰ Loven stiller kun krav om at ét medlem er uafhængig og derved udviser anbefalingerne et forøget fokus på uafhængighed til selskabet.

5.2.2 Kvalifikationer

Revisorloven stiller, jf. § 31, stk. 1, krav om, at mindst ét medlem både er uafhængigt og har kvalifikationen inden for regnskab eller revision. I bemærkningerne til loven fremgår at det *sædvanligvis vil være tilstrækkeligt, hvis det uafhængige medlem har opnået sine kvalifikationer gennem en eller flere af følgende uddannelser eller beskæftigelser i børsnoterede selskaber, i andre virksomheder af særlig interesse for offentligheden, eller i virksomheder, der følger tilsvarende regler for regnskabsaflæggelse:*

- *Godkendelse til at foretage revision af regnskaber (statsautoriseret eller registreret revisor), eller andre tilsvarende kvalifikationer.*

⁴⁰ Anbefalingerne for god selskabsledelse, 5.10.2

- *Ledelsesansvar for aflæggelse af årsregnskaber opnået som økonomidirektør.*
- *Ansvar for ledelse af en intern revisionsfunktion.*
- *Erfaring fra medlemskab af revisionsudvalg.*
- *Anden erfaring med overvågning med overvågning af regnskabsaflæggelse og revision af regnskaber.*
- *Anden tilsvarende, relevant erfaring.*

Derudover fremgår det at kvalifikationer både kan være opnået i Danmark og internationalt og at de bør være opnået over minimum et regnskabsår.

Det centrale er, at medlemmet skal besidde viden indenfor regnskabsaflæggelse efter IFRS, eller at denne skal have erfaring med revision i en lignende virksomhed.

I anbefalingerne er det ikke kun et medlem der stilles krav til i forhold til kvalifikationerne. Her fremgår det, at revisionsudvalgets medlemmer tilsammen bør besidde en *opdateret* indsigt i og råde over en erfaring med børsnoterede selskabers finansielle, regnskabsmæssige samt revisionsmæssige forhold⁴¹. Kravene til medlemmernes kvalifikationer syntes også øget i det der udtrykkelig nævnes en "opdateret" indsigt i og erfaring med børsnoterede selskabers finansielle forhold. Anbefalingerne stiller krav til at hele udvalget tilsammen råder over kvalifikationer indenfor finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold, mens Revisorloven alene stiller krav til kvalifikationer indenfor regnskab eller revision. Også her er Anbefalingerne mere krævende, da de stiller krav om viden både indenfor regnskab og revision.

Revisorloven § 31:

⁴¹ Anbefalingerne for god selskabsledelse, 5.10.4

Stk. 1 2. punkt Revisionsudvalgets medlemmer skal bestå af bestyrelse medlemmer, der ikke samtidig indgår i virksomhedens direktion.

Stk. 1 3. punkt Mindst ét medlem af revisionsudvalget skal både være uafhængig af virksomheden og have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision.

5.2 Bestemmelserne i Selskabsloven

Nedenfor ses bestemmelsen fra Selskabsloven vedrørende en virksomheds bestyrelses opgaver:

§ 115. I kapitalsselskaber, der har en bestyrelse, skal denne ud over at varetage den overordnede og strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af kapitalsselskabets virksomhed påse, at

- 1) bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalsselskabets forhold er tilfredsstillende,*
- 2) der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,*
- 3) bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalsselskabets finansielle forhold,*
- 4) direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer og*
- 5) kapitalsselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalsselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og kapitalsselskabet er således til enhver tid forpligtet til at*

vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Om bestyrelsens ansvar siger Selskabsloven følgende:

§ 361. Stiftere og medlemmer af ledelsen, som under udførelsen af deres hverv forsætligt eller uagtsomt har tilføjet kapitalselskabet skade, er pligtige til at erstatte denne. Det samme gælder, når skaden er tilføjet kapitalejere eller tredjemand.

5.3 Analyse

I henhold til Selskabslovens § 361, kan et medlem af bestyrelsen ifalde et erstatningsansvar for et tab, som den pågældende påfører andre, ved at udvise retsstridig adfærd. Tabet skal være forårsaget af den pågældende handling og selv skaden skal være påregnelig. Når det skal vurderes om der foreligger en retsstridig handling, anvendes en culpanorm. Der tages altså udgangspunkt i hvorvidt bestyrelsesmedlemmets adfærd almindeligt set har været forsvarlig. Ansvar er individuelt, og der skal derfor foretages en undersøgelse af det enkelte medlems adfærd og forhold.

