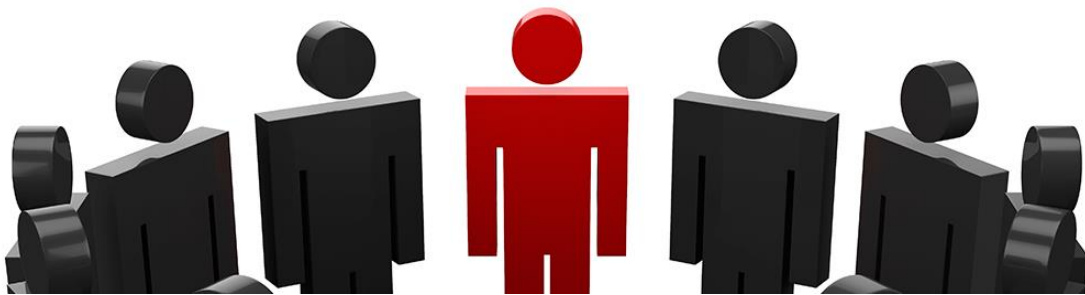


Revisionsudvalg i danske børsnoterede virksomheder



***- En spørgeskemaundersøgelse med fokus på
bestyrelsesmedlemmernes erfaringer med revisionsudvalg.***

Aflevering: 15. november 2018

Forfatter: Catja Dragsbæk
Studienummer: 26954

Vejleder: Kim Klarskov Jeppesen

Antal sider/antal anslag i alt: 80/135.032

Abstract

This thesis study is based on the Audit Committee members experience. Audit committees, have in recent years, become a natural part of corporate organizational structure.

A key issue when it comes to audit committee has proved to be the members' qualifications, I have therefore chosen to focus this thesis on audit committee members' experience and qualifications, as well as their work tasks and meeting frequency.

A financial expert can, not only be appointed on, the basis of audit and accounting qualifications, but also because of other relevant qualifications. Therefore, I have examined whether the members of the audit committee in Denmark possess financial expertise, or whether there are other qualifications, that are important in audit committees. If so, is there any need for financial expertise in the audit committee?

I have gathered information through a questionnaire survey, with various parameters relating to audit committees, including meeting frequency, qualifications, work tasks, and experience of the members.

Haraszuk (2013) has found that knowledge of the company's industry is as important as the financial qualifications. However, this study has shown that there is a need for financial expertise in the audit committees, but it has also shown that the members distinguishes between and prefer the accounting qualifications rather than the audit qualifications.

This thesis has also shown that, in relation to the audit committee's meeting frequency, scope and work tasks, as well as board members' experience, there is much greater correlation to accounting qualifications than audit qualifications. This is consistent with the study conducted by (Kim *et al*, 2015).

However, several studies (Cohen *et al.*, 2010; Zalata *et al.*, 2018) show that instead of focusing on a single member's financial qualifications, the assessment should be of the audit committee, as a unit. Therefore, this study is important in relation to the regulatory requirements currently applicable to audit committees.

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	2
Tabel og figuroversigt	5
1 Indledning	6
1.1 Problemfelt	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Definitioner	9
1.4 Afgrænsning	12
2 Metode.....	15
2.1 Metodevalg	15
2.2 Undersøgelsesdesign.....	17
2.2.1 Repræsentativitet	19
2.2.2 Datakvalitet	21
2.2.3 Validitet	21
2.2.4 Reliabilitet	22
2.3 Dataindsamling.....	23
2.3.1 Spørgeskemaet.....	24
2.3.2 Baggrund for spørgsmål i spørgeskemaet	25
3 Litteraturanalyse	29
3.1 Litteratursøgning.....	29
3.2 Litteraturgennemgang	32
3.2.1 Mødehyppighed	32
3.2.2 Kvalifikationer.....	34
3.2.3 Arbejdsopgaver	38
3.3 Litteratur sammenfatning.....	41
4 Data præsentation	43
4.1 Bortfaldsanalyse	43
4.2 Data analyse	45
4.2.1 Revisionsudvalgets mødehyppighed.....	46
4.2.2 Delkonklusion revisionsudvalgets mødehyppighed.....	52
4.2.3 Revisionsudvalgets kvalifikationer.....	54

4.2.4 Delkonklusion revisionsudvalgets kvalifikationer.....	60
4.2.5 Revisionsudvalgets arbejdsopgaver.....	62
4.2.6 Delkonklusion revisionsudvalgets arbejdsopgaver.....	69
4.2.7 Revisionsudvalgets erfaring	71
4.2.8 Delkonklusion revisionsudvalgets erfaring	76
5 Konklusion	78
6 Perspektivering	81
7 Litteraturliste	82
7.1 Bøger.....	82
7.2 Artikler	82
7.3 Publikationer.....	84
7.4 Lovgivning	84
7.5 Kandidatafhandlinger.....	84
8 Bilag.....	85
Bilag 1: Kønsfordeling i selskabers bestyrelse.	85
Bilag 2: Oversigt over de danske børsnoterede virksomheder.	86
Bilag 3: Oversigt over respondenter der har besvaret spørgeskemaet.	89
Bilag 4: Spørgeskema	92

Tabel og figuroversigt

Tabel 1: Søgeresultater i databaser.....	29
Tabel 2: Sammenhæng mellem mødehyppighed og om det har en positiv effekt, at de revisions- og regnskabsmæssige forhold uddelegeres til revisionsudvalget.....	47
Tabel 3: Sammenhæng mellem mødehyppighed og arbejdsopgaver.....	49
Tabel 4: Sammenhæng mellem mødehyppighed og erfaring med bestyrelsesarbejde.	50
Tabel 5: Sammenhæng mellem mødehyppighed og kvalifikationer.....	51
Tabel 6: Sammenhæng mellem kvalifikationer og arbejdsopgaver.....	66
Tabel 7: Sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og antallet af gange interne kontroller og regnskabsaflæggelsen har været på dagsordenen.....	67
Tabel 8: Revisionsudvalgets vigtigste formål	68
Tabel 9: Sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og om revisionsudvalg har en positiv effekt på arbejdsopgaverne.	72
Tabel 10: Sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og uddelegering af revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalget.....	73
Tabel 11: Sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer.	74
Figur 1: Deltagelse i bestyrelsesmøder i 2017.....	46
Figur 2: Sammenfald mellem revisionsudvalgets positive effekt på arbejdsopgaver og uddelegeringen af de revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalget.....	48
Figur 3: Respondenternes kvalifikationer i forhold til at være bestyrelsesmedlem.....	54
Figur 4: Sammenhæng mellem respondenternes kvalifikationer og de mest væsentligste kvalifikationer i forhold til at være bestyrelsesmedlem.	56
Figur 5: I hvor høj grad bidrager de revisionsmæssige kvalifikationer i revisionsudvalget, til at øge fokus på revisionsudvalgets arbejdsopgaver.	57
Figur 6: I hvor høj grad bidrager de regnskabsmæssige kvalifikationer i revisionsudvalget, til at øge fokus på revisionsudvalgets arbejdsopgaver.....	58
Figur 7: Antal gange interne kontroller har været på dagsordenen.	62
Figur 8: Antal gange regnskabsaflæggelsen har været på dagsordenen.	64
Figur 9: Respondenternes erfaring med bestyrelsesarbejde.	71

1 Indledning

Efter en lang række regnskabsskandaler i USA, hvor Enron nok var en af de mest omtalte, kom der større fokus på regnskabs- og revisionskvaliteten (Ghafran *et al*, 2012) og SOX blev vedtaget af den amerikanske kongres i 2002 for bl.a. at forhindre regnskabsmanipulation og for at forbedre regnskabsinformation i årsregnskaberne.

For at forbedre revisionskvaliteten og sikre pålidelige regnskaber indførte USA i 2002 lovkrav¹ om revisionsudvalg, og i 2006 fulgte EU trop med lovkrav² om revisionsudvalg for børsnoterede virksomheder. Revisionsudvalg har dermed eksisteret i en årrække og er ikke et nyt fænomen. Formålet med revisionsudvalg er, at det skal understøtte, at virksomheden har et ordentligt kontrolmiljø ved bl.a. at overvåge og kontrollere regnskabsaflæggelsesprocessen og virksomhedens interne kontroller.

I dag er der fastsat minimumskrav til revisionsudvalgets opgaver, som omfatter underretning til bestyrelsen³, overvågning af regnskabsaflæggelsesprocessen⁴, overvågning af det interne kontrolsystem, intern revision og risikostyringssystemer⁵, samt overvågning af den lovpligtige revision⁶. Derudover skal revisionsudvalget kontrollere og overvåge revisors uafhængighed⁷, herunder begrænse revisors levering af ikke-revisionsydelser⁸.

Revisionsudvalget har dermed en afgørende rolle i forhold til virksomhedens interne processer, såvel som virksomhedens omdømme eksternt, i forhold til investorer og deres tillid til kvaliteten af regnskabet. Revisionsudvalget er dermed med til at sikre at virksomhedens regnskaber giver et retvisende billede.

Internationalt har der været stor fokus og mange undersøgelser er foretaget med henblik på revisionsudvalgets kvalifikationer, for at finde ud af om dette har en betydning for kvaliteten af regnskabet. Der er ingen nyere danske undersøgelser på området til at understøtte, om det forholder sig på samme måde i Danmark.

¹ Sarbanes-Oxley Act af 2002

² Det 8. selskabsdirektiv 2006/43/EF

³ Revisorloven § 31, stk. 3, nr. 1

⁴ Revisorloven § 31, stk. 3, nr. 2

⁵ Revisorloven § 31, stk. 3, nr. 3

⁶ Revisorloven § 31, stk. 3, nr. 4

⁷ Revisorloven § 31, stk. 3, nr. 5

⁸ Revisorforordningens art. 4, stk. 2

Det formodes dog, at revisionsudvalg der har medlemmer der bl.a. besidder revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer, er med til at styrke tilliden til regnskabsaflæggelsen og informationerne i årsregnskaberne. Dermed er interessen for revisionsudvalgets medlemmer, herunder medlemmernes kvalifikationer, uafhængighed, og erfaringer i de seneste år øget.

1.1 Problemfelt

Det er nu ca. 2 år siden⁹ at EU indførte krav om, at revisionsudvalgsmedlemmer samlet set skal have kompetencer af relevans for virksomheden samtidig med, at der skal være revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer hos mindst ét medlem af revisionsudvalg i de danske børsnoterede virksomheder.

Derfor synes jeg, at det er interessant at undersøge om sammensætningen af kvalifikationer i revisionsudvalg har en sammenhæng med medlemmernes erfaringer, arbejdsopgaver og mødehyppighed.

Tidligere international forskning viser, at jo større finansiell ekspertise der er i virksomhedens revisionsudvalg, jo større intern kontrol er der overordnet i virksomheden (Defond *et al*, 2005). Dertil har virksomheder der har en finansiell ekspert i revisionsudvalget, større tendens til at være konservativ i forbindelse med regnskabsaflæggelsen i forhold til virksomheder der ikke har en finansiell ekspert i revisionsudvalget (Abbott *et al*, 2004).

En væsentlig del af den eksisterende empiri på området for revisionsudvalgets kvalifikationer og sammensætning er primært indsamlet uden for Danmark. Derfor er det relevant at undersøge de danske bestyrelsesmedlemmers erfaringer med revisionsudvalg i Danmark, set i lyset af EU's nyeste krav til revisionsudvalg. Er der forskel på erfaringerne fra de internationale revisionsudvalg og de danske revisionsudvalg? Kan vi i Danmark drage nytte af den internationale forskning? Derfor har jeg valgt at denne afhandlings problemformuleringer er som følger:

⁹ D. 19. maj 2016 vedtog Folketinget ændringer til den nuværende revisorlov på baggrund af EU's ændringsdirektiv til det 8. selskabsdirektiv.

1.2 Problemstilling

Hvilke erfaringer har bestyrelsesmedlemmer i de danske børsnoterede virksomheder med revisionsudvalg?

For at besvare problemformuleringen bedst muligt, har jeg opstillet 5 underspørgsmål:

- 1) Hvilken betydning har antallet af **revisionsudvalgsmøder** på revisionsudvalgets arbejde?
- 2) Hvilke **kvalifikationer** i revisionsudvalget har størst betydning for revisionsudvalgets arbejde, set fra bestyrelsesmedlemmernes side?
- 3) Hvilket fokus har bestyrelsesmedlemmerne på deres **arbejdsopgaver**, herunder virksomhedens interne kontroller og regnskabsaflæggelsesproces? Og hvilken betydning har det for bestyrelsesmedlemmerne, at de har mulighed for at **uddelegere** de revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalget?
- 4) Hvilken sammenhæng er der mellem ovenstående undersøgelsesspørgsmål og bestyrelsesmedlemmernes **erfaring** med revisionsudvalg?

Spørgsmålene er udformet så de bidrager til at besvare problemformuleringen, og giver i helhed afhandlingen mulighed for at bidrage til den eksisterende litteratur og forskning på området omkring revisionsudvalg.

1.3 Definitioner

I dette afsnit har jeg defineret en række ord og begreber som anvendes i afhandlingen.

Revisionsudvalg er et bestyrelsesudvalg der har en række pligter i forhold til virksomhedens revisions- og regnskabsmæssige forhold. Det er dog forsat bestyrelsen der træffer beslutningerne, hvorfor revisionsudvalg kan defineres som et forberedende udvalg i bestyrelsen. Revisionsudvalg er det mest almindelige bestyrelsesudvalg og det eneste bestyrelsesudvalg, der er lovmæssigt reguleret.

PIE-virksomheder skal etablere et revisionsudvalg som defineret i revisorlovens § 31, stk. 1, medmindre hele bestyrelsen kan agere som revisionsudvalg.¹⁰

Bestyrelsen defineres i selskabsloven, der sonderer mellem det centrale og det øverste ledelsesorgan. Det øverste ledelsesorgan vil typisk være bestyrelsen i de danske virksomheder, dog kan det øverste ledelsesorgan være et tilsynsorgan hvis virksomheden har etableret et. Dermed kan bestyrelsen både være det øverste og centrale ledelsesorgan, afhængigt af virksomhedens ledelsesform jf. selskabslovens § 111. Typisk vil bestyrelsen i Danmark være det øverste ledelsesorgan, hvorfor jeg har valgt at definere bestyrelsen som det øverste ledelsesorgan. Danmark har ofte en to-strengt ledelsesstruktur modsat USA og Storbritannien, hvor medlemmer af direktionen også er medlem af bestyrelsen jf. det engelske begreb "Board of directors" (BOD), som i denne afhandling anvendes entydigt med ordet "bestyrelse", selvom der er forskel på de to begreber.

PIE-virksomheder er defineret i Danmark som virksomheder af offentlig interesse, hvilket omfatter børsnoterede virksomheder, både de ikke-finansielle og finansielle virksomheder¹¹ og dermed gælder de omtalte lovgivningsmæssige regler ikke kun de børsnoterede virksomheder, som jeg har valgt at have fokus på i denne afhandling.

Det kræves af PIE-virksomheder, at mindst 1 bestyrelsesmedlem har kvalifikationer inden for regnskab og revision eller mindst 1 medlem i revisionsudvalget, hvis der nedsættes et jf. revisorlovens § 31, stk. 1 og 4.

¹⁰ jf. revisorlovens § 31, stk. 4

¹¹ Finansielle virksomheder defineres som kreditinstitutter, forsikringsselskaber, investeringsforeninger, børs-mæglerselskaber, pensionskasser, ATP, og lignende.

Definitionen af de **danske børsnoterede virksomheder**, er virksomheder optaget til handel på Københavns Fondsbørs (NASDAQ OMX), hvor virksomhedernes markedsværdi er opdelt på følgende vis:

Large Cap = > 1 mia. €

Mid Cap = 150-1000 mio. €

Small Cap = < 150 mio. €

Finansiell ekspertise defineres i denne afhandling som revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer, da finansiell ekspertise i revisorlovens § 31 er defineret som kvalifikationer inden for regnskab og revision. I lovbemærkningen fremgår det dog, at finansiell ekspertise også kan være erfaringer og ledelsesansvar vedrørende revision, aflæggelse af årsregnskaber, medlemskab af revisionsudvalg og anden relevant erfaring.

Jeg har i denne afhandling valgt at definere og begrænse begrebet "finansiell ekspertise" til revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer.

Revisionsudvalgets arbejdsopgaver er defineret i revisorlovens § 31, stk. 3, nr. 1-5.

Arbejdsopgaverne er også defineret nærmere i Erhvervsstyrelsens Vejledning om revisionsudvalg¹² hvor det fremgår, at revisionsudvalgets arbejdsopgaver som udgangspunkt er at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen, overvåge effektiviteten af de interne kontrol- og risikostyringssystemer og evt. virksomhedens interne revision, overvåge den lovpligtige revision og overvåge og kontrollere den eksterne revisors uafhængighed.

Umiddelbart er det måske ikke helt tydeligt hvad forskellen er mellem overvågning af den lovpligtige revision af regnskabet og regnskabsaflæggelsesprocessen. I forhold til den lovpligtige revision af regnskabet omfatter dette, at revisionsudvalgets medvirken skal sikre at den eksterne revision udføres uafhængigt af kompetente revisorer.

I henhold til Erhvervsstyrelsens vejledning om revisionsudvalg, omfatter regnskabsaflæggelsesprocessen kendskab til virksomhedens struktur og ansvarsfordeling. Jeg har dog valgt i denne afhandling at definere **regnskabsaflæggelsesprocessen** som overvågning af det eksterne og lovpligtige regnskab, herunder udarbejdelse og offentliggørelse.

¹² Version 1.1, Maj 2018, Sag 2017-7987

Erhvervsstyrelsen har ligeledes i deres vejledning om revisionsudvalg defineret interne kontroller som overvågning af det interne kontrolsystem, intern revision og risikostyringssystemer, samt om dette fungerer effektivt.

Jeg har valgt at definere **interne kontroller** som handlinger og procedurer, der udføres i virksomheden i forbindelse med risikostyringen, herunder hvorledes risici identificeres, med henblik på at sikre en pålidelig regnskabsaflæggelse, og på at forebygge tilsigtede og utilsigtede fejl og mangler.

Angelsaksiske lande defineres som de lande, der historisk er påvirket meget af Storbritannien og USA og andre engelsktalende lande. I de angelsaksiske lande bygger velfærd på et liberalt princip, hvilket er modsat den danske model, hvor velfærd bygger på et princip der tager udgangspunkt i en mere socialbevidst tankegang.

Korrelationen bliver beregnet af korrelationskoefficienten, på baggrund af en matematisk formel. Korrelationskoefficienten anvendes til at beskrive sammenhængsgraden mellem to datasæt hvilket betyder, at korrelationen er en god måde til at undersøge om der er kausalitet mellem to eller flere variable. Korrelationskoefficienten kan være mellem -1 og +1. En korrelationskoefficient på +1 indikerer, at når én variabel bevæger sig op eller ned, vil den anden variabel bevæge sig fuldstændig ens i samme retning (perfekt positiv korrelation). Omvendt vil en korrelationskoefficient på -1 betyde, at når én variabel bevæger sig op eller ned, vil den anden variabel bevæge sig i modsatte retning (perfekt negativ korrelation). Når korrelationskoefficienten er 0, er der ingen korrelation og dermed er det tilfældigt hvordan den ene variabel bevæger sig i forhold til en anden variabel.

Responsprocenten er defineret som den procentdel af respondenterne, der faktisk har besvaret spørgeskemaet. Responsprocenten har jeg anvendt i afsnit 4.1 bortfaldsanalyse, for at fastslå om den gruppe af respondenter der har besvaret spørgeskemaet, varierer meget fra den gruppe respondenter som ikke har besvaret spørgeskemaet.

1.4 Afgrænsning

I forbindelse med denne afhandling der fokuserer på revisionsudvalg i Danmark, har jeg foretaget nogle afgørende afgrænsninger.

Jeg har valgt de børsnoterede virksomheder i Danmark, fordi det siden 2006¹³ har været et lovkrav for de børsnoterede virksomheder at indføre revisionsudvalg. Dette vil sikre at min empiri vedrører etablerede revisionsudvalg. Jeg har valgt ikke at skelne mellem bestyrelsesmedlemmernes køn, da kønsfordelingen i de danske bestyrelser er forskellig fra den demografiske kønsfordeling i Danmark jf. bilag 1.

De børsnoterede virksomheder opdeles ofte i finansielle og ikke-finansielle virksomheder, da de finansielle virksomheder er underlagt anden regulering (Lov om finansiel virksomhed¹⁴) end de ikke-finansielle virksomheder. Dog vil jeg ikke i denne afhandling skelne imellem de finansielle og ikke-finansielle virksomheder, da begge typer virksomheder lovgivningsmæssigt er omfattet af PIE-definitionen, og dermed underlagt de samme lovgivningsmæssige regler vedrørende etablering af revisionsudvalg, hvor et medlem skal besidde finansiel ekspertise.

Jeg har i denne afhandling valgt ikke at lave en størrelses inddeling af de børsnoterede virksomheder, da lovkravet om finansiel ekspertise gælder alle PIE-virksomheder og dermed alle de børsnoterede virksomheder.

Rose (2013) fandt dog, at de største børsnoterede virksomheder scorer højest i forhold til at følge *anbefalingerne om god selskabsledelse*¹⁵. Undersøgelsen berører dermed ikke revisionsudvalg specifikt, men kan i denne sammenhæng bruges til at understøtte tesen om at der findes forskelle mellem de danske small-, mid- og large-cap virksomheder. Denne tese er ligeledes understøttet af en analyse som EY har foretaget i 2015¹⁶.

¹³ Det 8. selskabsdirektiv 2006/43/EF

¹⁴ LBK nr. 1140 af 26/09/2017

¹⁵ Defineret af komiteen for god selskabsledelse, der har til formål at fremme udviklingen i god selskabsledelse i de børsnoterede danske virksomheder.

¹⁶ "Analyse af revisions- nominerings- og vederlagsudvalg i Danmark".

Revisionsudvalgets arbejdsopgaver omfatter som udgangspunkt overvågning af regnskabsaflæggelsesprocessen, overvågning af effektiviteten af de interne kontrol- og risikostyringssystemer og evt. virksomhedens interne revision. Desuden er overvågning af den lovpligtige revision og overvågning og kontrol af den eksterne revisors uafhængighed, også en del af revisionsudvalgets arbejdsopgaver jf. revisorlovens § 31, stk. 3, nr. 1-5. Revisionsudvalgets opgaver kan dog tilpasses den enkelte virksomheds behov jf. Erhvervsstyrelsens vejledning om revisionsudvalg.