Ansvar for korrekt regnskabsaflæggelse har altså altid ligget hos bestyrelsen, og derfor er kravet om revisionsudvalg mere et udtryk for en formalisering af bestyrelsens arbejde og ikke en udvidelse. Nedsættelsen af revisionsudvalg har ikke ændret i bestyrelsens arbejde, og revisionsudvalgets funktioner og opgaver har ikke berørt det ansvar, som berører den samlede bestyrelse. Det, eller de, medlemmer af bestyrelsen der har særlige kompetencer inden for regnskab eller revision, vil ikke være pålagt et særligt ansvar i forhold til de øvrige medlemmer.

Det pågældende medlem vil dog i visse tilfælde kunne drages til ansvar for eventuelle manglende handlinger på et tidligere tidspunkt, i forhold til de øvrige medlemmer, der ikke har de samme kompetencer. Grunden til dette er, er formodningen om, at en person med specifikke kvalifikationer, vil kunne besidde en viden, der gør, at denne vil være i stand til at have handlet tidligere end resten af bestyrelsen.

For så vidt angår de opgaver om overvågning og kontrol, der er listet i Revisorlovens § 31, påhviler revisionsudvalget, er det ikke ændret nævneværdigt i forhold de opgaver der ellers har påhvilet bestyrelsen. Disse opgaver har i forvejen været pålagt bestyrelsen i Årsregnskabslovens kapitel 2 om *ledelsens ansvar for aflæggelse af årsrapporten*.

5.3 Delkonklusion

Kravet om revisionsudvalg blev indført fra 31. december 2008 og gælder regnskaber fra 2009 og frem. Det er bestyrelsens egen samlede vurdering, hvorvidt et medlem af revisionsudvalget er uafhængigt og har tilstrækkelige kvalifikationer.

I Danmark er der kun lovkrav om at mindst ét medlem er uafhængigt, men anbefalingerne ligger mere op af de amerikanske og engelske krav om tre medlemmer og flertallet skal være uafhængigt.

Rent lovmæssigt har det ikke betydning for ansvarsfordelingen i bestyrelsen at der er kommet lovmæssigt krav om revisionsudvalg. Heller ikke medlemmer af revisionsudvalget, der kan betragtes som ekspert i regnskab og revision i forhold til de andre medlemmer, har øget ansvar i forhold til de andre bestyrelsesmedlemmer. Men ikke desto mindre kan de bestyrelsesmedlemmer

der i praksis har en særlig specialviden og indsigt i særlige anliggender, lettere ifaldes ansvar for uforsvarlige forhold i forbindelse hermed, end det ellers ville være tilfældet⁴². Det fremgår da også i bemærkningerne Revisorkommissionens betænkning fra oktober 2006, at et sådant bestyrelsesmedlem *i visse tilfælde vil kunne drages til ansvar for eventuelle manglende handlinger på et tidligere tidspunkt end de øvrige bestyrelsesmedlemmer, som ikke besidder den specifikke sagkundskab. Dette skyldes det generelle forhold, at en person med en specifik sagkundskab i konkrete situationer vil kunne have en viden, som gør, at personen burde have handlet tidligere end de øvrige bestyrelsesmedlemmer.*

Da medlemmerne af revisionsudvalget i forvejen er en del af virksomhedens bestyrelse, kan man fristes til at stille spørgsmål til, hvori fordelene i at være et kvalificeret medlem af et revisionsudvalg er?

Interesse for området må være det åbenlyse svar, og sikkert, i nogle tilfælde, den økonomiske fordel der er ved at indtræde i udvalget. For at undgå problematikken omkring ansvarlighed må medlemmerne i udvalget, i så høj grad som muligt orientere den øvrige bestyrelse fyldestgørende således at ansvaret fordeles. Klare retningslinjer, krav og forventninger fra bestyrelsen til udvalget vil ligeledes afværge problemer, således at medlemskab af et revisionsudvalg vil være en attraktiv post frem for det modsatte.