I forhold til denne afhandling har jeg valgt at afgrænse revisionsudvalgets arbejdsopgaver til at omfatte overvågning af regnskabsaflæggelsesprocessen og overvågning af de interne kontrol- og risikostyringssystemer i virksomheden. Jeg er dog opmærksom på, at dette kan betyde at min undersøgelse ikke giver et helhedsbillede af revisionsudvalgets arbejdsopgaver.

Jeg har valgt ikke at undersøge medlemmernes uafhængighed i henholdsvis bestyrelsen og revisionsudvalget, da de danske børsnoterede virksomheder, på grund af den danske tostrengede ledelsesstruktur, typisk ikke har direktionsmedlemmer i bestyrelsen hvilket har til formål at sikre uafhængighed i bestyrelsen (Johansen et al, 2013).

Jeg har ligeledes valgt at denne undersøgelse ikke vil inddrage eller have fokus på revisionsudvalgets relation til den eksterne revisor. Dette gælder ligeledes, at jeg ikke vil undersøge om denne undersøgelse har sammenhæng med sekundære data som fx den eksterne revisors rapportering i forbindelse med virksomhedens årsrapport.

Jeg har valgt at anvende EU-lovgivning som er implementeret i den danske lov vedrørende reglerne om revisionsudvalg i Danmark, og afgrænser mig fra nationale regler i de øvrige EU- og nordiske lande. Dog har jeg, medtaget en del international empiri og forskning i litteraturanalysen for at få en tilstrækkelig viden om revisionsudvalg, herunder kvalifikationer, arbejdsopgaver og erfaring.

Da jeg i denne afhandling ser på revisionsudvalgets erfaringer i danske virksomheder, har jeg vurderet, at det ikke er afgørende for undersøgelsen at indsamle empiri fra udenlandske bestyrelsesmedlemmer. Desuden udgør andelen af udenlandske bestyrelsesmedlemmer i danske virksomheder kun 6,95 % jf. bilag 1.

Derfor har jeg valgt at udfærdige spørgeskemaet på dansk, selvom der er en lille del af bestyrelsesmedlemmerne der ikke er danske, men udenlandske, hvorfor de ikke vil have forudsætning for at besvare spørgeskemaet.

Jeg har i forhold til udvælgelse af stikprøve, valgt ikke, at forklare de udvælgelsesmetoder som ikke er baseret på sandsynlighed, herunder systematisk udvalg, panel og bevist udvalg. Grunden hertil er, at panel metoden anvendes til undersøgelser der gentages. Ved bevist udvælgelsesmetoden gælder konklusionen kun den undersøgte stikprøve, og giver ikke mulighed for at konkludere på hele populationen. Derfor er metoderne ikke relevante for denne undersøgelse.

Systematisk udvælgelse minder dog om den tilfældige udvælgelse som jeg har anvendt i denne afhandling, men er en nemmere metode end ved den tilfældige udvælgelse, som jeg har valgt at anvende (Boolsen, 2008), og derfor er den systematiske udvælgelsesmetode ikke nærmere beskrevet.

2 Metode

I dette afsnit redegøres der for den overordnede metode, der ligger til grund for denne afhandling. For at indsamle et fyldestgørende datagrundlag med henblik på, at besvare problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmålene bedst muligt, har jeg overvejet hvilken metode der var bedst egnet jf. afsnit 2.1 metodevalg.

2.1 Metodevalg

I dette afsnit redegøres der for hvilke metoder, der er relevante i forbindelse med indsamling af empiri, og understøtter denne afhandlings problemstilling bedst.

Indsamling af data opdeles i kvalitativ og kvantitativ metode, hvor den kvalitative data er artsbestemt mens den kvantitative er mængdebestemt (Andersen, 2013). Forskellen imellem dem er, at den kvantitative metode gør det nemmere at måle (kvantificere) resultaterne, hvor den kvalitative metode giver et mere individuelt (kvalificeret) billede.

Både den kvalitative og den kvantitative metode kan inddeles i primære og sekundære data. Inden for den kvantitative metode indhentes primære data hovedsagligt via spørgeskemaer, mens andre offentlige tilgængelige data som fx årsrapporter og statistikker er sekundære data. Den kvalitative metodes primære data indhentes ved hjælp af interviews og/eller observationer, hvor den sekundære data indsamles ved litteratursøgning i eksisterende litteratur og/eller artikler.

Ved valg af fremgangsmåde for undersøgelsen skelnes der mellem to metoder, herunder "desk research" og "field research". Desk research består af sekundær empiri, og field research består af primær empiri.

I denne afhandling har jeg valgt at benytte primære data fra "field research" metoden, hvilket jeg har vurderet var bedst i forhold til at belyse problemstillingen. De primære data er kvantitative og indsamlet ved "field research" metoden i form af spørgeskema udsendt til bestyrelsesmedlemmer fra danske børsnoterede virksomheder, hvilket er populationen for undersøgelsen jf. afsnit 1.4 om afgrænsning.

Jeg har endvidere indsamlet sekundære data ved hjælp af "desk research" metoden, og omfatter både kvantitative og kvalitative data. Dette er henholdsvis de danske børsnoterede virksomheders årsrapporter, og diverse forskningsartikler skrevet og publiceret vedrørende revisionsudvalg. Artiklerne danner det teoretiske grundlag for afhandlingen jf. kapitel 3 litteraturanalyse.

Forskningsartiklerne er internationale såvel som nationale, og for at sikre en vis pålidelighed har jeg kun valgt artikler fra anerkendte tidsskrifter som fx International Journal of Auditing.

Den induktive tilgang tager udgangspunkt i empiri, der er indsamlet ved hjælp af undersøgelser, hvor den deduktive tilgang tager udgangspunkt i teorien, der understøttes af cases. Jeg vil anvende en induktiv tilgang i forbindelse med analyse og konklusion af undersøgelsens resultater. Afhandlingens metode er induktiv idet jeg undersøger forhold der bygger på empiri, der indsamles og vurderes som en helhed for revisionsudvalg i Danmark.

Dog tages der forbehold for, at virkeligheden kan forholde sig anderledes hos respondenter som ikke har besvaret spørgeskemaet, jf. (Klausen, 2005:116)

"Lige meget hvor mange bekræftende erfaringer man gør, kan man aldrig udelukke, at der er undtagelser, som man endnu ikke har opdaget. Så konklusionen i et induktivt argument kan være falsk, selv om præmisserne er sande."

Det udsendte spørgeskema er konstrueret ud fra det positivistiske paradigme da jeg ønsker at indsamle kvantitative data, hvor empirien er baseret på erfaringer, handlinger og diverse baggrundsvariabler. Derfor består spørgeskemaet af primært lukkede og enkelte halv-lukkede spørgsmål, hvilket er mest naturligt i spørgeskemaundersøgelser (Boolsen, 2008).

Analysen af datagrundlaget vil tage udgangspunkt i det neo-positivistiske paradigme, idet jeg ikke kan analysere data fuldstændigt objektivt uden at inddrage min egen fortolkning af spørgeskemaets holdningsspørgsmål.

I forhold til spørgeskemaets baggrundvariable, som er objektive og verificerbare vil jeg holde mig neutral, og dermed anlægge en positivistisk tankegang.

2.2 Undersøgellesdesign

I dette afsnit vil jeg redegøre for undersøgelsesdesignet, der skal danne den overordnede ramme for indsamling og analyse af data. I afsnit 2.1 metodevalg har jeg argumenteret for metodevalget.

Den primære data er valgt indsamlet som spørgeskema, da denne metode giver afhandlingen et kundskabsmæssigt sigte, hvilket er formålet med afhandlingens problemformulering. Jeg er dog opmærksom på, at spørgeskemaundersøgelser belyser forhold på et overfladisk niveau, men samtidig giver det mulighed for at undersøge et relativt stort antal personer (Boolsen, 2008), hvilket jeg i denne sammenhæng kan anvende til at belyse eventuelle tendenser i bestyrelsesmedlemmernes erfaringer med revisionsudvalg.

Baggrunden for, at jeg har valgt en spørgeskemaundersøgelse til indsamling af empiri, er hovedsageligt, at det er forbundet med lave omkostninger, det er relativt nemt at distribuere, og fordi spørgeskemaer sikrer besvarelse af flere spørgsmål på en gang.

Dette er valgt, selvom der kan være skjulte variabler der påvirker spørgeskemaets besvarelser, dvs. at data bliver påvirket af en forud opfattelse hos respondenterne, som man ikke kan afklare og forklare på samme måde som ved et interview. Jeg har valgt at supplere spørgeskemaet med et afsluttende spørgsmål i forhold til mulighed for efterfølgende kontakt til respondenterne. Det sidste spørgsmål i spørgeskemaet (spm. 14) sikrer, at jeg har mulighed for efterfølgende at få afklaret misforståelser og/eller få uddybet respondenternes besvarelser.

Anvendelse af spørgeskema kan betyde at udsnittet ikke bliver repræsentativt, og at svarprocenterne er relativt lave (Boolsen, 2008). Derfor burde spørgeskemaundersøgelsen

ideelt set blive suppleret af kvalitative interviews for at fastlægge bestyrelsesmedlemmernes erfaringer med revisionsudvalg, men dette er både tidskrævende og forbundet med flere omkostninger.

Da det ikke har været muligt at finde et offentligt register over bestyrelsesmedlemmer, hvoraf deres kontaktoplysninger fremgår, har jeg gennemgået offentlige tilgængelige årsrapporter for at finde ud af, hvem der var bestyrelsesmedlemmer i de børsnoterede virksomheder i Danmark i 2017.

Idet nogle af bestyrelsesmedlemmernes e-mails ikke fremgik direkte af årsrapporterne eller den pågældende virksomheds hjemmeside, måtte jeg søge på internettet for at forsøge at finde bestyrelsesmedlemmernes e-mails, idet spørgeskemaet sendes i elektronisk form.

Det har været en udfordring at finde e-mails på alle bestyrelsesmedlemmerne, da nogle af dem har et almindeligt navn, eller fordi nogle af medlemmerne har ønsket anonymitet. Det har typisk været bestyrelsesmedlemmerne fra large-cap virksomheder der var sværest at finde e-mails på, hvilket højt sandsynligt skyldes, at de er alment kendt i erhvervslivet og, at de tit bliver kontaktet af journalister mm., hvorfor de ønsker anonymitet.

Dog har det været muligt at finde nok til at sikre, at bestyrelsesmedlemmer fra large-cap virksomheder er repræsenteret blandt respondenterne. Se afsnit 4.1 bortfaldsanalyse.

Dertil har det været en udfordring, at nogle af bestyrelsesmedlemmerne, der har et almindeligt navn som fx Ole Andersen, hvilket har givet mange hits ved google søgning på navn, og dermed nærmest umuligt at finde den "rigtige" Ole Andersen, som er bestyrelsesmedlem i B&O. Derimod har et navn som fx Christian Bertel Seidelin givet knap så mange hits, hvilket har gjort det nemmere at finde frem til den "rigtige" person.

2.2.1 Repræsentativitet

I dette afsnit vil jeg redegøre for, om den undersøgte stikprøve er repræsentativ for hele populationen.

Ofte er den population som undersøges meget stor, og det vil i de fleste henseender være umuligt at undersøge hele populationen. Løsningen herpå er at tage en stikprøve der udgør en lille del af populationen. Det vigtigste i den forbindelse er, at stikprøven repræsenterer hele populationen.

Stikprøven vil altid indeholde en vis usikkerhed, og der kan kun gives en fuldstændig sikkerhed for undersøgelsen, hvis hele populationen undersøges. Dvs. usikkerheden formindskes når stikprøven udvides.

Stikprøven kan dog anses som repræsentativ hvis den i alle henseender afspejler forhold som kan have betydning for resultatet af undersøgelsen. Det vil sige, at man ud fra stikprøven kan generalisere for hele populationen.

Der er forskellige metoder i forbindelse med udvælgelse af stikprøver. Der er 3 overordnede metoder til at udvælge stikprøver på baggrund af sandsynlighed, herunder simpelt tilfældigt, stratificeret og klyngeopdelt, eller en kombination heraf.

Derudover findes der 3 metoder til at udvælge stikprøver som ikke er baseret på sandsynlighed (Boolsen, 2008). De vil ikke blive gennemgået nærmere jf. afsnit 1.4 afgrænsning.

Princippet for simpel tilfældig udvælgelse er, at alle respondenter i populationen har samme sandsynlighed for at blive udtrukket til stikprøven. Ulempen er, at ved en lille stikprøve er der risiko for at stikprøven ikke bliver repræsentativ.

Ved stratificeret udvælgelse inddeles populationen i strata ud fra de kendetegn man vil undersøge i populationen. Dvs. populationen (bestyrelsesmedlemmerne) kunne inddeles efter om de sad i bestyrelsen i en small- mid- eller large-cap virksomhed, hvorefter jeg kunne beslutte hvor mange bestyrelsesmedlemmer der skulle udtrækkes fra hvert stratum.

Dette ville sikre, at jeg kunne analysere forskelle mellem bestyrelsesmedlemmers erfaringer med revisionsudvalg på baggrund af virksomhedens størrelse. Jeg har valgt i denne afhandling at se bort fra virksomhedernes størrelse jf. afsnit 1.4 afgrænsning hvorfor jeg ikke har valgt, at anvende en stratificeret udvælgelse af stikprøven.

Ved klynge udvælgelse inddeles populationen i grupper (klynger), hvilket kan anvendes hvis man vil undersøge hvordan bestyrelsesmedlemmernes erfaringer med revisionsudvalg variere i forskellige områder, fx om der er forskelle mellem bestyrelsesmedlemmernes erfaringer på Sjælland, Fyn eller Jylland.

Jeg har valgt ikke at skelne mellem geografiske sammenhænge, eller forskelle i forhold til bestyrelsesmedlemmernes erfaringer med revisionsudvalg, hvorfor stikprøven ikke er klynge udvalgt.

Jeg har derfor valgt at udvælge stikprøven tilfældigt, da det har været tilfældigt hvilke bestyrelsesmedlemmer, jeg kunne finde kontaktoplysninger på. Jeg anser dog stikprøven for at være repræsentativ for populationen, idet udvælgelsen af bestyrelsesmedlemmerne havde samme sandsynlighed for at blive udtrukket. Endvidere adskiller de respondenter der har svaret på spørgeskemaet sig ikke væsentligt fra de respondenter der ikke har svaret. Se afsnit 4.1 bortfaldsanalyse.

2.2.2 Datakvalitet

I dette afsnit vil jeg redegøre for de overvejelser der har været i forbindelse med kvaliteten af data der er anvendt og behandlet i denne afhandling.

Valg af dataindsamling har en effekt på kvaliteten af den indsamlede data, hvorfor det bl.a. er nødvendigt at vurdere validiteten og reliabiliteten, hvilket vil blive uddybet i afsnittene 2.2.3 validitet og 2.2.4 reliabilitet. Disse to begreber omfatter og er med til at afgøre datakvaliteten.

2.2.3 Validitet

I dette afsnit vil jeg redegøre for mine overvejelser i forhold til validiteten af den data der ligger til grund for afhandlingen.

Validitet dækker over begreberne gyldighed og relevans. Gyldigheden er overensstemmelse mellem det teoretiske og empiriske begrebsplan. Relevansen er, hvorvidt det empiriske begrebsudvalg er relevant for problemstillingen.

Ved indsamling af primære data i form af spørgeskema, bestemmes validiteten ud fra om spørgeskemaet kan måle det, som jeg gerne vil måle. Hvis spørgeskemaet kan måle det, som jeg ville måle, vil validiteten være høj.

Ved vurdering af validiteten af spørgeskemaet er det også nødvendigt, at fortolkningen af resultaterne ikke er styret af forforståelsen og af forudindtagede synspunkter.

Det vil derfor begrænse validiteten, at jeg i nogen grad vil tolke resultaterne fra spørgeskemaet i den retning som støtter mine forudindtagede synspunkter, jf. afsnit 2.1 metodevalg, hvor jeg har redegjort for at afhandlingens analyse af datagrundlaget tager udgangspunkt i det neo-positivistiske paradigme, idet jeg ikke kan analysere data fuldstændigt objektivt uden at inddrage min egen fortolkning af spørgeskemaets holdningsspørgsmål.

Ved indsamling af sekundære data der allerede er udarbejdet, vil validiteten være begrænset, da data kan være subjektive fx ved at forfatterens holdninger, at synspunkter inden for emnet kommer til kende.

Derfor vil jeg forholde mig kritisk til artiklerne anvendt i forhold til denne afhandlings litteraturanalyse, hvilket vil øge validiteten. Validiteten af sekundære data der stammer fra virksomhedernes årsrapporter, der er tilgængelige på virksomhedernes hjemmeside samt på cvr.dk, vil have en højere validitet idet årsrapporter som udgangspunkt er mere objektive end subjektive.

2.2.4 Reliabilitet

I dette afsnit vil jeg redegøre for mine overvejelser for reliabiliteten i forhold til data der ligger til grund for afhandlingen.

Reliabiliteten dækker over pålidelighed og troværdighed og angiver hvor sikkert og præcist der måles det, man gerne vil måle eller om undersøgelsen påvirkes af tilfældigheder (Andersen, 2013). Dvs. at reliabilitet er nøjagtigheden i indsamling og behandling af data. For at øge reliabiliteten i spørgeskemaet har jeg lavet en pilottest af spørgeskemaet, hvor jeg har fået nogle testpersoner til at afprøve og vurdere spørgeskemaet.

Formålet med at afprøve det udsendte spørgeskema er både, at afprøve det tekniske aspekt såvel som det forståelsesmæssige aspekt.

Ved vurderingen af det tekniske aspekt er afsendelse af e-mail vurderet med henblik på om link til spørgeskemaet virker og om layoutet var appetitligt.

Ved vurderingen af det forståelsesmæssige aspekt ved spørgeskemaet, har testpersonerne taget stilling til korrektur og om spørgsmålene blev forstået rigtigt samt om svarmulighederne var passende.

Testpersonerne var ikke egentlige bestyrelsesmedlemmer, men personer der til dagligt arbejder med kontakt og kommunikation med revisionsudvalg, hvorfor jeg alligevel vil betegne dem som kompetente på de samme områder som de respondenter, jeg har spurgt i den egentlige undersøgelse.

I forhold til pålideligheden af undersøgelsesdata, kan der være egne forventninger til bestyrelsesarbejdet som respondenterne gerne vil leve op til, eller som bestyrelsesmedlemmerne selv mener, at de lever op til, hvorfor deres besvarelser kan være afhængige heraf, hvilket påvirker pålideligheden negativt.

Ved udsendelse af spørgeskemaet er det blevet gjort klart, at besvarelserne kun vil blive anvendt i summarisk- og anonymiseret form. Ligeledes er respondenterne gjort opmærksom på, at besvarelserne vil blive behandlet fortroligt, hvilket bør medvirke til ærlige besvarelser. Dette vil påvirke pålideligheden positivt.

2.3 Dataindsamling

I dette afsnit redegøres der for den valgte dataindsamlingsmetode. Der er flere metoder hvorpå man kan indsamle data, og hver metode (interview, spørgeskema, registreringsark mv.) har fordele og ulemper i forhold til fx ressourceforbrug.

Den primære dataindsamling er indsamlet via spørgeskemaer, da denne indsamling af empiri vurderes at kunne besvare problemstillingen bedst muligt. Dertil vil besvarelserne være nemmere at kvantificere end empiri indsamlet ved interviews, hvilket giver mulighed for at analysere eventuelle sammenhænge.

Det vil altid være en fordel at kombinere metoderne, men dette er selvfølgelig også mere omfangsrigt end, at indsamle data ved hjælp af en enkelt metode. Derfor skal valget af metode afhænge af det konkrete mål, der ønskes målt på. Derudover skal man også se på tilgængelighed i forhold til populationen.

Da populationen er bestyrelsesmedlemmer i børsnoterede virksomheder, som formodes at have en travl hverdag og som ofte besidder mindst en ledelsesmæssig jobstilling i en anden børsnoteret virksomhed, vil en mail med et spørgeskema der tager ca. 5 min at besvare, være en mindre "byrde" at besvare i forhold til, at afsætte en time til et interview, der ligeledes kræver planlægning at aftale.

I forbindelse med udformningen af spørgsmålene til spørgeskemaet, har jeg indsamlet sekundære data i form af artikler med et forskningsmæssigt sigte. Disse er behandlet nærmere i kapitel 3 litteraturanalyse, hvilket har været med til at danne baggrund for spørgeskemaets spørgsmål, der kan være med til at besvare afhandlingens problemstilling.

2.3.1 Spørgeskemaet

I dette afsnit redegøres der for den praktiske indsamling af data via spørgeskemaet. Spørgeskemaet er udviklet i programmet SurveyXact, som stilles til rådighed for CBS-studerende. I den mail som respondenterne modtog i forbindelse med spørgeskemaet, var der et direkte link til SurveyXact, hvor respondenternes besvarelser blev registreret. Kontakt-mail til respondenterne er fundet ved hjælp af internettet jf. afsnit 2.2 undersøgelsesdesign.

Jeg har valgt at designe spørgeskemaet således, at spørgsmål 1 skal besvares før man kan komme videre til næste spørgsmål osv. Denne funktionalitet er anvendt for at sikre besvarelser af alle spørgsmål i spørgeskemaet.

I spørgeskemaet har jeg anvendt svarmuligheder hvor der er en ligelig fordeling af positive og negative svarmuligheder. Spørgeskemaet er udsendt pr. mail d. 14. juni 2018 hvor jeg har valgt, at lade den samlede dataindsamlingsperioden være 16 dage. I forbindelse med udsendelse af mail med spørgeskemaet har respondenterne i første omgang fået 9 dages frist til at besvare spørgeskemaet.

Da dette ikke gav specielt mange besvarelser, valgte jeg at udsende en rykker-mail til respondenterne med en opfordring om at svare på spørgeskemaet, hvilket havde en positiv effekt på antallet af besvarelser.

Ved anvendelse af SurveyXact, hvor respondenterne får tilsendt et "personligt" link, vil respondenterne have mulighed for besvare spørgeskemaet flere gange, idet linket kan åbnes igen.

Dette vil kunne medføre at tidligere besvarelser kan overskrives af samme respondent, men SurveyXact har indbygget en funktion der "lukker" for modtagelse af besvarelser efter en fastsat dato, hvorfor det vurderes at besvarelserne er reelle og pålidelige.

2.3.2 Baggrund for spørgsmål i spørgeskemaet

I dette afsnit redegøres der for baggrunden for de spørgsmål der er stillet i spørgeskemaet. Jeg har valgt at nogle af spørgsmålene er baggrundsvariabler, og andre spørgsmål vedrører respondenternes erfaringer og holdninger til revisionsudvalg.