⁴² Berg og Langsted 1994, Artikel: "Er bestyrelsesansvaret blevet skærpet?" Ugeskrift for retsvæsen.

6. Hvordan efterlever de store danske børsnoterede selskaber kravene om revisionsudvalg?

6.1 Indledning

I dette afsnit vil vi prøve at afdække implementeringen af revisionsudvalg i danske børsnoterede selskaber. Dette gøres, ved hjælp af en analyse foretaget af KPMG⁴³, og praktisk i form af nogle eksempler fra virksomheder.

6.2 Analyse af revisionsudvalg i danske børsnoterede virksomheder i 2011

6.2.1 Etablering

Ud af de i alt 47 adspurgte C20, Large og Mid Cap virksomheder havde 36 (77%) i 2011 etableret et revisionsudvalg. De resterende virksomheder havde i stedet valgt at lade hele bestyrelsen indgå som revisionsudvalg. Størstedelen af disse har på deres hjemmesider eller i ledelsesberetning begrundet dette med selskabets begrænsede størrelse, bestyrelsens størrelse, et begrænset omfang af væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger, eller ukomplekse aktiviteter i selskabet. Dog har to virksomheder begrundet manglen på et egentligt revisionsudvalg med, at overvejelserne i dette er for vigtige til at udelukke bestyrelsens resterende medlemmer.

6.2.2 Medlemmerne

I de fleste tilfælde, har virksomhederne valgt at have tre medlemmer af bestyrelsen siddende i revisionsudvalget.

⁴³ KPMG Audit Committee Institute: "Analyse af revisionsudvalg og interne kontrol- og risikostyringssystemer for 2011" (2012)

Som det anbefales har alle virksomheder, med undtagelse af to, valgt en formand for revisionsudvalget der ikke samtidig er formand for bestyrelsen. Dog er formanden for bestyrelsen i 47% af de adspurgte virksomheder medlem af revisionsudvalget.

Det virker til at alle virksomheder har kunnet opfylde kravet om mindst ét uafhængigt medlem med kvalifikationer inden for regnskab eller revision. Det er dog, da der ikke er noget krav for oplysning om dette, ikke klart hvordan bestyrelsen har vurderet dette.

	2011					
	C20 / Large Cap		Mid Cap		Alle	
	Antal () = C20	Procent () = C20	Antal	Procent	Antal	Procent () = 2010
Godkendelse til at foretage revision af regnskaber (statsaut. revisor eller reg. revisor) eller andre tilsvarende kvalifikationer	5 (5)	12 (14)	7	21	12	16 (18)
Ledelsesansvar for aflæggelse af årsregnskab opnået som økonomidirektør	9 (9)	21 (25)	7	21	16	21 (18)
Ansvar for ledelse af intern revisionsfunktion	0 (0)	0 (0)	0	0	0	0 (0)
Erfaring fra medlemskab af revisionsudvalg	11 (9)	26 (25)	7	21	18	24 (6)
Anden erfaring med overvågning af regnskabsaflæggelse og revision af regnskaber	16 (12)	36 (3)	8	24	24	31 (40)
Anden tilsvarende, relevant erfaring	2 (1)	5 (3)	5	13	7	8 (18)
Antal personer i alt	43 (36)	100	34	100	77	100

Figur 3: "Analyse af revisionsudvalg og interne kontrol- og risikostyringssystemer for 2011" KPMG

Hele 31% af de kvalificerede medlemmer har *anden erfaring med overvågning af regnskabsaflæggelse og revision af regnskaber*, men det er svært at fastslå præcist hvad denne betegnelse dækker over. Det kan forventes at der med tiden vil komme flere medlemmer i revisionsudvalgene der har erfaring fra medlemskab af andre divisionsudvalg.

6.2.3 Antal møder

Gennemsnitligt holder revisionsudvalgene ca. 4 møder årligt, hvilket er i tråd med anbefalingerne. Nogle holder dog helt op til otte eller helt ned til 2 møder.

6.2.4 Kommissorium

Kun 60% af de adspurgte virksomheder har valgt at tage anbefalingerne vedrørende offentliggørelse af revisionsudvalgets kommissorium til efterretning. Det er dog næsten dobbelt så mange som i 2010, så udviklingen må siges at få i den rigtige retning. Overraskende er det måske at flere af de virksomheder der har valgt ikke at offentliggøre deres kommissorium, er en del af C20. Modsat er disse virksomheder nok ikke så tilbøjelige til at ville vise gennemsigtighed.