Derfor vil denne gennemgang af baggrunden for spørgsmål i spørgeskemaet ikke følge en numerisk men en tematisk rækkefølge, inddelt ud fra afhandlingens undersøgelsesspørgsmål.

Overordnet er spørgsmål 1-5 baggrundvariabler der beskriver respondenterne, hvor spørgsmål 6-13 vedrører bestyrelsesmedlemmernes erfaringer og holdninger til bestyrelsesarbejdet og revisionsudvalg.

Hovedparten af spørgsmålene er stillet som lukkede spørgsmål (kun spm. 2 og 13 er stillet som halvlukket spørgsmål), idet lukkede spørgsmål egner sig bedst til spørgeskemaundersøgelser (Boolsen, 2008).

Grunden til at jeg har valgt at stille to halvlukkede spørgsmål i spørgeskemaet er, at give respondenterne en mulighed for selv at skrive om der er andre – end de allerede givne – kvalifikationer, som de mener er mest væsentlige for medlemmer af revisionsudvalget at besidde. Dette vil sikre, at respondenterne kan vælge den/de kvalifikationer som passer bedst i forhold til dem selv, og dermed bliver besvarelserne mere præcise.

Jeg har valgt at indlede spørgeskemaet med baggrundsinformation, da disse spørgsmål er lette for respondenterne at tage stilling til, og fordi spørgsmål om baggrundsviden er umiddelbart genkendeligt for respondenterne.

Ad undersøgelsesspørgsmål 1)

Spørgsmål 5 som vedrører hvor mange møder respondenterne har deltaget i, skal til dels sikre, at respondenterne har erfaring med de nye krav til revisionsudvalg, som blev implementeret i 2016 og dels at respondenterne er et aktivt bestyrelsesmedlem. Dette vil sikre, at besvarelserne er givet på baggrund af de nyeste erfaringer på området.

Spørgsmål 5 vil ligeledes give mulighed for at finde ud af om der er sammenhæng mellem mødehyppigheden og andre variable jf. undersøgelsesspørgsmål 1.

Derimod er spørgsmål 4 medtaget for at kontrollere, at den rette respondent svarer på spørgeskemaet jf. at de fundne e-mailadresser på bestyrelsesmedlemmerne kan være forkerte. Spørgsmål 4 vil også indikere om respondenterne er et aktivt bestyrelsesmedlem.

Begge baggrundsvariable er med til at beskrive respondenterne og kan bruges til at analysere eventuelle sammenhænge mellem besvarelserne.

Ad undersøgelsesspørgsmål 2)

I spørgsmål 2 havde respondenterne mulighed for selv at tilføje en kvalifikation der ikke allerede var oplistet blandt de allerede prædefinerede kvalifikationer.

Respondentens kvalifikationer i forbindelse med at være bestyrelsesmedlem er interessant at sammenholde med hvilke kvalifikationer, de selv synes er de mest væsentlige jf. spørgsmål 13.

I spørgsmål 13, gives respondenterne en mulighed for at tilkendegive de væsentligste kvalifikationer som bestyrelsesmedlemmer/medlemmer af revisionsudvalget skal besidde, jf. undersøgelsesspørgsmål 2. Spørgsmål 13 giver ikke kun mulighed for at kunne analysere eventuelle sammenhænge, men det giver mulighed for at bekræfte eller afkræfte tesen om, at det er nødvendigt med revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer i revisionsudvalget, for at kunne udføre arbejdsopgaverne.

I spørgsmål 8 og 9 bliver respondenterne bedt om at tage stilling til, i hvilken grad, de er enige i de opstillede udsagn. Spørgsmål 8 vedrører de revisionsmæssige kvalifikationer og spørgsmål 9 vedrører de regnskabsmæssige kvalifikationer.

Begge spørgsmål kan give en indikation af hvilken kvalifikation (revisionsmæssig eller regnskabsmæssig), der er mest relevant efter respondenternes opfattelse, eller om respondenterne synes, at kvalifikationerne har den samme væsentlighed, jf. undersøgelses-spørgsmål 2.

Ad undersøgelsesspørgsmål 3)

Spørgsmål 6 og 7 er afgrænset til 2017 for at få respondenternes nyeste viden på området. Afgrænsningen gør det, alt andet lige, også nemmere for respondenterne, at huske tilbage på hvor mange møder virksomhedens interne kontroller og virksomhedens regnskabsaflæggelsesproces har været på dagsordenen.

Begge spørgsmål vedrører respondentens erfaring med, hvilket fokus revisionsudvalget eller bestyrelsen har på virksomhedens interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen. Dette kan give en indikation af, om bestyrelsesmedlemmer og medlemmer af revisionsudvalg mener, at deres eksistens understøtter virksomhedens kontrol miljø og regnskabsaflæggelsesprocessen positivt (målt på antal gange interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen har været på dagsordenen), jf. undersøgelsesspørgsmål 3.

Spørgsmål 11 indeholder 14 forskellige udsagn, der kan hjælpe med at besvare hvilke/hvilken arbejdsopgave respondenterne mener er den vigtigste for revisionsudvalget. Böhm *et al* (2016) fandt, at selvom revisionsudvalget er etableret for at opfylde de lovgivningsmæssige krav, har deres faktiske arbejdsopgaver en effekt på virksomheden. Derfor vil spørgsmål 11 give en indikation af hvilken arbejdsopgave bestyrelsen selv synes, er den vigtigste.

Spørgsmål 10 vedrører respondenternes holdning til revisionsudvalget og om etableringen heraf, har en positiv effekt på de arbejdsopgaver som revisionsudvalget er forpligtet til at udføre. Det er relevant at undersøge om bestyrelsen mener, at etablering af revisionsudvalg løfter den lovgivningsmæssige opgave, som de er sat i verdenen til at udføre.

I spørgsmål 12 skal respondenterne angive i hvilken grad de mener, at det er en fordel at uddelegere en del af bestyrelsesarbejdet til revisionsudvalget. Dette vil indikere om respondenterne mener at det giver mening at uddelegere de revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalget jf. undersøgelsesspørgsmål 3.

Det er tidligere fundet at etablering af revisionsudvalg, alt andet lige, vil give mere mening i større virksomheder og bestyrelser (Sørensen *et al*, 2008). Analysen af denne undersøgelses besvarelser skal dog modificeres, idet respondenterne er repræsenteret ved alle børsnoterede virksomheder, og ikke er inddelt efter størrelse (large, mid og small cap virksomheder) jf. afsnit 1.4 afgrænsning.

Ad undersøgelsesspørgsmål 4)

Spørgsmål 1 definerer om respondenterne er medlem af en bestyrelse der har etableret et revisionsudvalg. Denne baggrundsvariabel er medtaget for at kunne undersøge hvorvidt respondenterne har erfaringer med revisionsudvalg. Dette vil også sikre at respondenterne er kvalificeret til at besvare spørgeskemaet.

Spørgsmålet (spm. 3) om hvor mange års erfaring med bestyrelsesarbejde i en børsnoteret virksomhed, er med til at indikere om respondenterne er kvalificeret til at svare på spørgsmål vedr. revisionsudvalg. Samtidig er spm. 3 en baggrundsvariabel som kan anvendes til at analysere eventuelle sammenhænge med bestyrelsesmedlemmernes erfaring jf. undersøgelsesspørgsmål 4.

3 Litteraturanalyse

Dette kapitel om litteraturanalyse indeholder litteratursøgning, litteraturgennemgang samt litteratur sammenfatning. I litteratursøgningen vil jeg redegøre for, hvordan jeg har søgt efter litteraturen, hvor litteraturgennemgangen vil bestå af udvalgte forskningsbaserede artikler, der er kategoriseret ud fra de tendenser jeg har fundet i litteraturen. Litteratursammenfatningen vil opsummere den udvalgte litteratur.

3.1 Litteratursøgning

I dette afsnit vil jeg redegøre for, hvordan jeg har søgt efter forskningsbaseret litteratur der omhandler erfaringer med revisionsudvalg.

Det teoretiske grundlag for afhandlingen er dannet på baggrund af litteraturen, der er fundet med dette formål. I forbindelse med litteratursøgningen af revisionsudvalg, er tabel 1 en oversigt over de benyttede databaser med anvendelse af søgeord som fx "audit committee" og "audit committee expertise".

Tidsfokus har hovedsageligt været de sidste 4 år, da de nyeste artikler og forskning på området bedst kan belyse påvirkningen og effekten af EU-lovgivningen der blev implementeret i 2016. At tidshorisonten kun har været 4 år medfører, at sammenligneligheden må antages at være mere aktuel og tættere på den nyeste regulering. Der er dog medtaget ældre artikler, hvis emnet var relevant for afhandlingens problemstilling.

Tabel 1: Søgeresultater i databaser

Database	Søgeord	Antal
Google Scholar	"audit committee"	6270
Google Scholar	"audit committee experience"	75
Google Scholar	"revisionsudvalg"	7
Libsearch	"audit committee"	6038
Libsearch	"audit committee experience"	21

Som det fremgår af tabel 1, var mængden af artikler med søgeordet "audit committee" omfattende, hvorfor jeg har forsøgt at indsnævre søgningen med "audit committee experience" så den passede mere specifikt til problemstillingen.

Det fremgår ligeledes af tabel 1, at litteraturen på dansk er meget begrænset i forhold til den internationale litteratur. Dette kan bl.a. skyldes, at revisionsudvalg har eksisteret i længere tid i USA og Storbritannien end i Danmark.

En væsentlig del af den eksisterende empiri på området for revisionsudvalg er indsamlet og baseret på forskning foretaget uden for Danmark, selvom der også i Danmark er fokus på revisionsudvalgets kompetencer (Rose, 2014).

Selvom vi i Danmark tit sammenligner os med andre vestlige lande, er der store forskelle på regnskabsaflæggelsen og revisionsudvalg i Danmark og USA, fx er bestyrelsesformanden i USA også fungerende CEO¹⁷ i samme virksomhed, hvilket skyldes forskelle i ledelsesstrukturen.

Ledelsesstrukturen i de britiske virksomheder er ligeledes forskellig fra de danske virksomheder. Dog ligner Storbritannien mere Danmark end USA i forhold til regnskabsaflæggelsen, hvor regnskab aflægges efter et "følg eller forklar" princip, hvorimod det kræves at virksomhederne i USA følger SOX. I gennemsnit har de danske bestyrelser også færre medlemmer end bestyrelser i USA. Efter gennemlæsning af artiklerne, blev nogle sorteret fra, og jeg udvalgte derefter artikler fra anerkendte tidsskrifter, der umiddelbart virkede mest relevant i forhold til afhandlingens problemformulering.

Jeg har dog medtaget danske artikler, der ikke er specifikt udvalgt i forhold til afhandlingens problemstilling, men medtaget for at få kendskab til hvilke undersøgelser der er foretaget i Danmark vedrørende revisionsudvalg. I forlængelse af litteratursøgningen og for at finde frem til yderligere artikler, har jeg fulgt op på referencer, som ikke fremkom direkte af søgeordene, men som fremkom ud fra henvisninger i de fundne artikler.

¹⁷ Chief Executive Officer = Administrerende direktør.

Jeg har i udvælgelsesprocessen lagt vægt på, at artiklerne er baseret på forskellige undersøgelsesmetoder (spørgeskema, interviews, statistisk analyse, litteraturstudier, osv.) ligesom jeg har forsøgt ikke kun, at medtage artikler baseret på fx angelsaksiske studier.

Ud over USA vedrører de udvalgte artikler lande som Australien, New Zealand, Indonesien, Tunesien, Storbritannien, Belgien, Frankrig, Tyskland og Danmark, hvilket giver et godt overblik over den internationale forskning på området.

Hovedvægten af artiklerne er dog valgt ud fra studier foretaget i den vestlige verden pga. sammenligneligheden med Danmark.

Sammenligneligheden af revisionsudvalg i Danmark i forhold til den udenlandske litteratur, der fokuserer på udenlandske markeder hvor studiet er foretaget, vil variere pga. forskelle i fx regnskabsstandards og lovgivning. Dog vil graden af sammenligneligheden styrkes, jo mere studiets land har til fælles med Danmark.

På en række punkter er de danske *anbefalinger om god selskabsledelse*¹⁸ ens med de engelske "Guidance on Financial Reporting Council" udstedt af Financial Reporting Council (FRC)¹⁹, hvorfor det giver god mening for Danmark at sammenligne sig med Storbritannien, når det kommer til revisionsudvalg.

Litteratursøgningen medførte ingen nyere danske undersøgelser vedr. erfaringer med revisionsudvalg. Enkelte udvalgte artikler er baseret på dansk forskning på revisionsudvalgsområdet, men dækker ikke specifikt afhandlingens problemstilling. Så ligesom litteratursøgningen illustrerede har det været nødvendigt, at inddrage internationale artikler om revisionsudvalgets erfaringer. Dermed er de amerikanske og britiske artikler hovedsagligt med til, at danne baggrund for spørgsmålene i spørgeskemaet.

¹⁸ Softlaw, som de børsnoterede virksomheder enten skal følge eller redegøre for, hvorfor de ikke følger dem (comply or explain).

¹⁹ FRC er ansvarlig for strategi og regulativer for regnskabs- og revisionsmæssige forhold, herunder corporate governance i Storbritannien.

Samlet set antages det, at de internationale artikler er brugbare i forhold til dansk kontekst, da reguleringen på revisionsområdet i andre lande, selvom de er forskellig fra, langt hen ad vejen er ensartet med Danmark pga. EU-lovgivning²⁰.

3.2 Litteraturgennemgang

I dette afsnit vil jeg redegøre for udvælgelsen af artiklerne og kategorisere dem ud fra de forskellige emner, artiklerne om revisionsudvalg har haft til fælles.

De danske undersøgelser som jeg har valgt at medtage i litteraturanalsen, berører ikke denne afhandlings problemstilling, men har været med til at danne et overblik over hvilke danske undersøgelser der er foretaget på revisionsudvalgs området. Dertil belyser forskningen fra de udvalgte internationale artikler i nogen grad afhandlingens problemstilling og undersøgelsesspørgsmål, hvorfor de er medtaget. De udvalgte artikler har jeg valgt at kategorisere ud fra 3 forskellige emner, herunder mødehyppighed, kvalifikationer og arbejdsopgaver. Kategoriseringen er valgt på baggrund af afhandlingens undersøgelsesspørgsmål.

3.2.1 Mødehyppighed

Dette afsnit omhandler emnet mødehyppighed i revisionsudvalget, og flere af de udvalgte artikler har undersøgt, om revisionsudvalgets mødehyppighed har en betydning i forhold til andre faktorer.

Studiet foretaget af (Bédard *et al*, 2010)²¹ viser, at der siden 2002 har været en stigning i antallet af artikler vedrørende revisionsudvalg. Studiet viser også, at der er en positiv sammenhæng mellem effektivitet og tilstedeværelse af revisionsudvalg, uafhængighed, kvalifikationer, mødehyppighed, og størrelse.

²⁰ EU-landene skal følge alle EU's forordninger, da de er direkte bindende, et EU-direktiv fastsætter et mål, som EU-landene skal følge igennem egen lovgivning.

²¹ Litteraturanalyse af 103 eksisterende undersøgelser publiceret i internationale tidsskrifter, fra 1994-2008. Dækker forskellige metoder og lande, 62 % af studierne stammer fra USA og resten er fra Angelsaksiske lande.

Undersøgelsen foretaget af (Sultana, 2015) viser ligeledes, at der er positiv sammenhæng mellem konservativ regnskabsaflæggelse og henholdsvis finansiell ekspertise i revisionsudvalget, erfaringsmæssig kvalifikation fra revisionsudvalgs arbejde (revisionsudvalgs erfaring) og mødehyppighed.

I en undersøgelse foretaget af (Böhm *et al*, 2016)²² konkluderes det, at der er en relation mellem de nedskrevne procedurer for revisionsudvalg, og frekvensen af afholdte revisionsudvalgsmøder. Det konkluderes endvidere, at revisionsudvalget er blevet væsentligt mere aktivt og stærkt i USA efter SOX i 2002.

Det formodes også i undersøgelsen foretaget af (Böhm *et al*, 2016), at selvom revisionsudvalget udelukkende er etableret pga. lovgivningsmæssige krav sikrer etableringen, at revisionsudvalget er effektivt i forhold til deres arbejdsopgaver.

Dvs. de lovgivningsmæssige krav for etablering af revisionsudvalg har haft en positiv effekt på revisionsudvalgets eksistens, og ligeledes har mødehyppighed en betydning i forhold til revisionsudvalg og deres arbejdsopgaver.

Modsat viser et studie foretaget af (Hidayah *et al*, 2018), at der ikke var en signifikant sammenhæng mellem mødehyppigheden for revisionsudvalget og revisionsudvalgets ekspertise. Der er dermed behov for, at undersøge nærmere om mødehyppigheden kan hænge sammen med fx erfaringer, kvalifikationer og arbejdsopgaver i revisionsudvalget.

Jeg har derfor medtaget antal bestyrelsesmøder som baggrundsvARIABLE i spørgeskemaet (spm. 5), da det er relevant at undersøge, hvorvidt der er en positiv sammenhæng mellem mødehyppighed og andre faktorer som fx bestyrelseserfaring (spm. 3), revisionsudvalgets kvalifikationer (spm. 2, 8 og 9) og arbejdsopgaver (spm. 6 og 7).

²² Data indsamlet i 2010 fra 202 large cap virksomheder, herunder 50 fra NYSE, 30 fra LSE, 20 fra ASX, og resten fra Belgien, Frankrig, Tyskland, Italien, Spanien og Nederlandene.

3.2.2 Kvalifikationer

I dette afsnit omhandler de udvalgte artikler revisionsudvalgets kvalifikationer, herunder hvilken betydning og effekt det har på forskellige faktorer, at revisionsudvalget besidder mindst et medlem med finansiell ekspertise.

Ifølge (Albernathy *et al*, 2013)²³ viser tidligere undersøgelser, at revisionsudvalg med finansiell ekspertise forbedrer kvaliteten af regnskabet, men for at opnå større effektivitet af revisionsudvalget skal definitionen af "finansiell ekspert" indsnævres således, at de ledelsesmæssige kvalifikationer ikke indgår i begrebet.

Undersøgelsen peger på, at definitionen af finansiell ekspert som først foreslået af SEC, vil medføre højere effektivitet i revisionsudvalget. SEC havde først en stringent definition af finansiell ekspertise hvor det var nødvendigt at have både uddannelse og erfaring inden for regnskab eller revision, hvilket medførte udfordringer og derfor blev definitionen af finansiell ekspertise bredere end først foreslået.

Dermed kan et medlem med finansiell ekspertise opfylde definitionen med blot at have ledelsesmæssige kvalifikationer. Dette er ligeledes gældende i Danmark jf. lovbemærkning til revisorloven, hvoraf det fremgår at kvalifikationer inden for revision og regnskab kan være anden tilsvarende relevant erfaring.

Venkataraman *et al* (2012)²⁴ har undersøgt om netværk påvirker valget af den finansielle ekspert i revisionsudvalget. Undersøgelsen inkluderer også, i hvor stort omfang den finansielle ekspert har regnskabs- eller revisionsmæssige kvalifikationer, eller om den finansielle ekspert er udpeget på baggrund af ledelsesmæssige kvalifikationer. Det konkluderes af (Venkataraman *et al*, 2012) undersøgelsen, at netværk ikke påvirker valget i forhold til at udpege en finansiell ekspert i revisionsudvalget.

²³ Data indsamlet i perioden 2000-2008 fra S&P 500 virksomheder (amerikansk aktieindeks).

²⁴ Data indsamlet ved spørgeskemaer i USA i 2009 (responsprocent på 16,7 %). Det undersøges om størstedelen af revisionsudvalgets medlemmer med finansiell ekspertise besidder regnskabs kvalifikationer eller ledelsesmæssige kvalifikationer.

Det konkluderes dog også, at der er udfordringer med definitionen af begrebet finansiel ekspertise, idet bestyrelsen (BOD) kan udpege en finansiel ekspert på baggrund af anden relevant erfaring, hvilket falder uden for kategorien revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer. Dermed er der sammenhæng mellem (Venkataraman *et al*, 2012) og undersøgelsen foretaget af (Albernathy *et al*, 2013).

Modsat finder (Haraszuk, 2013)²⁵, at det er mere nyttigt med revisionsudvalg der har kendskab og føling med den branche, hvori de er bestyrelsesmedlemmer. Dvs. det er ikke nødvendigvis af afgørende betydning, at revisionsudvalget har medlemmer med revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer. Dette kan dog skyldes at interviewet er udført på et tidspunkt hvor medlemmer med revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer ikke var et fokusområde for interviewet.

Det kan ligeledes skyldes, at betydningen af den finansielle ekspert i Danmark er forskellig fra de internationale undersøgelser. Dog er undersøgelsen af (Haraszuk, 2013) baseret på ét interview og dermed ikke repræsentativt for alle bestyrelsesmedlemmer i Danmark.

Sulaiman (2016)²⁶ fandt, at effektiviteten i revisionsudvalget påvirkes af relationen mellem revisionsudvalget og den eksterne revisor, men at revisionsudvalg der har evnen til at skabe relationer og samtidig besidder finansiel ekspertise, bidrager til en mere effektiv overvågning og kontrol af den eksterne revisor.

Cohen *et al* (2010) fandt, at revisionsudvalg med branchekendskab sammen med regnskabsmæssige kvalifikationer var mere effektive i udførelsen af overvågningsrollen i revisionsudvalget. Dog fandt (Chan *et al*, 2013), at revisionsudvalgsmedlemmer med regnskabs- og revisionsmæssige erfaringer, har positiv indflydelse på den konservative regnskabsaflæggelse, da de både erfaringsmæssigt og reputationsmæssigt har mere på spil i forhold til omverdenen.

²⁵ Interview med Torben Nielsen, professionelt bestyrelsesmedlem og formand for flere revisionsudvalg.

²⁶ Studiet er semi-struktureret interviews med 11 revisor partnere og 11 medlemmer fra revisionsudvalg i Storbritannien.

Selvom det forventes, at revisionsudvalget har regnskabs- og revisionsmæssige kvalifikationer, gælder der i Danmark ikke en speciel ansvarsnorm²⁷ for medlemmer af revisionsudvalget, dvs. medlemmer af revisionsudvalget med finansiell ekspertise, stilles på lige fod med de andre bestyrelsesmedlemmer.

Studiet udført af (Kim *et al*, 2015)²⁸ viser, at finansielle eksperter i revisionsudvalget øger revisionskvaliteten og, at det særligt er finansielle eksperter med regnskabsmæssige kvalifikationer der medfører større værdi, idet de forlanger en mere grundig revisionsproces.