6.3 Hvordan ser revisionsudvalgene ud i den enkelte danske børsnoterede virksomhed?⁴⁴

Umiddelbart ser det ud til at de fleste, og et stigende antal af, de danske børsnoterede selskaber har været succesfulde i at etablere et revisionsudvalg. Analysen viser dog ikke hvordan revisionsudvalgene arbejder i virksomhederne. Til at belyse dette er det i stedet nødvendigt at kigge på de enkelte selskabers kommissorier. Jeg har listet hovedpunkterne i et par af kommissorierne op i det følgende.

6.3.1 Revisionsudvalg i Novo Nordisk

Novo Nordisk etablerede deres første revisionsudvalg i 2004. Udvalget består af 3 medlemmer fra bestyrelsen der alle er uafhængige efter SEC⁴⁵ og minimum én

⁴⁴ Kommissorierne for de enkelte virksomheder kan findes på de flestes hjemmesider. I dette tilfælde har jeg dog benyttet mig af "Analyse af revisionsudvalg og interne kontrol- og risikostyringssystemer for 2011", KPMG Audit Committee Institute, 2012, hvor alle kommissorierne er inkluderet. Kommissorierne er vedlagt som appendix.

⁴⁵ The US Securities and Exchange Commission.

betragtes som kvalificeret indenfor regnskab eller revision, også efter SEC⁴⁶ og Revisorloven. Udvalget skal afholde minimum 4 møder årligt.

Revisionsudvalgets rolle i Novo Nordisk er at have opsyn med den eksterne og interne revisor, whistleblower-funktionen, den finansielle rapporteringsproces og efterfølgende reviews og gennemgang af de af bestyrelsen godkendte investeringer. Derudover er der åbnet for at revisionsudvalget kan påtage sig andre opgaver på bestyrelsen forespørgsel.

Revisionsudvalget udfører en bedømmelse af den risiko for Novo Nordisk er udsat for, inklusiv regnskabsaflæggelsen og det forløb der går op til og de har løbende møder med virksomhedens ledere vedrørende nye relevante udtalelser på regnskabsområdet, evaluering af politikker vedrørende key accounts osv. De identificerede materielle risici beskrives derefter i årsrapporten i afsnittene "Summary of significant accounting policies" og "Critical accounting estimates and judgements".

6.3.2 Revisionsudvalg i Danske Bank

Danske Bank har haft et revisionsudvalg i flere år og består af mindst 3 medlemmer. Mindst ét medlem skal vurderes uafhængigt og med kvalifikationer indenfor regnskabsvæsen.

Revisionsudvalget skal afholde møder så ofte som formanden finder det nødvendigt, men minimum to gange årligt og skal være disponibelt hvis den

⁴⁶ The US Securities and Exchange Commission.

eksterne eller interne revision finder det nødvendigt at afholde et møde. Udvalget arbejder på basis af de tydeligt definerede og offentliggjorte kommissorier og formålsbestemmelser og i overensstemmelse med den danske lovgivning har udvalget ikke selvstændig beslutningskompetence, men refererer alene til den samlede bestyrelse der sidder med det overordnede ansvar. Revisionsudvalget gennemgår regnskabs-, revisions- og sikkerhedsmæssige forhold samt vurderer de interne kontrol- og risikostyringssystemer. Det drejer sig om forhold, som bestyrelsen, udvalget selv, den interne revisionschef eller de eksterne revisorer ønsker nærmere gennemgået, før sagen fremlægges for bestyrelsen. Revisionsudvalgets aktivitet omfatter møder med intern og ekstern revision også uden deltagelse af den øverste daglige ledelse. Udvalgets opgaver er at føre tilsyn med grundlaget og rigtigheden af de finansielle oplysninger i forbindelse med koncernens års-, halvårs- samt kvartalsrapporter og vurdere om det er nødvendigt at foretage nærmere undersøgelse af de handlinger og vurderinger, som ledelsen foretager i den forbindelse inden rapporterne indstilles til bestyrelsen. Her skal udvalget specielt have fokus på regnskabsprincipper og -praksis, værdiansættelser, oplysningernes gennemsigtighed og hvorvidt regnskaberne er påvirket af væsentlige og usædvanlige transaktioner.