Umiddelbart giver det god mening, at mindst et medlem af revisionsudvalget skal besidde revisions- eller regnskabsmæssige kvalifikationer, idet revisionsudvalget bl.a. har til opgave at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen, og dermed er der behov for at forstå processerne i den forbindelse.

Omvendt kan lovkravet om finansiell ekspertise medføre, at formkrav frem for kvalitet sikres, hvorfor jeg i spørgeskemaet (spm.13) har valgt at spørge hvilke kvalifikationer, bestyrelsesmedlemmerne selv finder mest væsentlige.

Ghafran *et al* (2017)²⁹ fandt, at der er negativ sammenhæng mellem forsinkede regnskaber og formandens ekspertise. Dog fandt studiet også, at revisionsudvalg med overvågnings eksperter er mere effektive i forhold til at forbedre regnskabsaflæggelses tiden.

Oussii *et al* (2018)³⁰ fandt, at tunesiske virksomheder med revisionsudvalg med en eller flere finansielle eksperter medfører, at regnskabsaflæggelsestiden er kortere end virksomheder, der ikke har finansielle eksperter i deres revisionsudvalg.

²⁷ Det fremgår af bemærkningerne til revisorloven, at samme ansvar påhviler direktionen, bestyrelsen og revisionsudvalget.

²⁸ Dataindsamlingsperiode fra 2003 til 2010. Undersøger om der er en sammenhæng mellem revisionshonorar og medlemmer med regnskabsmæssig ekspertise i revisionsudvalg.

²⁹ Data fra FTSE350 Index af britiske virksomheder i perioden 2007 – 2010.

³⁰ "Data fra 162 virksomheder (heraf 71 noteret på TSE Tunis Stock Exchange) fra 2011-2013.

Det har været et lovkrav i Tunesien siden 2005, at virksomheder har etableret et revisionsudvalg³¹, hvilket skal bestå af mindst 3 medlemmer som bestyrelsen udpeger (kan ikke være CEO), og siden 2012 skal mindst 1 medlem være uafhængig³².

Derfor giver det til dels mening at sammenligne de danske revisionsudvalg med de Tunesiske, da deres lovkrav og ledelsesstruktur minder lidt om de danske forhold.

Jeg har selvom der ikke skelnes mellem regnskabs- og revisionsmæssige kvalifikationer i begrebet "finansiell ekspertise" forsøgt i spørgeskemaet (spm. 8 og 9), at skelne mellem regnskabsmæssige og revisionsmæssige kvalifikationer, for at se hvilken af disse to kvalifikationer der synes mest væsentlige i forhold til at være medlem af revisionsudvalg jf. undersøgelsen foretaget af (Kim *et al*, 2015).

Zalata *et al* (2018)³³ inddrager kønnet af den finansielle ekspert, og undersøger om dette har en betydning for positive resultater (målt på virksomhedens earnings management)³⁴. Det betyder, at kønnet kan være den bias, som har medført støj i mange andre undersøgelsesresultater, hvor effekten af finansiell ekspertise er undersøgt.

Resultatet af undersøgelsen indikerer, at kvindelige finansielle eksperter i revisionsudvalg medfører en mindsket indtjeningsledelse, og at der er en positiv sammenhæng mellem kvindelige finansielle eksperter og revisionsudvalgets effektivitet.

Undersøgelsen af (Zalata *et al*, 2018) viser samtidig, at der ikke er sammenhæng mellem de mandlige finansielle eksperter og revisionsudvalgets effektivitet. Derfor skal effekten af revisionsudvalget vurderes på baggrund af udvalgets samlede kvalifikationer.

³¹ Tunesian Financial Security Act (2005)

³² Tunesian Corporate Governance Code (2012)

³³ Statistisk analyse med data fra 5.660 amerikanske virksomheder indsamlet i 2007-2013.

³⁴ Earnings management oversættes til indtjeningsledelse, der kan defineres som rimelig og juridisk beslutningstagning og rapportering, beregnet til at opnå stabile og forudsigelige økonomiske resultater.

Jeg har valgt at medtage 2 spørgsmål i spørgeskemaet (spm. 2 og 13), for at finde ud af hvor mange, af de danske bestyrelsesmedlemmer, der har regnskabs- eller revisionsmæssige kvalifikationer, samt om de selv mener at deres regnskabs- og revisionsmæssige kvalifikationer er de vigtigste kvalifikationer at besidde i forhold til revisionsudvalgs arbejdet.

3.2.3 Arbejdsopgaver

Dette afsnit tager udgangspunkt i de udvalgte forskningsbaserede artikler, der undersøger revisionsudvalgets arbejdsopgaver. I artiklerne som er kategoriseret under emnet "arbejdsopgaver" har jeg haft fokus på regnskabsaflæggelsesprocessen og interne kontroller i virksomheden, selvom revisionsudvalgets opgaver kan variere inden for lovens generelle definition af overvågning jf. Erhvervsstyrelsens vejledning om revisionsudvalg.

Undersøgelsen foretaget af (Hay *et al*, 2017)³⁵ viser, at der er stigende fokus på corporate governance (CG) og revision generelt, men ikke specifikt revisionsudvalg. Revisionsudvalg er dog essentielt i forhold til CG, idet revisionsudvalg skal være med til at understøtte, at virksomheden har et ordentligt kontrolmiljø.

Ligeledes peger litteraturundersøgelsen af (Bédard *et al*, 2010) på, at der er en stigning i artikler vedrørende revisionsudvalg siden 2002 i de angelsaksiske lande og, at revisionsudvalg er et væsentligt element i ledelsesstyringen både i forhold til intern kontrol og i forhold til regnskabsaflæggelsen.

Mayer (2014) har lavet en undersøgelse der på nogle punkter kan parallel drages til undersøgelsen foretaget af (Böhm *et al*, 2016) hvor det formodes, at revisionsudvalgets nedskrevne arbejdsopgaver er reelle og ikke kun en "copy-paste" beskrivelse af arbejdsopgaver pga. de lovgivningsmæssige krav hertil.

³⁵ Litteraturstudie fra 1990-2005 og baseret på artikler vedr. CG og revision i Australien og New Zealand. Studiet viser en stigning af artikler fra 2015, hvilket må betyde at der er stigende fokus på CG.

Mayer (2014) mener endvidere, at revisionsudvalgsrapporten (10 K fillings)³⁶ som er krævet i USA, kan være et godt supplement i den danske virksomhedskultur hvis rapporteringen er specifik, relevant og konkret i forhold til den pågældende virksomhed.

Jeg har derfor valgt at medtage spm. 12 for at finde ud af om bestyrelsesmedlemmerne synes, at det har en positiv betydning, at de kan uddelegere de revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalget, eller om uddelegeringen/etableringen blot sker på grund af lovgivningsmæssige krav.

Rose *et al* (2014) har belyst de danske *anbefalinger om god selskabsledelse*, CSR³⁷, og revisionsudvalgets rolle i forbindelse med risikostyring af virksomheden, hvor det konkluderes, at CG kun vil skabe værdi, hvis virksomhedens ledelse fokuserer på implementering af risikostyring i revisionsudvalget frem for deres rapporteringskrav.

Dette stemmer overens med undersøgelsen foretaget af (Böhm *et al*, 2016) der konkluderer, at virksomhedens ledelse skal have fokus på revisionsudvalgets reelle arbejdsopgaver, og ikke kun formelle procedurer. I "*anbefalingerne om god selskabsledelse*" der udkom i maj 2013, er der 4 forskellige anbefalinger i forhold til risikostyring, som alle de danske børsnoterede virksomheder følger. Dette indikerer, at de danske virksomheder og ledelsen har fokus på risikostyring i virksomheden.

Rose (2013)³⁸ har også foretaget en analyse af, i hvilket omfang, de danske børsnoterede virksomheder forholder sig til *anbefalingerne om god selskabsledelse*.

Det konkluderes, at de største virksomheder scorer højest, når det kommer til at følge anbefalingerne. Fx har 87 % af virksomhederne udarbejdet en beskrivelse af formandens og næstformandens pligter. 83 % opfylder kravet om, at mindst halvdelen af de generalforsamlings valgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.

³⁶ 10-K fillings er en omfattende sammenfattende rapport om virksomhedens resultater, der skal indgives årligt til SEC. Typisk indeholder en 10-K rapport mange flere detaljer end årsrapporten.

³⁷ Corporate Social Responsibility

³⁸ Datamaterialet er offentligt tilgængelig information fra regnskabsåret 2010/2011, og analysen tager udgangspunkt i anbefalingerne fra april 2010.

Dertil mødes 92 % af bestyrelsesmedlemmerne med den eksterne revisor en gang om året uden direktionens medvirken. Dette indikerer, at de danske virksomheder aktivt har taget stilling til de formelle lovgivningskrav til revisionsudvalg, og inddrager revisionsudvalg i virksomhedens risikostyring og interne kontrolmiljø.

Sulaiman (2016), undersøger revisionsudvalgets adfærd og om deres tilsynsrolle har betydning for revisionskvaliteten. Undersøgelsen viser, at revisionsudvalgets overvågning af bl.a. regnskabsaflæggelsen er med til at øge revisionskvaliteten.

Jeg har derfor valgt at spørge de danske bestyrelsesmedlemmer, i hvilken grad de finder at revisionsudvalg har en positiv effekt på virksomhedens interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen (spm. 10).

I spørgsmål 6 og 7 i spørgeskemaet, har jeg spurgt indtil omfanget af interne kontroller og regnskabsaflæggelsen, hvilket kan være med til at belyse hvilken grad af fokus revisionsudvalget har på virksomhedens interne kontroller og regnskabsaflæggelsen.

Zalata *et al* (2018) fandt i deres undersøgelse, at kønnet af den finansielle ekspert har en betydning for effektiviteten i revisionsudvalget, idet de kvindelige finansielle eksperter har en positiv sammenhæng med revisionsudvalgets effektivitet, mens mandlige ikke har det. Dette stemmer overens med (Adams *et al*, 2009) som mener, at kvinder er strengere end mænd når det kommer til overvågning af interne kontroller mv., som er en af revisionsudvalgets arbejdsopgaver.

Det ville være interessant at undersøge om det forholder sig sådan i Danmark, at kønnet på revisionsudvalgs medlemmerne kan have en afgørende betydning herfor. Jeg har dog valgt ikke at medtage kønnet som baggrundvariabel i spørgeskemaet, da afhandlingens problemstilling tager udgangspunkt i generelle erfaringer med revisionsudvalg.

Derudover er der stor overvægt af mandlige bestyrelsesmedlemmer i Danmark, i forhold til de kvindelige medlemmer³⁹ til trods for regler vedrørende den kønsmæssige sammensætning af ledelsen i danske børsnoterede virksomheder⁴⁰. Se endvidere bilag 1, kønsfordeling i selskabers bestyrelse.

Lee *et al* (2018)⁴¹ fandt, at revisionsudvalg med finansielle eksperter både har evnerne og intentionerne til, at forbedre overvågningsrollen som udføres af revisionsudvalget, hvilket er en essentiel del af revisionsudvalgets arbejdsopgaver.

Undersøgelsen foretaget af (Sultana, 2015)⁴² konkluderer, at revisionsudvalg der agerer som en overvågningsmekanisme reducerer principal-agent udfordringer mellem bestyrelse og direktion i virksomheder, dog er bestyrelsens erfaring en af de afgørende faktorer. Derfor har jeg valgt at medtage erfaring som baggrundsvariabel (spm. 3), for at kunne anvende bestyrelsesmedlemmernes erfaring til analysere eventuelle sammenhænge.

3.3 Litteratur sammenfatning

I dette afsnit vil jeg sammenfatte litteraturgennemgangen af litteraturen vedrørende revisionsudvalg, som jeg har fundet på baggrund af litteratursøgningen.

Artiklerne der er kategoriseret under emnet ”mødehyppighed”, har ikke en entydig konklusion på hvilken betydning mødehyppigheden har på revisionsudvalget.

Böhm *et al* (2016) finder, at der er en relation mellem de nedskrevne procedurer for revisionsudvalg og frekvensen af afholdte revisionsudvalgsmøder. Modsat finder (Hidayah *et al*, 2018), at der ikke var en signifikant sammenhæng mellem revisionsudvalgets ekspertise og mødehyppigheden for revisionsudvalget.

³⁹ Samlet set udgør kvinderne 19,35 % af bestyrelsesmedlemmerne i de danske virksomheder (undersøgelse foretaget af Erhvervsstyrelsen, januar 2015).

⁴⁰ Lov nr. 1383 af 23. december 2012

⁴¹ Undersøgelsen har udtaget en stikprøve på 24.699 virksomheder hvor der er indsamlet 10-K filling mellem 2001 og 2012.

⁴² Data fra 7.668 australske virksomheder, heraf 2.128 noterede virksomheder (ASX), fra 2004 til 2012.

Derfor er der behov for at undersøge sammenhængen nærmere jf. spørgsmål 5 i spørgeskemaet, hvor respondenterne spørges ind til hvor mange bestyrelsesmøder de har deltaget i.

Til gengæld er der stor sammenlignelighed i artiklerne der er kategoriseret under emnet "finansielle ekspertise" i revisionsudvalget, idet alle undersøgelser peger på, at finansiell ekspertise har betydning for revisionsudvalget. Dog er der forskellige argumenter for, i hvilket omfang finansiell ekspertise har betydning for revisionsudvalget, og hvilke faktorer der har størst betydning.

Nogle af artiklerne finder at revisionsudvalget skal vurderes på baggrund af deres samlede kvalifikationer, bl.a. finder (Ghafran *et al*, 2017), at værdien af revisionsudvalget hænger sammen med revisionsudvalgets sammensætning, herunder medlemmernes uafhængighed og finansiell ekspertise. Ligeledes finder (Zalata *et al*, 2018), at effekten af revisionsudvalget vurderes på baggrund af udvalgets samlede kvalifikationer.

Andre artikler finder, at finansiell ekspertise godt kan isoleres til et enkelt bestyrelsesmedlem, og at finansiell ekspertise generelt i revisionsudvalget medfører fx en mere effektiv regnskabsaflæggelsesproces eller større fokus på virksomhedens interne kontroller (Sultana, 2015; Lee *et al* 2018).

I de af litteratursøgningen udvalgte artikler hvor fokus er på revisionsudvalgets arbejdsopgaver, konkluderes der i stort set alle sammen, en positiv effekt på forskellige faktorer, når revisionsudvalget agerer som overvågnings mekanisme i virksomheden. Fx finder (Sulaiman, 2016), at revisionsudvalgets overvågningsrolle har betydning for revisionskvaliteten, og at overvågning af bl.a. regnskabsaflæggelsen er med til at øge revisionskvaliteten.

Umiddelbart giver det også god mening, at revisionsudvalget bedre kan udføre sine overvågningsarbejdsopgaver, hvis de har forståelse for de forhold de skal kontrollere og overvåge.

4 Data præsentation

I dette kapitel vil jeg først analysere respondent bortfaldet. Herefter vil jeg redegøre for, hvordan jeg har valgt at emnekategoriisere den indsamlede data, herefter vil jeg i de enkelte under afsnit, analysere og konkludere på data.

Den indsamlede data fra spørgeskemaet har jeg valgt at præsentere ved, at kategorisere dem efter de samme emner som i litteraturanalysen; revisionsudvalgets mødehyppighed, revisionsudvalgets kvalifikationer, revisionsudvalgets arbejdsopgaver herunder virksomhedens interne kontroller og regnskabsaflæggelsesproces. Dertil vil der være et afsnit der omhandler revisionsudvalgets erfaringer jf. afhandlingens undersøgelsesspørgsmål 4.

4.1 Bortfaldsanalyse

I dette afsnit vil jeg analysere bortfaldet af respondenterne der var udtaget i stikprøven, men der ikke har besvaret det, for at finde ud af om de afviger væsentligt fra den samlede population.

Populationen er bestyrelsesmedlemmer i de danske børsnoterede virksomheder i 2017, hvor spørgeskemaet er udsendt til 300 respondenter.

Heraf har 50 bestyrelsesmedlemmer svaret på spørgeskemaet, svarende til en responsprocent på 17 % (afrundet fra 16,67 %). Responsprocenter kan variere meget og er afhængig af forskellige faktorer fx forholdet til respondenterne, undersøgelsens kompleksitet, omfang og emne.

Ved online spørgeskemaundersøgelser, vil responsprocenten typisk være lavere end spørgeskemaundersøgelser, hvor respondenterne har et forhold til spørgeren som fx ved et interview. Derfor er det relevant at undersøge om de respondenter der har svaret på spørgeskemaet (responsprocenten), varierer væsentligt fra stikprøven som helhed (Andersen, 2013:166).

Idet bortfaldet af svar er relativt stort, medfører det at der er risiko for, at svarene ikke giver et generelt billede af virkeligheden (Boolsen, 2008). Det er derfor nødvendigt at finde ud af, om besvarelsene fra respondentgruppen på 50 som har besvaret spørgeskemaet, vil variere væsentligt hvis yderligere 50 tilfældige respondenter besvarede spørgeskemaet.

En analyse af responsprocenten på spørgeskemaet viser, at bestyrelsesmedlemmer fra 41 ud af 113 forskellige børsnoterede virksomheder er repræsenteret. Se bilag 2.

Dertil kommer at respondenterne fra virksomheder i både small-, mid-, og large-cap segmentet, er fordelt på henholdsvis 15, 6 og 20. Se bilag 3.

Hertil er 17 forskellige brancher repræsenteret og respondenterne er både mænd og kvinder, dog med overvægt af mandlige besvarelser. Overvægten af mandlige besvarelser vil dog være naturligt pga. kønsfordelingen jf. bilag 1.

På denne baggrund vurderes det, at de respondenter der har svaret på spørgeskemaet ikke afviger væsentligt fra totalpopulationen, hvorfor der som udgangspunkt ikke er behov for korrektion af datagrundlaget. Derfor antages det, at den indsamlede empiri udgør et minibillede af populationen (Boolsen, 2008:120).

Selv med en stikprøvestørrelse på 100 vil konfidens intervallerne være brede (Boolsen, 2008:129-130), hvorfor den statistiske usikkerhed vil være ret høj ved en stikprøve på 50. Typisk anvendes en konfidensgrad på 95 %, hvilket betyder, at undersøgelsen vil komme frem til samme resultat 95 % af gangene, uanset hvor mange gange undersøgelsen foretages. Dvs., at konfidensgraden er lig med sandsynligheden for, at respondenterne vil svare det samme.

På grund af den relativt lille stikprøvestørrelse, vil jeg anvende den indsamlede data, med et forbehold for den statistiske usikkerhed. Dvs., at jeg vil være forsigtig med ikke at drage konklusioner, men anvende undersøgelsens resultater til at finde ud af, hvilke tendenser der gør sig gældende i revisionsudvalget.

4.2 Data analyse

I dette afsnit vil jeg først sammenfatte besvarelsene (data) fra spørgeskemaet, hvorefter data analyseres i underafsnit på baggrund af min valgte emnekategorisering; mødehyppighed, kvalifikationer, arbejdsopgaver og erfaring. Det fremsendte spørgeskema er vedlagt som bilag 4.

Overordnet er størstedelen (46 %) af bestyrelsesmedlemmerne medlem af en bestyrelse, der har etableret et revisionsudvalg.

30 % er både medlem af en bestyrelse der har etableret et revisionsudvalg, og en bestyrelse som ikke har etableret et revisionsudvalg. 24 % er medlem af en bestyrelse der varetager revisionsudvalgets arbejdsopgaver i bestyrelsen, men som ikke har etableret et egentligt revisionsudvalg. Dette billede stemmer ikke helt overens med EYs analyse⁴³, hvoraf det fremgår at 91 % af de danske virksomheder i 2014, havde etableret et revisionsudvalg. Dvs. at det kun var 9 % af virksomhederne som valgte, at lade bestyrelsen varetage revisionsudvalgets opgaver, hvilket skyldtes virksomhedens størrelse. Dermed er der en mindre forskel på om virksomheden er en small-, mid-, eller large-cap virksomhed.

Ifølge (Rose, 2014) kan ineffektivitet i bestyrelsen forekomme, når antallet af bestyrelsesmedlemmer øges, selvom det samtidig øger kompetencerne i bestyrelsen. Så selvom størstedelen af respondenterne er medlem af en bestyrelse hvor der er etableret et revisionsudvalg, kan det være en ulempe at etablere bestyrelsesudvalg (revisionsudvalg) idet beslutningsprocessen kan forekomme mere langsom og bureaukratisk. Til trods herfor viser denne undersøgelse, at størstedelen af virksomhederne alligevel vælger at etablere et revisionsudvalg.

Uanset om bestyrelsen har etableret et revisionsudvalg eller ej, skal mindst et bestyrelsesmedlem have revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer jf. revisorlovens § 31, stk. 1, 2. pkt. Dermed vurderes det, at den samlede del af respondenternes besvarelser kan anvendes, i forhold til spørgeskemaets spørgsmål vedrørende erfaringer og holdninger til kvalifikationer inden for revision og regnskab i revisionsudvalg jf. endvidere afsnit 4.1 bortfaldsanalyse.

⁴³ EYs Analyse af revisions-, nominerings- og vederlagsudvalg i Danmark, 2015.

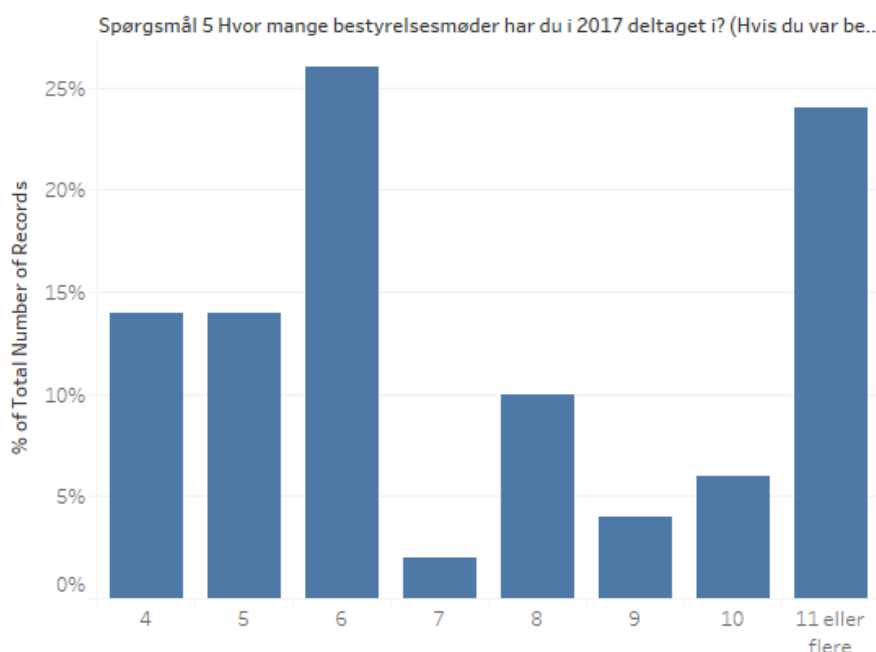
4.2.1 Revisionsudvalgets mødehyppighed

Dette afsnit omhandler dataanalyse med revisionsudvalgets mødehyppighed.

I spørgeskemaet valgte jeg at medtage mødehyppighed som en baggrundsvariabel for, at undersøge om antal bestyrelsesmøder havde en positiv sammenhæng med fx revisionsudvalgets kvalifikationer, arbejdsopgaver eller andet (Böhm *et al*, 2016; Bédard *et al*, 2010).

Deltagelsen i bestyrelsesmøder i 2017, fordeler sig med 26 % på 6 møder årligt, 24 % på 11 eller flere møder, og 14 % på både 4 og 5 møder årligt. Resten fordeler sig på 7, 8, 9, og 10 møder årligt med henholdsvis 2 %, 10 %, 4 % og 6 %. Der er ingen som har deltaget i 3 eller færre møder årligt⁴⁴. Denne undersøgelse viser dermed at respondenternes mødehyppighed er ret spredt. EY har lavet en analyse⁴⁵, der fandt at revisionsudvalg i gennemsnit, vil mødes 4,8 gange årligt, hvor antallet af færrest møder er 3 og højeste antal møder er 8.

Figur 1: Deltagelse i bestyrelsesmøder i 2017.



⁴⁴ jf. at respondenterne er blevet bedt om at angive et gennemsnit, hvis de besidder flere bestyrelsesposter.

⁴⁵ Analyse af revisions-, nominerings- og vederlagsudvalg i Danmark, 2015.

I denne undersøgelse er middelværdien for antallet af bestyrelsesmøder som respondenterne har deltaget i, 7,36. Dvs. at denne undersøgelse viser, at respondenterne mødes hyppigere end EY fandt i 2015.

Dermed indikerer besvarelserne, at respondenterne er aktive bestyrelsesmedlemmer, som også deltager i mange hvis ikke alle revisionsudvalgsmøder. Dette giver mig mulighed for at finde ud af om besvarelserne indikerer, at der er en positiv sammenhæng mellem mødehyppighed og uddelegering af arbejdsopgaver til revisionsudvalget, arbejdsopgaver, revisionsudvalgets erfaringer eller deres kvalifikationer.

Mødehyppighed og uddelegering

For at finde ud af om der er en sammenhæng mellem mødehyppigheden og om respondenterne mener at det har en positiv betydning, at arbejdsopgaverne kan uddelegeres til revisionsudvalg, har jeg spurgt herom i spm. 12. Se tabel 2.

Tabel 2: Sammenhæng mellem mødehyppighed og om det har en positiv effekt at de revisions- og regnskabsmæssige forhold uddelegeres til revisionsudvalget.

Spørgsmål 5 Hvor mange bestyrelsesmøder har du i 2017 deltaget i? (Hvis du var bestyrelsesm..

Spørgsmål 12 I hvilken grad synes du, at det h..	4	5	6	7	8	9	10	11 eller flere	Grand Total
I høj grad	1	3	6		3	1		8	22
I ingen grad							1		1
I nogen grad	3	1	3	1		1	1	1	11
I overvejende grad		2	3		1			3	9
Ved ikke/ikke relevant	3	1	1		1		1		7
Grand Total	7	7	13	1	5	2	3	12	50

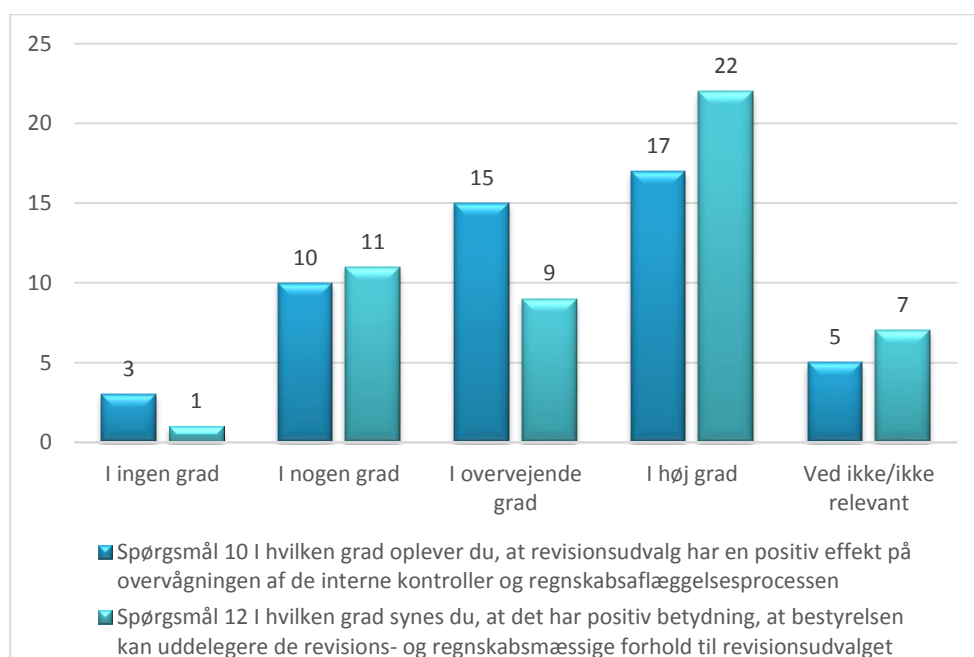
Jeg har beregnet korrelationen imellem mødehyppigheden og uddelegering af arbejdsopgaver til revisionsudvalg, hvor antallet af møder (mødehyppigheden) er den afhængige variabel. Den positive korrelation er 0,28 dvs. der er nogen sammenhæng, selvom det ikke er overvejende.

Det forholder sig lidt anderledes ved beregning af korrelationen mellem mødehyppigheden og om respondenterne synes, at revisionsudvalg har en positiv effekt på arbejdsopgaverne, herunder interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen (spm.10).

Her er den positive korrelation 0,38, dvs. at sammenhængen er en smule større end i forhold til uddelegeringen. Dette kunne tyde på, at respondenterne ikke mener, at det er afgørende om de revisions- og regnskabsmæssige forhold udføres af et egentligt revisionsudvalg, så længe deres arbejdsopgaver udføres.

Dog er udførelsen af revisionsudvalgets opgaver (som kan varetages af bestyrelsen) en vigtig del af virksomhedens overvågningsopgaver, og udførelsen har en positiv effekt på overvågningsopgaverne. Jf. at størstedelen (34 %) af respondenterne har svaret, at de i høj grad oplever, at revisionsudvalg har en positiv effekt på overvågningen af den eksterne revision, de interne kontroller og regnskabsaflæggelsen. Sammenfald mellem uddelegeringen af arbejdsopgaver til revisionsudvalget og om det har en positiv effekt på arbejdsopgaverne jf. spørgsmål 10 og 12, er vist i figur 2.

Figur 2: Sammenfald mellem revisionsudvalgets positive effekt på arbejdsopgaver og uddelegeringen af de revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalget.



n=50. Lodret akse er antallet af respondenter.

Som det ses af figur 2, mener størstedelen af bestyrelsesmedlemmerne i høj grad, at revisionsudvalg har en positiv effekt på deres overvågningsrolle, og at det har en positiv

betydning, at bestyrelsen kan uddelegere de revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalget. Dermed indikerer undersøgelsen at bestyrelsesmedlemmerne mener, at revisionsudvalg har en positiv effekt på overvågningsarbejdsopgaverne.

Mødehyppighed og arbejdsopgaver

Jeg har også undersøgt, om der er sammenhæng mellem mødehyppigheden og revisionsudvalgets arbejdsopgaver, målt ved omfanget af gange interne kontroller og regnskabsaf-læggelsen har været på dagsordenen. Korrelationen er henholdsvis 0,27 og 0,20, dermed er der kun lidt større sammenhæng mellem mødehyppigheden og antallet af gange de in-terne kontroller har været på dagsordenen, i forhold til antallet af gange regnskabsaf-læg-gelsesprocessen har været på dagsorden.

Tabel 3: Sammenhæng mellem mødehyppighed og arbejdsopgaver.

Spørgsmål 6 På hvor man..	Spørgsmål 7 På hvor man..	Spørgsmål 5 Hvor mange bestyrelsesmøder har du i 2017 deltaget i? (Hvis du var bestyrelsesm..								Grand T..
		4	5	6	7	8	9	10	11 eller ..	
0 gange årligt	0 gange årligt	1								1
1 gange årligt	1 gange årligt	3	1	3		2		1		10
	2 gange årligt			1	1					2
2 gange årligt	1 gange årligt								2	2
	2 gange årligt	1	3	4		1			2	11
	4 gange årligt								1	1
3 gange årligt	1 gange årligt		1						1	2
	2 gange årligt						1			1
	3 gange årligt			2					1	3
4 gange årligt	1 gange årligt								1	1
	2 gange årligt	2		1		1				4
	4 gange årligt		1	1			1	1	1	5
5 gange årligt	2 gange årligt							1		1
	5 gange årligt		1							1
6 gange årligt	3 gange årligt								1	1
	6 gange årligt								1	1
8 gange årligt	2 gange årligt					1				1
11 eller flere gange årligt	11 eller flere gange årligt			1					1	2
Grand Total		7	7	13	1	5	2	3	12	50

Sammenhæng mellem mødehyppigheden og antallet af gange de interne kontroller og regnskabsaf-læggelsesprocessen har været på dagsordenen, er dermed begrænset. Dette gælder både sammenhængen mellem henholdsvis de interne kontroller og regn-skabsaf-læggelsen, når mødehyppigheden sættes som den afhængige variabel. Dette er modsat af undersøgelsen af (Bédard *et al*, 2010) der bl.a. fandt positiv sammenhæng mel-lem effektivitet og mødehyppighed.

Mødehyppighed og erfaring

Jeg har for at finde ud af om mødehyppigheden hænger sammen med andre faktorer, undersøgt om, der er en sammenhæng mellem mødehyppigheden og bestyrelsesmedlemernes erfaring. Se tabel 4.

Tabel 4: Sammenhæng mellem mødehyppighed og erfaring med bestyrelsesarbejde.

Spørgsmål 5 Hvor mange bestyrelsesmøder har du i 2017 deltaget i? (Hvis du var bestyr..									
Spørgsmål 3 Hvor mange ..	4	5	6	7	8	9	10	11 eller flere	Grand Total
1 – 3 år		2	2	1				1	6
4 – 7 år		1	1		4	1	2	2	11
8 – 11 år	5	1	4					4	14
11 – 14 år			2		1	1	1	4	9
14 år +	2	3	4					1	10
Grand Total	7	7	13	1	5	2	3	12	50

Bemærk, at hvis respondenterne er bestyrelsesmedlem i flere virksomheder, er de bedt om at angive et gennemsnit pr. virksomhed hvori de er bestyrelsesmedlem.

Som det fremgår af tabel 4, er der ingen overvejende sammenhæng mellem mødehyppighed og erfaring med bestyrelsesarbejde. Beregning af korrelationen er kun 0,01, når mødehyppigheden er den afhængige variabel dvs. der er ingen sammenhæng.

Denne undersøgelse viser dermed, at der ikke er sammenhæng mellem mødehyppigheden og de danske medlemmernes bestyrelseserfaring, hvilket er modsat af, undersøgelsen foretaget af (Sultana, 2015), der fandt en sammenhæng mellem revisionsudvalgets erfaring og revisionsudvalgsmøder.

Mødehyppighed og kvalifikationer

Den internationale forskning på området har fundet sammenhæng mellem mødehyppighed og finansiell ekspertise i revisionsudvalg (Sultana, 2015; Bédard *et al*, 2010), hvorfor jeg har forsøgt at finde ud af, om der er sammenhæng mellem mødehyppigheden og de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer i Danmark. Se tabel 5.

Tabel 5: Sammenhæng mellem mødehyppighed og kvalifikationer.

		Spørgsmål 5 Hvor mange bestyrelsesmøder har du i 2017 deltaget i? (Hvis du var bestyrelsesm..								Grand Total
Spørgsmål 8 Hvor enig e..	Spørgsmål 9 Hvor enig er d..	4	5	6	7	8	9	10	11 eller flere	
I høj grad	I høj grad					1			2	3
	I ingen grad			1						1
	I nogen grad	1								1
	I overvejende ..			2		1			1	4
I ingen grad	I høj grad								1	1
	I ingen grad		1						2	3
	I overvejende ..			1						1
I nogen grad	I høj grad		1				1		1	3
	I nogen grad		2	5				3	1	11
	I overvejende ..					1				1
I overvejende grad	I høj grad								1	1
	I nogen grad			1					1	2
	I overvejende ..	1	2	3	1	1			1	9
Ved ikke/ikke relevant	I nogen grad	1								1
	I overvejende ..						1			1
	Ved ikke/ikke r..	4	1			1			1	7
Grand Total		7	7	13	1	5	2	3	12	50

Det ses af tabel 5, at sammenhængen mellem mødehyppigheden og betydningen af henholdsvis revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer i revisionsudvalget, varierer meget. Den beregnede korrelation er kun 0,16 for de revisionsmæssige kvalifikationer, men hele 0,65 for de regnskabsmæssige kvalifikationer, når mødehyppigheden er den afhængige variabel.

Den store forskel på sammenhængen mellem de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer kan indikere, at der er forskel på væsentligheden af de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer. Selvom der naturligt vil være et stort sammenfald mellem de revisionsmæssige og regnskabsmæssige kvalifikationer, fandt (Albernathy, 2013; Venkataraman, 2012), at der er behov for at skærpe definitionen af finansiel ekspertise.

Til trods herfor viser undersøgelsen, at der i Danmark er tendens til, at der er sammenhæng mellem mødehyppigheden og de regnskabsmæssige kvalifikationer, men ikke finansiel ekspertise generelt, ligesom undersøgelsen af (Bédard *et al*, 2010) konkluderede.

4.2.2 Delkonklusion revisionsudvalgets mødehyppighed

Denne undersøgelse viser, at respondenterne er aktive mødedeltagere. Middelværdien for antallet af bestyrelsesmøder er 7,36, hvilket indikerer, at respondenterne deltager i mange hvis ikke alle revisionsudvalgsmøderne.

Mødehyppighed og uddelegering

Der er begrænset sammenhæng mellem mødehyppigheden og omfanget af uddelegering af de revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalg.

Den begrænsede sammenhæng (0,28) kan være et generelt udtryk for, at etablering (og dermed uddelegering) af revisionsudvalg er udbredt i Danmark. Jf. at størstedelen af respondenterne (46 %), der har besvaret spørgeskemaet er medlem af en bestyrelse, der har etableret et revisionsudvalg.

Dette kan både skyldes lovgivningsmæssige forhold men kan også skyldes, at det rent faktisk giver mening i forbindelse med bestyrelsesarbejdet at uddelegere de revisions- og regnskabsmæssige forhold til et revisionsudvalg, der besidder de relevante kvalifikationer. Samtidig viser undersøgelsen, at der er større sammenhæng mellem mødehyppigheden og at revisionsudvalg i høj grad har en positiv effekt på deres overvågningsopgaver. Korrelationen, herimellem var 0,38, hvilket var den største sammenhæng med mødehyppigheden, ud over de regnskabsmæssige kvalifikationer.

Mødehyppighed og arbejdsopgaver

I forhold til korrelationen mellem mødehyppigheden og revisionsudvalgets arbejdsopgaver var sammenhængen ikke overvejende. I forhold til interne kontroller var den 0,27 og, i forhold til regnskabsprocessen var den 0,20. Dvs. der er ikke den store forskel på sammenhængen mellem interne kontroller og regnskabsaflæggelsen og mødehyppigheden, når antal af bestyrelsesmøder sættes som afhængig variabel.

Dermed indikerer undersøgelsen, at det ikke har den store betydning om bestyrelsen vælger at nedsætte et egentligt revisionsudvalg, men at det er langt vigtigere at deres arbejdsopgaver bliver udført.

Undersøgelsen viser ingen sammenhæng mellem mødehyppigheden og medlemmernes erfaring med bestyrelsesarbejde, hvilket er modsat (Bédard *et al*, 2010) der fandt en positiv sammenhæng mellem revisionsudvalgets effektivitet og mødehyppigheden, dog kun 30 % men dette er stadig mere end denne undersøgelse.

Mødehyppighed og erfaring

Undersøgelsen tyder på, at der er forskelle mellem sammenhæng med revisionsudvalgets mødehyppighed i Danmark og i de angelsaksiske lande, idet Sultana (2015) fandt sammenhæng mellem mødehyppighed og revisionsudvalgserfaring. Dette kan selvfølgelig skyldes forskelle i ledelsesstruktur, kultur og lovgivningsmæssige krav, men det kan ligeledes skyldes forskelle i revisionsudvalgene.

Mødehyppighed og kvalifikationer

Denne undersøgelse viser, at der er forskel på sammenhængen mellem mødehyppigheden og henholdsvis de revisionsmæssige og regnskabsmæssige kvalifikationer. Sammenhængen mellem mødehyppigheden var langt større i forhold til de regnskabsmæssige kvalifikationer, end de revisionsmæssige kvalifikationer.

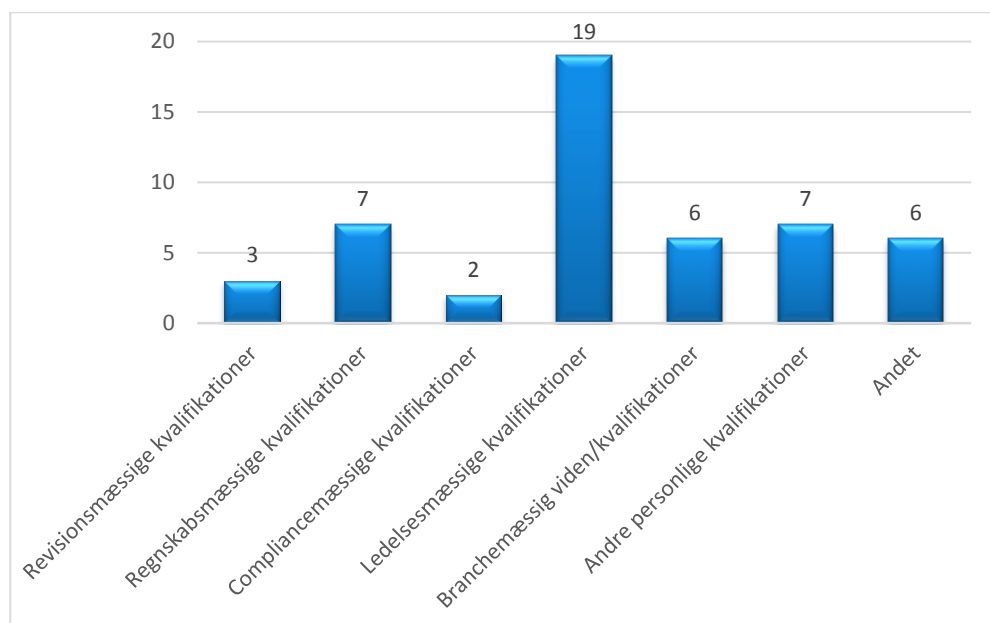
Dvs. at, det kan være problematisk at definere finansiell ekspertise som både revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer, idet den finansielle ekspert i Danmark, også kan være valgt på baggrund af anden relevant erfaring, herunder ledelsesmæssige kvalifikationer (Albernathy, 2013; Venkataraman, 2012).

Dermed viser denne undersøgelse en tendens til, at regnskabsmæssige kvalifikationer betyder langt mere end de revisionsmæssige, når det måles på baggrund af mødehyppigheden.

4.2.3 Revisionsudvalgets kvalifikationer

Dette afsnit omhandler dataanalyse med revisionsudvalgets kvalifikationer. Når det kommer til respondenternes kvalifikationer i forhold til at være bestyrelsesmedlem, viser undersøgelsen, at de ledelsesmæssige kvalifikationer er højst repræsenteret (38 %), hvor revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer ligger på henholdsvis 6 % og 14 %. Se figur 3, som er en sammenfatning af spørgeskemaets spørgsmål 2.

Figur 3: Respondenternes kvalifikationer i forhold til at være bestyrelsesmedlem.



n=50. Lodret akse er antal af respondenter.

Vandret akse er de forskellige kategorier af kvalifikationer som respondenterne havde mulighed for at vælge i spørgeskemaet.

Respondenterne som har svaret "Andet" i forhold til de kvalifikationer der gør, at de enten er medlem af en bestyrelse eller et revisionsudvalg, er bl.a. advokat samt juridiske og organisatoriske kvalifikationer. Undersøgelsen viser samtidig, at bestyrelsesmedlemmerne er medlem af revisionsudvalg, på baggrund af andre personlige kvalifikationer (14 %), branchemæssig viden/kvalifikationer (12 %) og andet (12 %). Disse kategorier er repræsenteret på nogenlunde samme niveau som de regnskabsmæssige kvalifikationer.

Dette billede stemmer overens med undersøgelsen foretaget af (Haraszuk, 2013), der finder at revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer ikke er de mest væsentligste, men derimod er det vigtigere at revisionsudvalgsmedlemmerne har branchekendskab.