6.3.3 GN Store Nord

Det er revisionsudvalget ansvar at sikre rigtigheden af årsrapporten, selskabets overholdelse af lovgivningskrav og evaluere og lave aftaler med den eksterne revisor. Udvalget skal bestå af 3-4 medlemmer af bestyrelsen og der skal afholdes møder minimum fire gange årligt i forbindelse med kvartals- halvårs og årsregnskaber.

6.4 Delkonklusion

De danske børsnoterede selskaber har imødegået kravet i Revisorlovens § 31 og kun få selskaber har valgt at lade hele bestyrelsen påtage sig revisionsudvalgets opgaver. De gennemgåede kommissorier viser dog en tendens til at virksomhederne kun har indført revisionsudvalg med minimumskravene. Det tyder på at man udelukkende har etableret revisionsudvalgene pga. lovkravet og ikke har valgt at give kommissorierne et "personligt" præg. Da kravene til bestyrelsen formelt ikke har ændret sig med kravet om revisionsudvalg, kan der stilles spørgsmål til hvorvidt nedsættelsen af et revisionsudvalg indtil videre overhovedet har haft nogen effekt for virksomhederne.

Selvom tilstedeværelsen af en person med kvalifikationer inden for regnskab eller revision gerne skulle give en effekt på kvaliteten af den finansielle rapportering, specielt i de bestyrelser hvor der ikke tidligere har siddet medlemmer med disse kompetencer, er det meget svært at måle kvaliteten af revisionsudvalgene i Danmark. Det er dog en mulighed at selve opgaven med at etablere revisionsudvalgene har rummet så mange udfordringer, at da der skal gå yderligere nogle år, før danske børsnoterede selskaber har udviklet en "best practice" og har effektiviseret på området.

7. Konklusion

Revisionsudvalg i amerikanske bestyrelser er et fænomen der har fundet sted i fire årtier mens det i Danmark først blev anbefalet i 2005 af Komiteen for god selskabsledelse. Egentlige krav frem for anbefalinger kom direkte udløst af en række amerikanske skandaler og blev implementeret i USA gennem SOX. I Danmark blev kravet om revisionsudvalg først udløst efter at EU vedtog det 8. selskabsdirektiv for medlemsstaterne i 2006 som effektueredes ved lov i Danmark i 2008. Kravet om revisionsudvalg blev udløst af regnskabsskandaler og indført som værn mod fremtidige skandaler. Tilliden til regnskabsaflæggelserne blev således forsøgt genskabt ved lovregulering bl.a. andet ved indførelse af revisionsudvalg i selskabers bestyrelser som middel til at undgå regnskabsskandaler.

Reglerne findes i Revisorlovens § 31. Loven har været gældende siden 31. december 2008 og dermed er der dags dato for virksomheder med kalenderåret som regnskabsår, aflagt 3 årsregnskaber med et fungerende revisionsudvalg.

Grundtanken bag revisionsudvalg er, at dette kan medvirke til at styrke arbejdet i bestyrelsen. Det har været meningen, at der skulle oprettes en slags specialiserede grupper til at tage sig af arbejdet med at sikre et korrekt regnskab, mens den resterende del af bestyrelsen kan koncentrere sig om andre områder. Således er det meningen, at bestyrelsens arbejde skal effektiviseres, da revisionsudvalget vil koncentrere sig om risikostyring, interne kontroller og andre revisions- og regnskabsmæssige forhold, mens resten af bestyrelsen kan afse mere tid til arbejde med f.eks. strategi, forretningsudvikling. Derudover har der, for at opretholde troværdigheden i de større internationale virksomheder, været behov for at nedsætte en kontrolfunktion i disse og hermed er det også blevet i krav i Danmark.

I Danmark, hvor bestyrelsen varetager den kontrolmæssige opgave og ledelsen den ledelsesmæssige opgave, kan det diskuteres, hvorvidt der ikke allerede længe har haft en form for revisionsudvalg i form af bestyrelsen. Måske netop derfor, fremgår det i den danske lovbestemmelse, at bestyrelsen kan vælge selv at varetage revisionsudvalgets opgaver og således vælge ikke at nedsætte et egentligt revisionsudvalg (jf. Revisorloven § 31 stk. 4.).