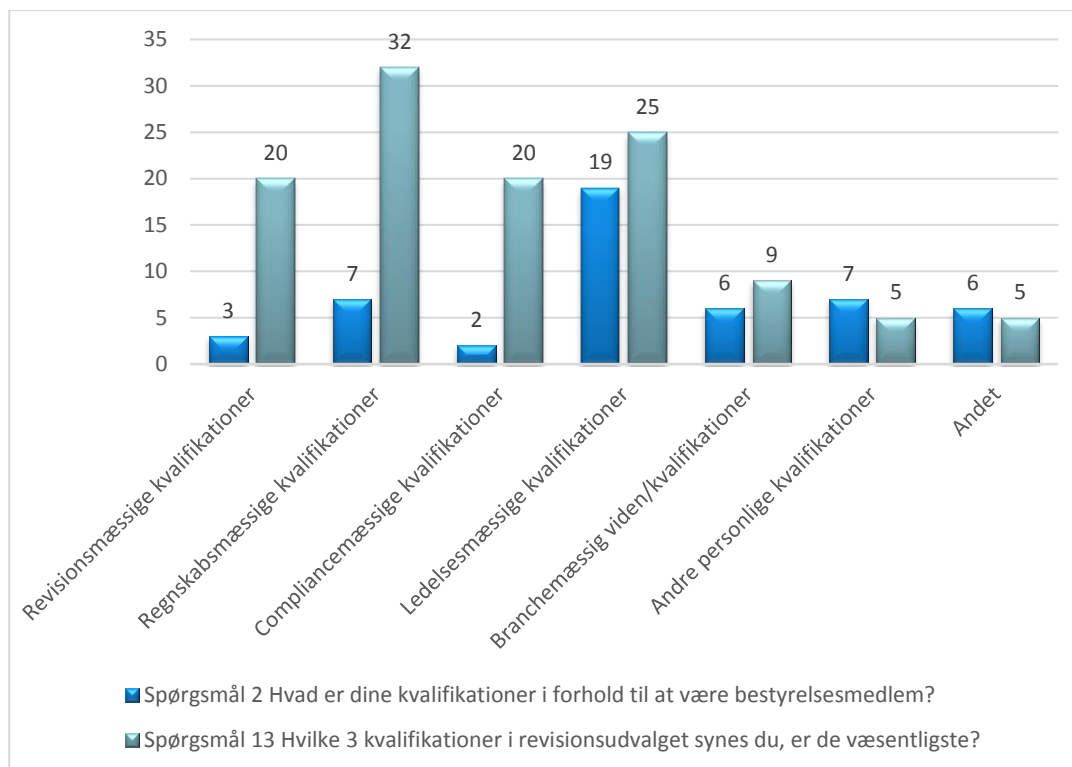
At andre personlige kvalifikationer, også er repræsenteret blandt respondenterne er ikke umiddelbart overraskende, da netværk og status har en betydning. Johansen *et al*, (2013) påviste en sammenhæng mellem revisionsudvalgets netværk og valget af den eksterne revisor. Derfor kunne tendensen om netværk og relationer i bestyrelsen (og i revisionsudvalg) ligeledes være gældende i forhold til valg af bestyrelsesmedlemmer.

Således at den finansielle ekspert i revisionsudvalget der er krævet af loven, er udpeget på baggrund af andre personlige kvalifikationer (og omfanget af netværk), i stedet for udelukkende på baggrund af de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer. Jf. at det fremgår af lovbemærkningen til revisorlovens § 31, at kvalifikationer inden for regnskab og revision, også kan være erfaringer og ledelsesansvar vedrørende revision, aflæggelse af årsregnskaber, medlemskab af revisionsudvalg og anden relevant erfaring.

Undersøgelser foretaget af (Albernathy *et al*, 2013; Venkataraman *et al*, 2012) finder, at definitionen af "finansiell ekspert" skal indsnævres således, at de ledelsesmæssige kvalifikationer ikke indgår i begrebet. Dette vil medføre at revisionsudvalget bliver mere effektivt.

For at finde ud af om der var sammenhæng mellem respondenternes egne kvalifikationer og de 3 kvalifikationer som medlemmerne selv synes var de væsentligste, bad jeg respondenterne om at tage stilling hertil i spørgeskemaet. Se figur 4.

Figur 4: Sammenhæng mellem respondenternes kvalifikationer og de mest væsentligste kvalifikationer i forhold til at være bestyrelsesmedlem.



n=50. Lodret akse er antallet af respondenter.

Vandret akse er de forskellige kategorier af kvalifikationer som respondenterne havde mulighed for at vælge i undersøgelsen.

Det ses af figur 4, at der ikke umiddelbart er sammenhæng mellem bestyrelsesmedlemmers egne kvalifikationer og de 3 kvalifikationer, som de selv synes er de væsentligste. Selvom respondenterne hovedsageligt selv sidder i bestyrelsen/revisionsudvalget på baggrund af ledelsesmæssige kvalifikationer, mener de i højere grad, at de regnskabsmæssige kvalifikationer er en af de mest væsentligste kvalifikationer.

Jeg havde ellers en formodning om, at bestyrelsesmedlemmer med fx ledelsesmæssige kvalifikationer fandt, at de ledelsesmæssige kvalifikationer var vigtigst. Undersøgelsen viser dog at medlemmernes valg af ledelsesmæssige kvalifikationer, ikke er overvældende. Det ses desuden af figur 4, at bestyrelsesmedlemmerne selv vægter de revisionsmæssige og de compliancemæssige kvalifikationer på nogenlunde samme niveau, som de ledelsesmæssige kvalifikationer.

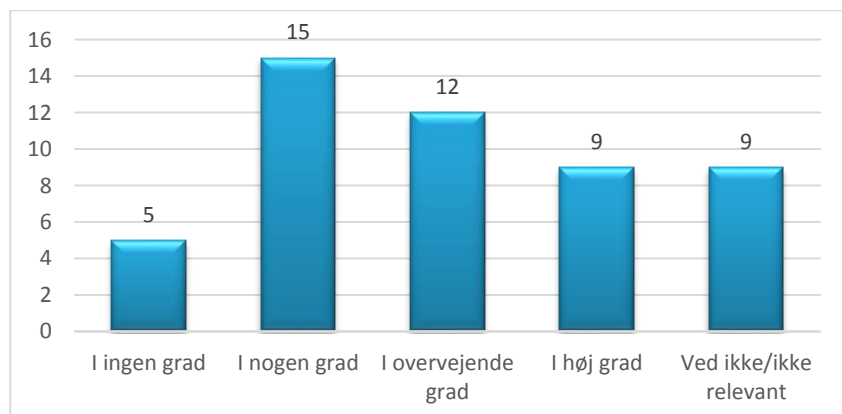
At de regnskabsmæssige og til dels de revisionsmæssige kvalifikationer er vigtige for revisionsudvalget, stemmer overens med (Kim *et al*, 2015; Chan *et al*, 2013), som fandt at de finansielle eksperter øger regnskabskvaliteten. Cohen *et al*, (2010) fandt at branchekendskab sammen med regnskabsmæssige kvalifikationer medfører effektivitet i revisionsudvalget. Dermed er der sammenfald mellem denne undersøgelse og undersøgelsen af (Cohen *et al*, 2010). Dog tyder denne undersøgelse også på, at der er et mis-match mellem de kvalifikationer som er tilstede i revisionsudvalg i dag og de kvalifikationer som medlemmerne ønsker, at der er tilstede.

Derfor er det interessant at undersøge om respondenterne er enige i, at henholdsvis de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer øger fokus på revisionsudvalgets arbejdsopgaver. Da der viste sig at være forskel mellem de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer i forhold til mødehyppigheden, har jeg her undersøgt kvalifikationerne hver for sig, i forhold til arbejdsopgaverne.

Revisionsmæssige kvalifikationer

30 % af respondenterne er i nogen grad enige i, at revisionsmæssige kvalifikationer bidrager til at øge fokus på de interne kontroller i forhold til revisionsudvalg hvor medlemmerne ikke har revisionsmæssige kvalifikationer. 24 % er enige i overvejende grad og 18 % er i høj grad enige. Dog har 10 % svaret, at de i ingen grad er enige og 18 % har slet ikke taget stilling hertil. Se figur 5.

Figur 5: I hvor høj grad bidrager de revisionsmæssige kvalifikationer i revisionsudvalget, til at øge fokus på revisionsudvalgets arbejdsopgaver.



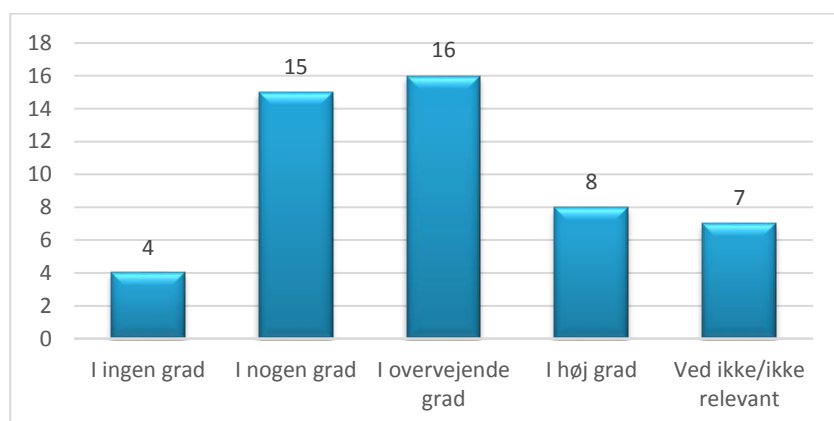
n=50. Middelværdi = 2,16

Det ses, at de revisionsmæssige kvalifikationer er højest repræsenteret i kategorien "i nogen" grad, og hvor kategorien "i høj grad" er repræsenteret på samme niveau (9 respondenter) som kategorien "ved ikke/ikke relevant". Dog har 18 % af respondenterne, enten ikke taget stilling til spørgsmålet eller ikke mener, at de revisionsmæssige kvalifikationer er relevante i forhold til revisionsudvalgets fokus på revisionsudvalgets arbejdsopgaver.

Regnskabsmæssige kvalifikationer

Det forholder sig anderledes i forhold til de regnskabsmæssige kvalifikationer, hvor 32 % svarer at de i overvejende grad er enige. 30 % er i nogen grad enige og 16 % er i høj grad enige. 8 % svarer, at de i ingen grad er enige og 14 % svarer ved ikke/ikke relevant. Se figur 6.

Figur 6: I hvor høj grad bidrager de regnskabsmæssige kvalifikationer i revisionsudvalget, til at øge fokus på revisionsudvalgets arbejdsopgaver.



n=50. Middelværdi = 2,28

Af figur 6 fremgår det, at respondenterne er højest repræsenteret i kategorien "i overvejende grad", efterfulgt af kategorien "i nogen grad". Her er der "kun" 14 % som har svaret i kategorien "ved ikke/ikke relevant", hvilket er lavere end i forhold til de revisionsmæssige kvalifikationer. Dvs. undersøgelsen indikerer, at respondenterne differentierer en del imellem de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer.

Som det ses af figur 5 og 6, mener respondenterne at de regnskabsmæssige kvalifikationer bidrager i højere grad til fokus på de interne kontroller og regnskabsaflæggelsen, i forhold til de revisionsmæssige kvalifikationer.

Dette virker umiddelbart overraskende, da de regnskabsmæssige kvalifikationer, typisk opfattes som forståelse af bogføring, opstilling af regnskab samt indregning og måling af aktiver og passiver i regnskabet. Og dermed er de regnskabsmæssige kvalifikationer, ikke umiddelbart direkte forbundet med virksomhedens interne kontroller, der er en del af revisionsudvalgets arbejdsopgaver.

Derimod er de revisionsmæssige kvalifikationer bl.a., at kunne forstå virksomheden og dens interne kontroller for at kunne revidere virksomheden bedst muligt jf. ISA 315. Derfor er det interessant, at respondenterne ikke mener, at de revisionsmæssige kvalifikationer er relevante, eller kun i nogen grad øger fokus på de interne kontroller.

Ikke desto mindre indikerer besvarelsene, at de regnskabsmæssige kvalifikationer bidrager i højere grad til fokus på revisionsudvalgets opgaver, i forhold til de revisionsmæssige kvalifikationer, hvilket stemmer overens med undersøgelsen foretaget af (Lee *et al*, 2018).

Til gengæld er der ikke den store forskel mellem middelværdien for de revisionsmæssige og regnskabsmæssige kvalifikationer, og ved beregning af korrelationen mellem de revisionsmæssige og regnskabsmæssige kvalifikationer, er der stor sammenhæng (0,66) imellem kvalifikationerne.

Dette kunne ligeledes indikere at respondenterne har haft svært ved at skelne imellem forskellen på de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer. Det vil i sagens natur også være svært at definere den præcise snitflade imellem de to kvalifikationer, hvilket kan påvirke resultatet af undersøgelsen.

Det kan også skyldes at revisionsudvalgets medlemmer kvalifikationer skal vurderes samlet, ligesom (Ghafran *et al*, 2017) konkluderede.

4.2.4 Delkonklusion revisionsudvalgets kvalifikationer

Undersøgelsen tyder på, at bestyrelsesmedlemmer i høj grad er medlem af en bestyrelse eller revisionsudvalg på baggrund af deres ledelsesmæssige kvalifikationer. Der ses også en tendens til, at der er behov for finansiel ekspertise i bestyrelsen og i revisionsudvalg.

Selvom der er nogen overensstemmelse med denne undersøgelse foretaget i Danmark, og internationale undersøgelser foretaget på baggrund af revisionsudvalgets kvalifikationer afspejler denne undersøgelse, at der også er behov for andre kvalifikationer end de revisions- og regnskabsmæssige i de danske revisionsudvalg.

Denne undersøgelse tyder på, at også de ledelsesmæssige og compliancemæssige kvalifikationer er vigtige at have repræsenteret i revisionsudvalg. At undersøgelsen viser, at netværk ikke har den store betydning, i forhold til valget af den finansielle ekspert stemmer overens med undersøgelsen af (Venkataraman *et al*, 2012).

Revisionsmæssige kvalifikationer

Undersøgelsen indikerer, at de revisionsmæssige kvalifikationer ikke vægtes i lige så høj grad som de regnskabsmæssige. Dette kan skyldes, at respondenterne har svært ved at skelne herimellem. Der vil naturligt også være en del sammenfald imellem revisionsmæssige og regnskabsmæssige kvalifikationer, og det er svært at definere en helt klar snitflade mellem de to kvalifikationer. Dog har 18 % af respondenterne, slet ikke taget stilling til betydningen af de revisionsmæssige kvalifikationer hvilket påvirker resultatet, da det også kan indikere at respondenterne ikke mener at det er et relevant emne at tage stilling til.

Regnskabsmæssige kvalifikationer

I forhold til de regnskabsmæssige kvalifikationer, indikerer undersøgelsen at de er mere væsentligste i forhold til andre kvalifikationer, hvilket stemmer overens med (Kim *et al*, 2015). At undersøgelsen tyder på, at der er behov for de regnskabsmæssige kvalifikationer i bestyrelsen og revisionsudvalg kan det være problematisk, at den finansielle ekspert kan vælges på baggrund af anden relevant erfaring.

Dog har 14 % af respondenterne, ikke taget stilling til betydningen af de regnskabsmæssige kvalifikationer, hvilket ligeledes påvirker undersøgelsens resultat.

Til gengæld fandt respondenterne, at de ledelsesmæssige og compliancemæssige kvalifikationer også var væsentlige for revisionsudvalget, hvilket stemmer overens med undersøgelser foretaget af (Haraszuk, 2013; Cohen *et al*, 2010; Ghafran *et al*, 2017).

Dermed indikerer undersøgelsen, at det ikke kun er de regnskabsmæssige kvalifikationer som er afgørende for et revisionsudvalg. Det kan ligeledes indikere, at det er svært at isolere et enkelt medlems kvalifikationer, men at revisionsudvalgets kvalifikationer skal vurderes samlet. Fx fandt (Ghafran *et al*, 2017), at revisionsudvalget skal vurderes på baggrund af revisionsudvalgets samlede kvalifikationer.

Så selvom respondenterne fandt, at de regnskabsmæssige kvalifikationer var mest væsentlige, kan det være svært at isolere et enkelt medlems kvalifikationer i forhold til det samlede revisionsudvalg, idet der også er andre relevante og nødvendige kvalifikationer, der bør være til stede i revisionsudvalget.

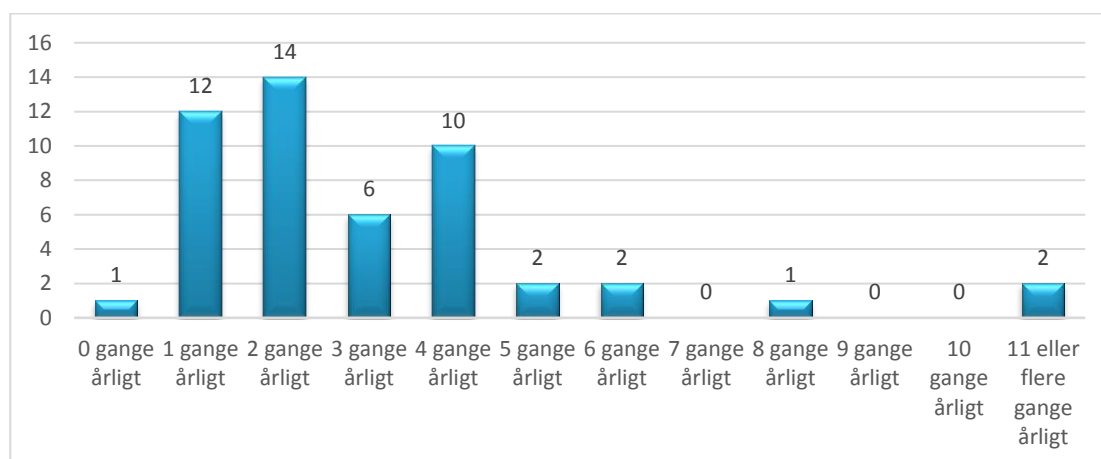
4.2.5 Revisionsudvalgets arbejdsopgaver

Dette afsnit omhandler dataanalyse med revisionsudvalgets arbejdsopgaver. Jeg har fokus på revisionsudvalgets arbejdsopgaver, der omfatter overvågning af interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen jf. afsnit 1.3 definitioner.

Interne kontroller

Respondenternes antal af bestyrelsesmøder, hvor interne kontroller har været på dagsordenen, fordeler hovedparten sig med 28 % for 2 gange årligt, 24 % for 1 gang årligt og 20 % for 4 gange årligt. Se figur 7.

Figur 7: Antal gange interne kontroller har været på dagsordenen.



n=50. Middelværdi = 3.

Vandret akse er antal gange interne kontroller har været på dagsordenen. Lodret akse er andelen af respondenter.

Middelværdien af møder hvor interne kontroller har været på dagsordenen er 3, hvilket svarer nogenlunde til det gennemsnitlige antal revisionsudvalgsmøder pr. år, som er 4,8.⁴⁶ Besvarelsene indikerer således, at der er fokus på virksomhedens interne kontroller idet hovedparten af respondenterne har svaret, at interne kontroller har været på dagsordenen 1 til 6 gange årligt. Dvs. at de interne kontroller ca. er på dagsordenen på hvert revisionsudvalgsmøde, hvilket kan betyde, at de interne kontroller er et fokusområde for revisionsudvalgets arbejde.

⁴⁶ EYs Analyse af revisions-, nominerings- og vederlagsudvalg i Danmark.

Det er dog uklart ud fra besvarelsenerne at fastslå, om virksomhedernes interne kontroller reelt har været et centralt emne, i forbindelse med revisionsudvalgets arbejde, i højere grad end undersøgelsen tyder på. Dette skyldes, at virksomhedens interne kontroller godt kan have være diskuteret og overvåget uden, at dette har været et punkt på dagsordenen på møderne.

Der er dog ingen tvivl om at revisionsudvalget har fokus på virksomhedens interne kontroller, da det er et lovkrav at virksomhedens interne kontroller og risikopolitikker bør gennemgås og være en central del af revisionsudvalgets arbejde. Jf. selskabslovens § 115, hvoraf det fremgår, at kravet om risikostyring og interne kontroller er pålagt det øverste ledelsesorgan⁴⁷.

I praksis vil det dog ofte være revisionsudvalget som påser om kravet er opfyldt, men ulempen herved kan betyde, at de bestyrelsesmedlemmer som ikke er medlem af revisionsudvalget kan fristes til at være mindre opmærksomme, idet der vil være en forventning om, at revisionsudvalget allerede har taget stilling til fx virksomhedens interne kontroller.

Revisionsudvalgets arbejdsopgaver er hovedsagligt at overvåge forskellige processer i virksomheden forbundet til kvaliteten af regnskabsaflæggelsen. I den forbindelse er det derfor vigtigt, at virksomheden tager stilling til og definerer rollefordelingen mellem revisionsudvalget og bestyrelsen.

Det er ligeledes vigtigt, at virksomhedens ledelse har fokus på revisionsudvalgets reelle arbejdsopgaver og ikke kun de formelle procedurer, da dette ligeledes vil medføre at revisionsudvalget har en højere effektivitet (Böhm, 2016).

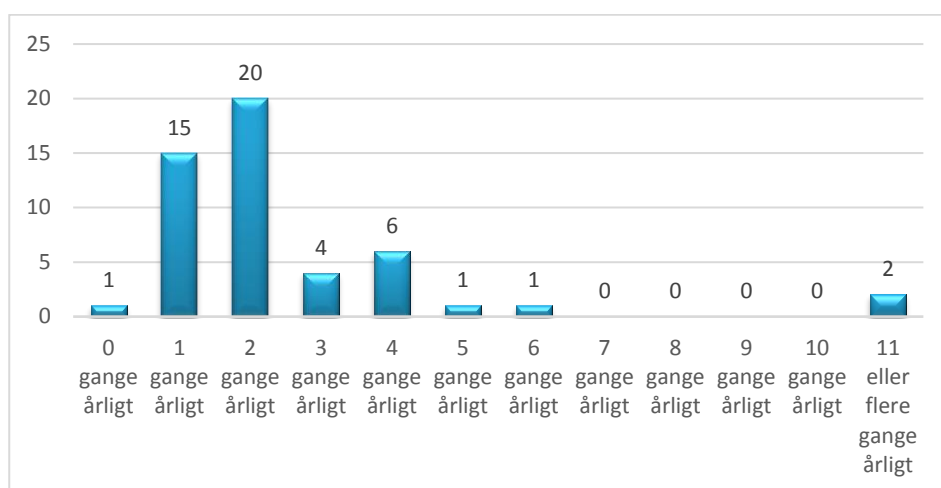
Denne undersøgelse tyder dog på at revisionsudvalget har fokus på virksomhedens interne kontroller og, at de interne kontroller er på dagsordenen på ca. hvert møde, hvilket må betyde at overvågning af interne kontroller er en af revisionsudvalgets faktiske arbejdsopgaver.

⁴⁷ Jf. at det øverste ledelsesorgan typisk vil være bestyrelsen i de danske virksomheder. Det øverste ledelsesorgan kan dog være et tilsynsorgan hvis virksomheden har etableret et. Det afhænger af virksomhedens ledelsesform jf. selskabslovens § 111.

Regnskabsaflæggelsesproces

Det forholder sig anderledes med fordelingen af antal gange regnskabsaflæggelsen har været et punkt på dagsordenen. Her svarer 40 % at dette sker 2 gange årligt, 30 % svarer 1 gang årligt, og 12 % at dette sker 4 gange årligt. Resten fordeler sig på henholdsvis 0, 3, 5, 6 og 11 eller flere gange årligt. Se figur 8.

Figur 8: Antal gange regnskabsaflæggelsen har været på dagsordenen.



$n=50$. Middelværdi = 2,5.

Vandret akse er antal gange regnskabsaflæggelsen har været på dagsordenen. Lodret akse viser fordelingen af respondenternes besvarelser.

Størstedelen af respondenterne svarer altså, at regnskabsaflæggelsen ”kun” er på dagsordenen 1-2 gange årligt. Dette hænger nok i høj grad sammen med, at virksomhederne aflægger årsregnskab 1 gang om året. Dog er de børsnoterede virksomheder forpligtet til at aflægge både kvartal- og halvårsregnskab, (jf. årsregnskabslovens regler for regnskabsklasse D) hvilket kan afspejles i, at 12 % svarer 4 gange årligt.

Ved beregning af middelværdien af møder hvor regnskabsaflæggelsen har været på dagsordenen, er den lidt mindre (afrundet til 2,5), end møder hvor de interne kontroller har været på dagsordenen. Umiddelbart giver det god mening, at regnskabsaflæggelsen har været på dagsordenen færre gange end de interne kontroller. Ikke desto mindre har revisionsudvalget også fokus på regnskabsaflæggelsen.

Arbejdsopgaver og mødehyppighed

I afsnit 4.2.1 revisionsudvalgets mødehyppighed undersøgte jeg om der var sammenhæng mellem mødehyppigheden og antal gange virksomhedens interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen har været på dagsordenen. Se tabel 3. Sammenhængen viste sig at være lav for både de interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen, henholdsvis 0,27 og 0,20.

Dermed tyder denne undersøgelse på, at der ikke er overvejende sammenhæng mellem mødehyppigheden og revisionsudvalgets arbejdsopgaver. Dette var modsat af undersøgelsen af (Bédard *et al*, 2010) der bl.a. fandt positiv sammenhæng mellem effektivitet og mødehyppighed. Dermed viser denne undersøgelse at der er forskel på mødehyppighed i dansk og udenlandsk kontekst.

Arbejdsopgaver og kvalifikationer

I afsnit 4.2.3 revisionsudvalgets kvalifikationer undersøgte jeg både hvilke kvalifikationer respondenterne havde i forhold til deres arbejde som bestyrelsesmedlem, og om det stemte overens med de kvalifikationer som de synes var de vigtigste i forhold til arbejdet i revisionsudvalget.

Undersøgelsen viste ikke kun, at de regnskabsmæssige kvalifikationer blev prioriteret frem for de revisionsmæssige kvalifikationer, der viste sig også en tendens til, at de ledelsesmæssige og compliancemæssige kvalifikationer var vigtige i forhold til at kunne udføre revisionsudvalgets arbejdsopgaver.

Zhang *et al* (2007) fandt, at svagheder i virksomhedens interne kontrol relaterer sig til revisionsudvalgs medlemmer, der ikke har revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer, eller hvis det samlede revisionsudvalg ikke har medlemmer med revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer. Derfor har jeg undersøgt, om der var en sammenhæng mellem kvalifikationer og arbejdsopgaver. Se tabel 6.

Tabel 6: Sammenhæng mellem kvalifikationer og arbejdsopgaver.

Spørgsmål 6 På hvo..	Spørgsmål 7 På hvor..	Spørgsmål 2 Hvad er dine kvalifikationer i forhold til at være bestyrelsesmedlem?							Grand T..
		Andet, ..	Andre p..	Branch..	Complia..	Ledelse..	Regnsk..	Revisio..	
0 gange årligt	0 gange årligt					1			1
1 gange årligt	1 gange årligt	1	1	3		5			10
	2 gange årligt		1			1			2
2 gange årligt	1 gange årligt			1	1				2
	2 gange årligt	2	2			3	3	1	11
	4 gange årligt						1		1
3 gange årligt	1 gange årligt					2			2
	2 gange årligt					1			1
	3 gange årligt	1					2		3
4 gange årligt	1 gange årligt					1			1
	2 gange årligt		1		1	2			4
	4 gange årligt		1	1		1	1	1	5
5 gange årligt	2 gange årligt	1							1
	5 gange årligt	1							1
6 gange årligt	3 gange årligt		1						1
	6 gange årligt					1			1
8 gange årligt	2 gange årligt			1					1
11 eller flere gange..	11 eller flere gange..					1		1	2
Grand Total		6	7	6	2	19	7	3	50

Bemærk at spm. 6 vedrører de interne kontroller og spm. 7 vedrører regnskabsaflæggelsesprocessen.

Som det ses af tabel 6, er der ikke stor sammenhæng mellem respondenternes kvalifikationer og henholdsvis de interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen. Dette kan skyldes at revisionsudvalget har fokus på arbejdsopgaver til trods for hvilke kvalifikationer revisionsudvalgets medlemmer besidder.

Arbejdsopgaver og erfaring

I forhold til sammenhængen mellem bestyrelseserfaring og antallet af gange de interne kontroller og regnskabsaflæggelsen har været på dagsordenen var sammenhængen henholdsvis 0,30 og 0,43. Dvs. at der er en større sammenhæng, når bestyrelseserfaringen er den afhængige variabel, end når den afhængige variabel er mødehyppigheden jf. den beregnede korrelation i afsnit 4.2.1 revisionsudvalgets mødehyppighed.

Sammenhængen mellem revisionsudvalgets arbejdsopgaver og bestyrelseserfaring er forsøgt vist i tabel 7.

Tabel 7: Sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og antallet af gange interne kontroller og regnskabsaflæggelsen har været på dagsordenen.

		Spørgsmål 3 Hvor mange års erfaring har du med bestyrelsesa..					Grand T..
Spørgsmål 6 På hvo..	Spørgsmål 7 På hvor..	1 – 3 år	4 – 7 år	8 – 11 år	11 – 14 ..	14 år +	
0 gange årligt	0 gange årligt			1			1
1 gange årligt	1 gange årligt	1	3	1	2	3	10
	2 gange årligt	1		1			2
2 gange årligt	1 gange årligt		1	1			2
	2 gange årligt	2	2	3	2	2	11
	4 gange årligt		1				1
3 gange årligt	1 gange årligt	1		1			2
	2 gange årligt		1				1
	3 gange årligt			2		1	3
4 gange årligt	1 gange årligt	1					1
	2 gange årligt		1	3			4
	4 gange årligt				3	2	5
5 gange årligt	2 gange årligt		1				1
	5 gange årligt			1			1
6 gange årligt	3 gange årligt				1		1
	6 gange årligt				1		1
8 gange årligt	2 gange årligt		1				1
11 eller flere gange..	11 eller flere gange ..					2	2
Grand Total		6	11	14	9	10	50

Det tyder på, at regnskabsprocessen og kontrollen heraf har større betydning for revisionsudvalget, når bestyrelseserfaring er den afhængige variabel. Idet antallet af gange regnskabsprocessen har været på dagsordenen, har en højere sammenhæng end de interne kontroller, i forhold til bestyrelseserfaringen.

Det er interessant, når det viste sig at være anderledes i forhold til mødehyppigheden, hvor interne kontroller havde en større sammenhæng end regnskabsaflæggelsesprocessen. Det indikerer, at regnskabsaflæggelsesprocessen har revisionsudvalgets fokus, hvilket ifølge (Sulaiman, 2016) vil forbedre regnskabskvaliteten hvis revisionsudvalget overvåger regnskabsaflæggelsen. Dog er der i denne afhandling en smule sammenfald mellem definitionerne af de interne kontroller og regnskabsaflæggelsen, idet regnskabsaflæggelsesprocessen er defineret som overvågning af det eksterne og lovpligtige regnskab, herunder udarbejdelse og offentliggørelse.

Hvor de interne kontroller er defineret som handlinger og procedurer, der udføres i virksomheden i forbindelse med risikostyringen med henblik på at sikre en pålidelig regnskabsaflæggelse og at forebygge tilsigtede og utilsigtede fejl og mangler.

Derfor kan besvarelsene skyldes, at respondenterne har svært ved at skelne præcist herimellem. Ikke desto mindre indikerer denne undersøgelse, at revisionsudvalgets arbejdsopgaver, herunder de interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen, begge er vigtige opgaver. Dog bør arbejdsopgaverne ikke kun have revisionsudvalgets fokus, men virksomhedens ledelse bør også have fokus herpå (Rose, 2014).

Der er en tendens til at virksomheder med mange bestyrelsesmedlemmer, uddelegerer arbejdsopgaverne til revisionsudvalg (Sørensen *et al*, 2008), hvilket giver bestyrelsen mere tid til at arbejde med virksomhedens strategi. Dvs. når interne kontroller, og revisions- og regnskabsmæssige forhold varetages af revisionsudvalget, kan bestyrelsen fokusere på andre forhold. Denne undersøgelse viser, at 21 af bestyrelsesmedlemmerne synes, at revisionsudvalg giver bestyrelsen mere og bedre tid til at fokusere på strategi, men revisionsudvalgets vigtigste formål eller arbejdsopgave er hovedsageligt, at revisionsudvalget giver god opbakning i forbindelse med den eksterne revision. Se tabel 8.

Tabel 8: Revisionsudvalgets vigtigste formål

Spørgsmål 11 Hvilke af nedenstående udsagn er du mest enig i? Vælg gerne flere udsagn.

Revisionsudvalget giver god sparring i forbindelse med den eksterne revision	25
Revisionsudvalget følger (løbende) op på udviklingen i og efterlevelsen af anbefalinger fra revisionen	24
Revisionsudvalget overvåger om virksomhedens interne kontrolsystem og risikostyringssystem fungerer effektivt	24
Revisionsudvalget giver god sparring i forbindelse med regnskabsaflæggelsen	23
Revisionsudvalget giver den samlede bestyrelse god opbakning	21
Revisionsudvalget giver resten af bestyrelsen mulighed for at fokusere mere på strategiudvikling	21
Revisionsudvalget kontrollerer og overvåger revisors uafhængighed i relation til omfang og ydelser	21
Revisionsudvalget har fokus på kvaliteten af virksomhedens interne kontroller	20
Revisionsudvalget kommer med konkrete forslag og ønsker i forhold til virksomhedens interne kontroller	19
Revisionsudvalgets overvåger (løbende) væsentlige operationelle hændelser og ledelsens håndtering heraf	14
Revisionsudvalget giver sammen med den øvrige bestyrelse større gennemslagskraft over for direktionen	13
Revisionsudvalget kommer med konkrete forslag og ønsker i forhold til den eksterne revision	13
Revisionsudvalget kommer med konkrete forslag og ønsker i forhold til regnskabsaflæggelsen	13
Revisionsudvalget overvåger regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætter forslag til at sikre resultatet af den lovpligtige revision	13

n=50. Bemærk dog, at respondenterne har haft mulighed for at vælge mere end et udsagn. Dermed er det totale antal af besvarelser i spm. 11 = 264. Dvs. at respondenterne i gennemsnit har valgt 5,3 udsagn.

Et af de mest valgte udsagn, udover at revisionsudvalget giver god sparring er bl.a., at revisionsudvalget overvåger at virksomhedens interne kontroller og risikostyring fungerer effektivt. Ifølge (Rose, 2014) kræver det, at virksomhedens ledelse skal fokusere på virksomhedens risikostyring, og ikke kun have fokus på formelle rapporteringskrav, hvis revisionsudvalget skal spille en aktiv rolle i forhold til virksomhedens risikostyring. Dermed er det ikke nok at revisionsudvalget har fokus på virksomhedens risikostyring.

Det ses endvidere af tabel 8, at det er vigtigt at revisionsudvalget løbende følger op på anbefalinger fra den eksterne revision. Dette understøtter sammenhængen der var mellem bestyrelseserfaringen og regnskabsaflæggelsen jf. korrelationen på 0,43.

Det ses også af tabel 8, at revisionsudvalget overvåger virksomhedens interne kontroller-system og risikosystem, der er et af de mest valgte udsagn, hvilket stemmer overens med den sammenhæng der var mellem mødehyppigheden og de interne kontroller jf. korrelationen 0,30.

4.2.6 Delkonklusion revisionsudvalgets arbejdsopgaver

Undersøgelsen viste, at der ikke er stor forskel mellem antallet af gange interne kontroller har været på dagsordenen, i forhold til de antal gange regnskabsaflæggelsen har været det. Dog var middelværdien for de interne kontroller lidt højere end middelværdien for regnskabsaflæggelsen.

Interne kontroller

Undersøgelsen viser, at de interne kontroller var på dagsordenen lidt flere gange end regnskabsaflæggelsen, og dermed var middelværdien også en smule højere. Dette indikerer, at revisionsudvalget har fokus på virksomhedens interne kontroller, hvilket også må betyde at det er en reel og vigtig arbejdsopgave for revisionsudvalget.

Regnskabsaflæggelsesproces

Undersøgelsen viser, at middelværdien for antal gange regnskabsaflæggelsesprocessen har været på dagsordenen lidt færre gange end de interne kontroller.

Der var dog ikke den store forskel, hvilket kan indikere at overvågning af regnskabsaflæggelsesprocessen har revisionsudvalgets kontinuerlige fokus. Når revisionsudvalget har fokus på og overvåger regnskabsaflæggelsesprocessen, vil det forbedre regnskabskvaliteten (Sulaiman, 2016).

Dette giver umiddelbart god mening, idet interne kontroller er en kontinuerlig proces i virksomheden, hvorimod regnskabsaflæggelsen hovedsagligt relaterer sig til kvartals- halv- og årsregnskabet.

Derimod viste undersøgelsen at sammenhængen for de interne kontroller og regnskabsaflæggelsen, havde forskellige sammenhænge for henholdsvis mødehyppigheden og bestyrelseserfaringen. I forhold til mødehyppigheden, havde de interne kontroller en større sammenhæng end regnskabsaflæggelsesprocessen, og i forhold til bestyrelseserfaringen havde regnskabsaflæggelsesprocessen en større sammenhæng end de interne kontroller.

Ikke desto mindre har revisionsudvalget fokus på både interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen, hvilket er positivt. Dog skal virksomhedens ledelse også have fokus herpå for at opnå den bedste effekt.

Dermed indikerer denne undersøgelse, at der er en tendens til, at respondenterne både anser de interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen som nogle af revisionsudvalgets vigtigste roller. Derimod viser undersøgelsen ikke en entydig tendens til, at de interne kontroller er en vigtigere arbejdsopgave end regnskabsaflæggelsen er.

Undersøgelsen viste også, at revisionsudvalgets vigtigste funktion er at give god sparring ift. den eksterne revision og at revisionsudvalget løbende følger op på anbefalinger fra den eksterne revision. Dermed er revisionsudvalgets rolle som overvågningsmekanisme en essentiel del af revisionsudvalgets funktioner.

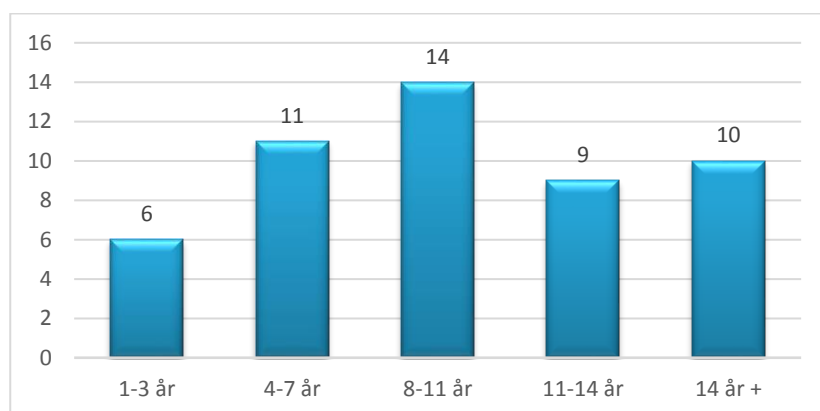
4.2.7 Revisionsudvalgets erfaring

Dette afsnit omhandler dataanalyse med revisionsudvalgets erfaringer.

Erfaring med bestyrelsesarbejde fordeler sig nogenlunde jævnt i de givne intervaller, dog har de fleste respondenter mellem 8 og 11 års erfaring med bestyrelsesarbejde i en dansk børsnoteret virksomhed.

Figur 9 viser respondenternes erfaring med bestyrelsesarbejde hvoraf det ses, at størstedelen af respondenterne har solid erfaring med bestyrelsesarbejdet og, at størstedelen af respondenterne har erfaring med bestyrelsesarbejdet både før og efter lovkravet, der blev implementeret i 2016.

Figur 9: Respondenternes erfaring med bestyrelsesarbejde.



n=50. Middelværdi = 8,98

Lodret akse er antal af respondenter. Vandret akse er antallet af års bestyrelseserfaring.

At størstedelen af respondenterne har flere års erfaring med bestyrelsesarbejde bør betyde, at bestyrelsesmedlemmerne har en god forståelse for hvilke behov og udfordringer der er i forbindelse med revisionsudvalget. Dermed vurderes det, at respondenterne er kvalificeret til at tage stilling til om revisionsudvalg har en positiv effekt på arbejdsopgaverne.

Jeg har undersøgt, om der er en sammenhæng mellem antal års bestyrelseserfaring og om etablering af revisionsudvalg har en positiv effekt. Ved beregning af korrelationen, er antal års bestyrelseserfaring sat som den afhængige variabel.

Den beregnede korrelation er lav (0,11), hvorfor undersøgelsen viser, at der ikke er tendens til at være sammenhæng med antal års erfaring og at revisionsudvalg har en positiv effekt på deres arbejdsopgaver. Dvs. der er ikke en entydig sammenhæng mellem revisionsudvalgets erfaring og revisionsudvalgets overvågnings rolle. Se tabel 9.

Tabel 9: Sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og om revisionsudvalg har en positiv effekt på arbejdsopgaverne.

Spørgsmål 5 Hvor mange bestyrelsesmøder har du i 2017 deltaget i? (Hvis du var bestyrelsesm..

Spørgsmål 10 I hvilken grad oplever du, at rev..	4	5	6	7	8	9	10	11 eller flere	Grand Total
I høj grad	1	3	2		2	2	1	6	17
I ingen grad	1	1		1					3
I nogen grad	2		5				2	1	10
I overvejende grad	1	2	5		2			5	15
Ved ikke/ikke relevant	2	1	1		1				5
Grand Total	7	7	13	1	5	2	3	12	50

Bemærk, at hvis respondenterne er bestyrelsesmedlem i flere virksomheder, er de bedt om at angive et gennemsnit pr. virksomhed hvori de er bestyrelsesmedlem.

Da bestyrelseserfaring ikke er en afgørende faktor i forhold til, at revisionsudvalget opleves som en positiv effekt på arbejdsopgaverne, har jeg derfor undersøgt om der skulle være sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og uddelegering af arbejdsopgaver til revisionsudvalget.

Erfaring og uddelegering

Beregning af korrelationen mellem bestyrelseserfaring og uddelegering af arbejdsopgaver er 0,14 hvilket betyder, at der er meget lidt sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og uddelegering af arbejdsopgaver til revisionsudvalget. Se tabel 10.

Tabel 10: Sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og uddelegering af revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalget.

Spørgsmål 3 Hvor mange års erfaring har du med bestyrelsesa..						
Spørgsmål 12 I hvilken grad synes du, at det h..	1 – 3 år	4 – 7 år	8 – 11 år	11 – 14 år	14 år +	Grand Total
I høj grad	2	5	6	4	5	22
I ingen grad		1				1
I nogen grad	2	2	4	1	2	11
I overvejende grad	1	2	2	3	1	9
Ved ikke/ikke relevant	1	1	2	1	2	7
Grand Total	6	11	14	9	10	50

Det ses af tabel 10, at der er begrænset sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og uddelegering, hvilket ligeledes gør sig gældende når korrelationen beregnes. Dermed er det ikke af afgørende betydning, hvor mange års bestyrelseserfaring medlemmerne har.

Erfaring og arbejdsopgaver

Jeg har i afsnit 4.2.5 revisionsudvalgets arbejdsopgaver, undersøgt om der er sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og antallet af gange virksomhedens interne kontroller og regnskabsaflæggelsesproces har været på dagsordenen, når bestyrelseserfaring var den afhængige faktor.

Den beregnede korrelation mellem bestyrelseserfaring og antal gange virksomhedens interne kontroller har været på dagsordenen var ligeledes begrænset (0,30). Hvorimod antallet af gange regnskabsprocessen har været på dagsordenen, er højere (0,43) når bestyrelseserfaring er den afhængige variabel.

Dette indikerer, at både de interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen er vigtige arbejdsopgaver, dog viser undersøgelsen ikke en entydig sammenhæng mellem revisionsudvalgets arbejdsopgaver og bestyrelseserfaringen.

Erfaring og kvalifikationer

Jeg har undersøgt om der skulle være en sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer.

Når bestyrelseserfaring sættes som den afhængige variabel er korrelationen negativ, i forhold til de revisionsmæssige kvalifikationer, men hele 0,65 i forhold til de regnskabsmæssige kvalifikationer. Dvs. der er overvejende sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og regnskabsmæssige kvalifikationer, men negativ sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og de revisionsmæssige kvalifikationer. Se tabel 11.

Tabel 11: Sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer.

		Spørgsmål 3 Hvor mange års erfaring har du med bestyrelsesa..					Grand Total
Spørgsmål 8 Hvor enig e..	Spørgsmål 9 Hvor enig er d..	1 – 3 år	4 – 7 år	8 – 11 år	11 – 14 år	14 år +	
I høj grad	I høj grad		2			1	3
	I ingen grad			1			1
	I nogen grad			1			1
	I overvejende ..		1	1	1	1	4
I ingen grad	I høj grad			1			1
	I ingen grad				2	1	3
	I overvejende ..					1	1
I nogen grad	I høj grad		2			1	3
	I nogen grad	2	4	2	1	2	11
	I overvejende ..		1				1
I overvejende grad	I høj grad				1		1
	I nogen grad			2			2
	I overvejende ..	3		3	3		9
Ved ikke/ikke relevant	I nogen grad					1	1
	I overvejende ..				1		1
	Ved ikke/ikke r..	1	1	3		2	7
Grand Total		6	11	14	9	10	50

Spm. 8 vedrører de revisionsmæssige kvalifikationer og spm. 9 vedrører de regnskabsmæssige kvalifikationer.

Det er interessant, at der er så stor forskel mellem de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer, når bestyrelseserfaring er den afhængige variabel.

Dog kan der være en del sammenfald mellem de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer, hvilket kan skyldes, at der i praksis er sammenfald mellem områderne inden for revision og regnskab.

En revisor bør kunne forstå de regnskabsmæssige grundbegreber for at kunne revidere regnskabet. Omvendt behøver en regnskabsmedarbejder eller en CFO ⁴⁸ ikke nødvendigvis, at kunne revidere regnskabet for at kunne bogføre og opstille et regnskab.