Der kan dog argumenteres for, at danske ledelsessystemer ikke er rendyrket tostrengede, idet bestyrelsens arbejde reelt ikke kun har en kontrollerende karakter men også en ledende karakter. Derfor kan der være en risiko for, at bestyrelsen kontrollerer egne beslutninger, hvorved den fornødne objektivitet og kritiske sans forsvinder. Her vil et nedsat revisionsudvalg betyde en klarere adskillelse mellem bestyrelsens kontrol- og ledelsesfunktion, og udvalget vil være en garant for objektivitet og uafhængighed. Dog er det konkluderet at et revisionsudvalgs funktion er langt mere relevant i en virksomhed med et enstrengt (eller tilnærmelsesvidt enstrengt) ledelsessystem i forhold til et tostrengt.

Måske netop derfor er Revisorlovens § 31 et udtryk for minimumskrav. Den er ikke særligt præcis og den er et klart udtryk for at man lader den enkelte virksomhed selv tage stilling til hvor meget man vil gøre ud af sit revisionsudvalg. Til gengæld findes der mange anbefalinger for hvordan revisionsudvalgene bør være sammensat og hvilke opgaver de bør udføre. Det er således bestyrelsens egen vurdering, hvorvidt et medlem af revisionsudvalget er uafhængigt og har tilstrækkelige kvalifikationer. Mindst ét medlem skal være uafhængigt, men diverse anbefalinger ligger mere op af de amerikanske og engelske krav om minimum tre medlemmer og at flertallet skal være uafhængigt.

Implementeringen af revisionsudvalg har ikke ændret på de opgaver der påhviler den samlede bestyrelse. Der er mere tale om en formalisering af det

De danske revisionsudvalg

Kandidatafhandling, Cand.merc.aud. 2012

Rikke Hjorth Larsen

faktiske arbejde som er pålagt bestyrelsen, end en udvidelse af opgaverne. Det ansvar der påhviler hvert enkelt medlem af bestyrelsen, er heller ikke påvirket af bestemmelserne om revisionsudvalg. Der påhviler stadig bestyrelsesmedlemmerne et individuelt ansvar, der vil blive bedømt vha. culpanormen. Der er således ikke ændret ved den allerede gældende ansvarsregel. Det medlem, eller de, medlemmer, der besidder kompetencer inden for regnskab eller revision, er ikke underlagt et særligt ansvar. Dette medlem kan dog, ligesom alle de andre, blive draget til ansvar for en eventuel manglende handling, på et tidligere tidspunkt i forhold til resten af bestyrelsen.

De danske børsnoterede selskaber har imødegået kravet i Revisorlovens § 31 og kun ganske få selskaber har valgt at lade hele bestyrelsen påtage sig revisionsudvalgets opgaver. De gennemgåede kommissorier viser dog en tendens til at virksomhederne kun har indført revisionsudvalg med minimumskravene. Det tyder på at man udelukkende har etableret revisionsudvalgene pga. lovkravet og ikke har valgt at give kommissorierne et "personligt" præg. Da kravene til bestyrelsen formelt ikke har ændret sig med kravet om revisionsudvalg, kan der stilles spørgsmål til hvorvidt nedsættelsen af et revisionsudvalg indtil videre overhovedet har haft nogen effekt for virksomhederne.

Selvom tilstedeværelsen af en person med kvalifikationer inden for regnskab eller revision gerne skulle give en effekt på kvaliteten af den finansielle rapportering, specielt i de bestyrelser hvor der ikke tidligere har siddet medlemmer med disse kompetencer, er det meget svært at måle kvaliteten af revisionsudvalgene i Danmark. Det er dog en mulighed at selve opgaven med at etablere revisionsudvalgene har rummet så mange udfordringer, at da der skal gå yderligere nogle år, før danske børsnoterede selskaber har udviklet en "best practice" og har effektiviseret på området.

8. Perspektivering

Efter tre regnskabsaflæggelser, ser det ud til at revisionsudvalgene i de fleste danske børsnoterede selskaber, udelukkende er etableret for at imødekomme lovkravet i Revisorloven. Dermed opfylder revisionsudvalgene udelukkende de minimumskrav der er sat i Danmark. Det må dog forventes, at der i løbet af årene vil dannes en form for "best practice" for hvorledes revisionsudvalget i den enkelte virksomhed skal løse de opgaver de er blevet pålagt. Jeg forventer, og håber, at virksomhederne vil opdage nogle af de eventuelle muligheder der kan være ved at have et sådant udvalg nedsat og at de selv vil fastlægge egne krav og opgaver til deres arbejde. På denne måde vil man kunne effektivisere arbejdet i revisionsudvalgene og, forhåbentligt, opnå en højere kvalitet af deres output.

Det virker næsten umuligt at kunne måle på effektiviteten af revisionsudvalgene. Er der bedre opsyn med virksomhedernes finansielle poster og er risici for besvigelser og nye skandaler minimeret? Det kunne dog være interessant, i fremtiden, at måle på hvorvidt nedsættelsen af revisionsudvalg, har givet diverse stakeholders større tiltro til markedet. Hvis dette er tilfældet er det vel i virkeligheden være ligemeget, hvorvidt revisionsudvalgene reelt er effektive eller ej.

9. Litteraturliste

- "Analyse af revisionsudvalg", KPMG Audit Committee Institute, 2011.
- "Analyse af revisionsudvalg og interne kontrol- og risikostyringssystemer for 2011", KPMG Audit Committee Institute, 2012.
- "Anbefalinger for god selskabsledelse",
http://www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/20110816_Anbefalinger_for_god_Selskabsledelse.pdf, 2011
- "Beer and brainy boards", Financial Times, 24. oktober 2007.
- "Byg et solidt revisionsudvalg", KPMG Financial Services, 2009.
- "Ejerskab og indflydelse i dansk erhvervsliv", Steen Thomsen, Torben Pedersen og Jesper Standskov, Forlaget Magtudredningen, 2004.
- "Er bestyrelsesansvaret blevet skærpet?", Berg og Langsted, Ugeskrift for retsvæsen, 1994.
- Europa-parlamentets og rådets direktiv 2006/43/EF af 17. maj 2006 om lovpligtig revision af årsregnskaber og konsoliderede regnskaber.
- "Gennembrud for egentlige revisionsudvalg i børsnoterede selskaber", KPMG pressemeddelelse 7. juni 2010.
- "Guidance on Audit Committees", 2008.
- Lov nr. 468 af 17. juni 2008, "Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder" (Revisorloven).
- "OECD Principles of Corporate Governance", 2004.
- "Mere revision i vente", Claus Iversen, www.business.dk, 2008
- "Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark",
<http://www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/anbefalinger2001.pdf>, 2001.
- "Rapport om god selskabsledelse i Danmark – Fondsbørsens komité for god selskabsledelse", 2005.
- "Report & Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees", 1999.

De danske revisionsudvalg

Kandidatafhandling, Cand.merc.aud. 2012

Rikke Hjorth Larsen

- "Revisionskomitéer i Danmark", Finn L. Meyer, Revision og Regnskabsvæsen nr. 12, 2007.
- "Revisionskomité – Forslag til kommissorium", KPMG Audit Committee Institute.
- "Revisionsudvalg – en del af god selskabsledelse?", Brian Benjamin Staalkjær, PwC, Revision og Regnskabsvæsen, 2004.
- "Revisionsudvalg – Et opslagsværk", KPMG Audit Committee Institute, 5. reviderede udgave 2011.
- "Revisionsudvalg i Danmark", Christine Søbjerg, kandidatafhandling CBS 2009.
- "Revisionsudvalg i danske børsnoterede selskaber", Brian Bilde Sørensen og Michael Thygesen, kandidatafhandling CBS 2008.
- "Sarbanes-Oxley Act of 2002", 2002.
- "The Combined Code on Corporate Governance", Financial Reporting Council, 2008.
- "The Financial Aspects of Corporate Governance", 1992.
- LBK nr 322 af 11/04/2011, "Selskabsloven".
- LBK nr 323 af 11/04/2011, "Årsregnskabsloven".
- www.corporategovernance.dk
- www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/Revisionsudvalg.pdf, om revisionsudvalg.
- www.danskebank.dk
- www.gn.com
- www.kpmg.dk
- www.maersk.com
- www.retsinformation.dk