Til trods for at der kan være sammenfald mellem de revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer indikerer undersøgelsen, at regnskabsmæssige kvalifikationer er langt vigtigere end de revisionsmæssige, hvilket er en udfordring ift. begrebet ”finansiell ekspertise” hvori både revisions- og regnskabsmæssige kvalifikationer indgår jf. (Albernathy *et al*, 2013; Venkataraman *et al*, 2012).

At de regnskabsmæssige kvalifikationer bliver vægtet højere end de revisionsmæssige kvalifikationer stemmer overens med undersøgelsen foretaget af (Kim *et al*, 2015) som viser, at det særligt er finansielle eksperter med regnskabsmæssige kvalifikationer der medfører større værdi, idet de forlanger en mere grundig revisionsproces.

Ligeledes finder (Cohen *et al*, 2010), at regnskabsmæssige sammen med branchemæssige kvalifikationer medfører at revisionsudvalg kan udføre deres overvågningsrolle mere effektivt. Denne undersøgelse indikerer, at de regnskabsmæssige og ledelsesmæssige kvalifikationer vægtes højest jf. figur 4.

⁴⁸ Chief Financial Officer = økonomidirektør.

4.2.8 Delkonklusion revisionsudvalgets erfaring

Størstedelen af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer har solid erfaring med revisionsudvalg og størstedelen mener i høj grad, at revisionsudvalg har en positiv effekt. Ligeledes mener respondenterne, at det har en positiv betydning, at bestyrelsen kan uddelegere de revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalget.

Erfaring og uddelegering

Undersøgelsen har vist, at bestyrelseserfaring ikke er af afgørende betydning i forhold til uddelegering. Der er begrænset sammenhæng (0,14) mellem bestyrelseserfaring og uddelegering af arbejdsopgaver til revisionsudvalget. Dermed indikerer undersøgelsen, at erfaring med at være bestyrelsesmedlem ikke er en afgørende faktor i forhold til, om respondenterne finder at uddelegering af arbejdsopgaver til et revisionsudvalg har en positiv effekt.

Erfaring og arbejdsopgaver

Undersøgelsen viser at der er nogen sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og interne kontroller og regnskabsafslæggelsesprocessen, og at sammenhængen med regnskabsafslæggelsesprocessen var lidt højere end i forhold til de interne kontroller.

Sultana (2015) mener, at bestyrelseserfaring har en afgørende betydning når revisionsudvalgets skal udføre deres overvågningsrolle. Dermed er der forskelle mellem undersøgelsen foretaget af (Sultana, 2015) og denne undersøgelse, der ikke viser en entydig sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og arbejdsopgaver.

Dette kan evt. skyldes, at qua medlemmerne har erfaring, har de også et kendskab og erfaring med revisions- og regnskabsmæssige forhold, hvilket gør dem i stand til at udføre revisionsudvalgets overvågnings arbejdsopgaver kvalificeret.

Erfaring og kvalifikationer

Til gengæld indikerer undersøgelsen at der er behov for finansiel ekspertise i bestyrelsen og revisionsudvalget, dog er sammenhængen mellem erfaring og regnskabsmæssige kvalifikationer langt større end ift. de revisionsmæssige kvalifikationer.

Dette kunne indikere, at der er udfordringer med begrebet finansiel ekspertise, da den finansielle ekspert kan udpeges på baggrund af andre ledelsesmæssige kvalifikationer (Albernathy *et al*, 2013; Venkataraman *et al*, 2012), der begge mener at definitionen af finansiel ekspert er for løs, og at den bør skærpes.

Undersøgelsen indikerer, at de regnskabsmæssige kvalifikationer vægtes højere end de revisionsmæssige, når medlemmernes erfaring er den afhængige variabel. Dermed tyder undersøgelsen på, at de regnskabsmæssige kvalifikationer er afgørende for revisionsudvalget og at det er vigtigt, at revisionsudvalget ikke kun har erfarne medlemmer men også har medlemmer der besidder regnskabsmæssige kvalifikationer.

5 Konklusion

I dette afsnit vil jeg konkludere på baggrund af problemformuleringen og de opstillede undersøgelsesspørgsmål. Denne afhandlings problemformulering omhandlede hvilke erfaringer bestyrelsesmedlemmerne havde med revisionsudvalg. I forhold til undersøgelsesspørgsmålene, havde jeg fokus på revisionsudvalgets mødehyppighed, kvalifikationer, arbejdsopgaver og erfaring.

Denne undersøgelse indikerer, at der er sammenhæng mellem mødehyppighed og uddelegering af arbejdsopgaver til revisionsudvalget (0,28), at revisionsudvalg har en positiv effekt på arbejdsopgaverne (0,38) og de regnskabsmæssige kvalifikationer (0,65). Tendensen til sammenhæng mellem mødehyppigheden og de regnskabsmæssige kvalifikationer indikerer, at de regnskabsmæssige kvalifikationer er vigtige for at revisionsudvalget kan varetage deres arbejdsopgaver. Revisionsudvalg der har medlemmer med regnskabsmæssige kvalifikationer mødes hyppigere end revisionsudvalg der ikke har regnskabsmæssige kvalifikationer. Dette kan skyldes, at medlemmer med regnskabsmæssige kvalifikationer kræver og engagerer sig mere i revisionsudvalgets arbejdsopgaver.

Selvom denne undersøgelse ikke entydigt har påvist, at der er en sammenhæng med mødehyppigheden og at revisionsudvalg har en positiv effekt på arbejdsopgaverne, tyder det alligevel på, at revisionsudvalg medfører en positiv effekt på arbejdsopgaverne til trods for mødehyppigheden. Undersøgelsen indikerer dermed at mødehyppigheden ikke har den store betydning på arbejdsopgaverne i revisionsudvalget, og at det er vigtigere at arbejdsopgaver bliver udført uanset om de varetages af revisionsudvalget eller den samlede bestyrelse.

Denne undersøgelse viser, at der er tendens til at pålægge de regnskabsmæssige kvalifikationer større betydning, end de revisionsmæssige, ledelsesmæssige og compliancemæssige kvalifikationer. Det er et lovkrav, at revisionsudvalget har udpeget et medlem med finansiell ekspertise, men medlemmet kan også udpeges på baggrund af anden relevant erfaring. Da undersøgelsen viser, at bestyrelsesmedlemmerne selv efterspørger de regnskabsmæssige kvalifikationer, kunne dette indikere, at der også i Danmark er behov for at præcisere begrebet finansiell ekspertise således, at revisionsudvalgets medlemmer

ikke kan vælges på baggrund af andre relevante kvalifikationer, sådan som det er nu. Dog viser undersøgelsen også, at bestyrelsesmedlemmerne synes at revisionsmæssige, ledelsesmæssige og compliancemæssige kvalifikationer er væsentlige for revisionsudvalget.

Dette stemmer overens med undersøgelsen af (Haraszuk, 2013) der har fundet, at kendskab til virksomhedens branche er mindst ligeså vigtigt, som de finansielle kvalifikationer. Andre undersøgelser viser at revisionsudvalget skal vurderes på baggrund af medlemmernes samlede kvalifikationer, i stedet for at have fokus på et enkelt medlems kvalifikationer (Cohen *et al*, 2010; Zalata *et al*, 2018; Ghafran *et al*, 2017).

Dermed kan indikationen på, at der ikke kun er behov for de regnskabsmæssige kvalifikationer i revisionsudvalget også være et udtryk for, at revisionsudvalget bør vurderes på baggrund af revisionsudvalgets samlede kvalifikationer. Dog viser undersøgelsen, at de regnskabsmæssige kvalifikationer har højere sammenhæng end de revisionsmæssige kvalifikationer ift. både bestyrelseserfaring og mødehyppighed. Dette må betyde at de regnskabsmæssige kvalifikationer er vigtige for revisionsudvalget.

Undersøgelsen viser, at der en tendens til at bestyrelsesmedlemmerne har nogenlunde samme fokus på deres arbejdsopgaver, uanset om det omhandler virksomhedens interne kontroller eller regnskabsaflæggelsesprocessen. Der er ikke den store forskel på sammenhængen mellem de interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen, uanset om den afhængige variabel er mødehyppigheden eller bestyrelseserfaringen.

Der er ligeledes lav sammenhæng mellem uddelegering af arbejdsopgaver til revisionsudvalget, uanset om den afhængige variabel er bestyrelseserfaring eller mødehyppighed. Det er derfor svært ud fra denne undersøgelse at sige noget entydigt i forhold til, om det har en betydning for bestyrelsesmedlemmerne, at de har mulighed for at uddelegere en del af deres arbejde til revisionsudvalget.

Dette kan fx skyldes, at det gør en forskel hvorvidt virksomheden er en small-, mid-, eller large cap. Dvs. størrelsen af virksomheden har en betydning og derfor vil der være behov for at lave endnu en undersøgelse for, at fastlægge præcist hvilken betydning det har for

bestyrelsesmedlemmerne, at de kan uddelegere de revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalget. Ikke desto mindre tyder undersøgelsen på, at der er behov for de regnskabsmæssige kvalifikationer i revisionsudvalget for at de kan løse deres arbejdsopgaver bedst muligt, hvilket stemmer overens med (Zhang *et al*, 2017).

Undersøgelsen viser, at der er negativ sammenhæng mellem bestyrelsesmedlemmernes erfaring og de revisionsmæssige kvalifikationer. Derimod er der nogen sammenhæng mellem bestyrelseserfaring og de regnskabsmæssige kvalifikationer. Dermed viser undersøgelsen igen, at der er tendens til, at der er forskelle mellem de revisionsmæssige- og regnskabsmæssige kvalifikationer, hvilket enten kan skyldes udfordringer med snitfladen imellem de to kvalifikationer, eller blot at respondenterne synes at de regnskabsmæssige kvalifikationer er vigtigere.

Undersøgelsen viser at der er højere sammenhæng mellem arbejdsopgaver og bestyrelseserfaringen end sammenhængen med mødehyppigheden. Dette kan tyde på at bestyrelseserfaringen har en betydning i forhold til revisionsudvalgets arbejdsopgaver og udførelsen heraf. Alt andet lige, vil mere erfaring med bestyrelsesarbejde også medføre en større og bedre forståelse for virksomhedens risikostyring.

I forhold til revisionsudvalgets mødehyppighed, omfang og udførelse af arbejdsopgaver, samt bestyrelsesmedlemmernes erfaringer, er der langt større sammenhæng til de regnskabsmæssige kvalifikationer end de revisionsmæssige kvalifikationer. Dette stemmer overens med undersøgelsen foretaget af (Kim *et al*, 2015). Derfor konkluderes det på baggrund af denne undersøgelse, at det vigtigste for bestyrelsesmedlemmerne er, at revisionsudvalgets arbejdsopgaver bliver udført, men underordnet om arbejdsopgaverne varetages af revisionsudvalget eller bestyrelsen.

Dertil tyder undersøgelsen på at erfaring medfører en bedre forståelse for udførelsen af revisionsudvalgets arbejdsopgaver. I den sammenhæng, kunne større erfaring også medføre at det bliver mere synligt, at der er behov for regnskabsmæssige kvalifikationer i revisionsudvalget.

6 Perspektivering

I dag er revisionsudvalg en naturlig del af virksomhedernes organisationsstruktur, og erfaringerne viser, at de danske bestyrelser i høj grad vælger at etablere revisionsudvalg.

Både lovgiver og Komiteen for god selskabsledelse har haft fokus på revisionsudvalgets sammensætning, kvalifikationer og uafhængighed. Denne undersøgelse har vist, at der ikke kun er behov for finansiell ekspertise i revisionsudvalg, men også at bestyrelsesmedlemmerne foretrækker de regnskabsmæssige kvalifikationer frem for de revisionsmæssige kvalifikationer, selvom de samlet betegnes som finansiell ekspertise.

Undersøgelsens resultater kan anvendes når de danske virksomheder og bestyrelser skal sikre, at revisionsudvalgets medlemmer har de rette kvalifikationer. Undersøgelsens resultater kan ligeledes anvendes i en lovgivningsmæssig sammenhæng, når lovgiver næste gang skal definere hvilke kvalifikationer der indgår i begrebet finansiell ekspertise. Denne undersøgelse viste, at de regnskabsmæssige kvalifikationer var de mest relevante i forhold til udførelsen af revisionsudvalgets arbejdsopgaver.

En undersøgelse foretaget af (Böhm, 2016) fandt, at de lovgivningsmæssige krav til revisionsudvalg havde en betydning i forhold til de reelt udførte arbejdsopgaver, hvilket medførte en øget effektivitet i revisionsudvalget. Det kan dog være interessant at undersøge om revisionsudvalg i Danmark etableres pga. lovgivningsmæssige krav eller om det har en afledt effekt på effektiviteten i revisionsudvalget.

Denne undersøgelse tyder på at mødehyppigheden ikke har den store betydning på revisionsudvalgets arbejde. Det ville derfor være interessant, at undersøge om mødehyppigheden og omfanget heraf hænger sammen med den eksterne revisors rapportering. Fx kunne revisionsudvalgets øgede mødehyppighed skyldes forbehold eller en modificeret konklusion fra den eksterne revisor. I den sammenhæng kunne det ligeledes være interessant at undersøge om, øget mødehyppighed entydigt hænger sammen med højere effektivitet i revisionsudvalget.

7 Litteraturliste

7.1 Bøger

Andersen, I. (2013) *Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. 5. udgave. Frederiksberg. Samfundslitteratur.

Boolsen, M. (2008) *Spørgeskemaundersøgelser, fra konstruktion af spørgsmål til analyse af svarene*. København. Hans Reitzels Forlag.

Klausen, S. (2009) *Hvad er videnskabsteori*. København. Akademisk forlag.

7.2 Artikler

- Abbott J., Parker S., og Peters G. (2004) "Audit Committee Characteristics and Restatements", *Auditing A Journal of Practice & Theory*. 23(1): 69-87.

- Adams R., og Ferreira D. (2009) "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*. 94(2): 291-309.

- Albernathy J., Herrmann D., Kang T., og Krishnan G., (2013) "Audit committee financial expertise and properties of analyst earnings forecast", *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*. 29(1): 1-11.

- Bédard J. og Gendron Y. (2010) "Strengthening the Financial Reporting System: Can Audit Committees Deliver?". *International Journal of Auditing*. 14(2): 174 – 210.

- Bohm F., Bollen L., og Hassink H., (2016) "Audit committee charter scope, Determinants and Effects on Audit Committee Effort". *International Journal of Auditing*. 20: 119-132.

- Chan A., Liu G., og Sun J. (2013) "Independent Audit Committee Members' Board Tenure and Audit Fees". *Accounting & Finance*. 53(4): 1129-1147.

- Cohen J., Hoitash U. Krishnamoorthy G, og Wright A. (2010) "The Effect of Audit Committee Industry Expertise on Monitoring the Financial Reporting Process". *Accounting Review*. 89(1): 243-273.

- Defond M., Hann R., og Hu X. (2005) "Does Market Value Financial Expertise on Audit Committees of Boards of Directors?". *Journal of Accounting Research*. 43(2): 153-193.

- Ghafran C. og Yasmin S. (2017) "Audit committee chair and financial reporting timeliness: A focus on financial, experiential and monitoring expertise". *International Journal of Auditing*. 43(2): 153-193.

- Ghafran C. og O'Sullivan N (2012) "The Governance Role of Audit Committees: Reviewing a Decade of Evidence". *International Journal of Management Reviews*. 15(4): 381-407.

- Hay D., Stewart J., og Redmayne N. (2017) "The role of auditing in Corporate Governance in Australia and New Zealand". *Australien Accounting Review*. 27(4): 457-479.

- Haraszuk A. (2013) "Revisionsudvalg i ledelsesmæssigt perspektiv: hvordan revisionsudvalg fungerer og skaber værdi i praksis", *Revision og Regnskabsvæsen*. 5: 14-30.
- Hidayah R., Sukirman, Wahyudin A. og Mahmud A. (2018) "The Determinants of audit committee meeting frequency in Indonesia". *The Social Sciences*. 13(1): 53-56.
- Huang H., Lobo G., og Zhou J. (2009) "Determinants and Accounting Consequences of Forming a Governance Committee: Evidence from the United States". *Corporate Governance: An International Review*. 17(6): 710-727.
- Johansen T. og Pettersson K. (2013) "The Impact of Board Interlocks on Auditor Choice and Audit Fees". *Corporate Governance: An International Review*. 21(3): 287-310.
- Kim H., Kwak B., Lim Y., og Yu J. (2015) "Audit committee accounting expertise, CEO power, and audit pricing". *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*. 24(3-4): 421-439.
- Koktvedgaard K. (2016) "Hvad betyder de nye revisionsregler for virksomhederne". *Revision og Regnskabsvæsen*. 8: 14-27.
- Lee J. og Park J. (2018) "The Impact of Audit Committee Financial Expertise on Management Discussion and Analysis (MD&A) Tone". *European Accounting Review*. DOI: 10.1080/09638180.2018.1447387
- Mayer F. (2014) "Revisionsudvalgets rapportering i årsrapporten vedr. revisionsudvalgets arbejde". *Revision og Regnskabsvæsen*. 10: 26-33.
- Oussii A. og Taktak N. (2018) "Audit committee effectiveness and financial reporting timeliness: The case of Tunisian listed companies". *African Journal of Economic and Management Studies*. 9(1): 34-55.
- Rose C. (2013) "Danske børsnoterede selskabers efterlevelse af corporate governance anbefalingerne". *Nordisk tidsskrift for selskabsret*. 1/2: 59-75.
- Rose C. og Haraszuk A. (2014) "Værdien af revisionsudvalg i bestyrelsen, herunder arbejdet med risikostyring - set fra et forskningsmæssigt perspektiv". *Revision og Regnskabsvæsen*. 2: 42-53.
- Sulaiman N. (2016) "Oversight of audit quality in the UK: insights into audit committee conduct". *Meditari Accountancy Research*. 25(3): 351-367.
- Sultana N. (2015) "Audit committee characteristics and accounting conservatism". *International Journal of Auditing*. 19(2): 88-102.
- Zalata A., Taurigana V. og Tingbani I. (2018) "Audit committee financial expertise, gender, and earnings management: Does gender of the financial expert matter?". *International Review of Financial Analysis*. 55: 170-183.

- Zhang Y., Zhou J., og Zhou N. (2007) "Audit Committee Quality, Auditor Independence, and Internal Control Weaknesses". *Journal of Accounting and Public Policy*. 26(3): 300–327.

- Venkataraman M.I., Bamber M.E. og Griffin J. (2012) "Characteristics of audit committee financial experts, an empirical study". *Managerial Auditing Journal*. 28(1): 65-78.

7.3 Publikationer

Deloitte (2009) "Oversigt over revisionsudvalgets opgaver".

Deloitte (2008) "Revisionsudvalgets årlige selvevaluering".

EY (2015) "Analyse af revisions- nominerings- og vederlagsudvalg i Danmark".

Erhvervsstyrelsen (2018) "Vejledning om revisionsudvalget opgaver".

Johansen T. (2017) "Undervisningsslides - CG og RU".

PwC (2016) "Ny revisorlov Hvad betyder det for revisionsudvalg?".

7.4 Lovgivning

Revisorloven: Bekendtgørelse af lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder, LBK nr. 1167 af 09/09/2016 (Gældende).

Revisorforordningen: EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS FORORDNING (EU) Nr. 537/2014 af 16. april 2014. Om specifikke krav til lovpligtig revision af virksomheder af interesse for offentligheden og om ophævelse af Kommissionens afgørelse 2005/909/EF

Det 8. selskabsdirektiv: 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

7.5 Kandidatafhandlinger

- Bendtsen J. (2012) "Intern revision og revisionsudvalg i fremtiden". Kandidatafhandling. *Copenhagen Business School*. Frederiksberg.

- Larsen R. (2012) "De danske revisionsudvalg". Kandidatafhandling. *Copenhagen Business School*. Frederiksberg.

- Søjbjerg C. (2009) "Revisionsudvalg i Danmark" Kandidatafhandling. *Copenhagen Business School*. Frederiksberg.

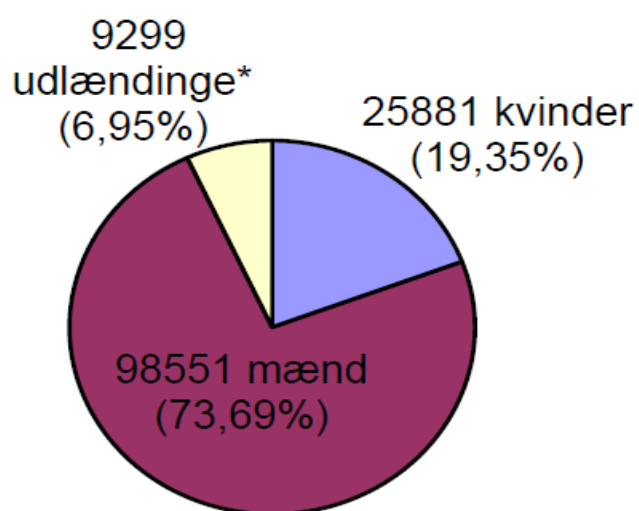
- Sørensen B. og Thygesen M. (2008) "Revisionsudvalg i danske børsnoterede selskaber". Kandidatafhandling. *Copenhagen Business School*. Frederiksberg.

8 Bilag

Bilag 1: Kønsfordeling i selskabers bestyrelse.

Uddrag af status over kønsfordelingen i selskabers bestyrelse foretaget af Erhvervsstyrelsen pr. 13. januar 2015

A/S - kønsfordeling i bestyrelse - i alt: 133731 best. poster januar 2015



Bilag 2: Oversigt over de danske børsnoterede virksomheder.

1. A.P Møller
2. Aalborg Boldspilklub
3. Admiral Capital
4. AGF
5. Alm. Brand
6. Ambu
7. Andersen og Martini
8. B&O
9. Blue Vision
10. Carlsberg
11. Cemat
12. ChemoMetec
13. Chr. Hansen Holding
14. Coloplast
15. Columbus
16. Copenhagen Capital
17. Danske Andelskassers Bank
18. Danske bank
19. Dantax
20. DFDS
21. Djurslands bank
22. DHL
23. DSV
24. Dong Energy
25. Egetæpper
26. Enalyzer
27. Erria
28. Esoft
29. Euroinvestor
30. F.E. Bording
31. Fast ejendom Danmark
32. FastPassCorp
33. FirstFarms
34. FLSmidth
35. Fynske bank
36. G4S
37. Gabriel Holding
38. GreenMobility
39. Grønlandsbanken
40. H+H International
41. Harboes bryggeri
42. Højgaard Holding
43. IC Group
44. Intermail

45. ISS
46. Jeudan
47. Jobindex
48. Jutlander Bank
49. Jyske Bank
50. Københavns lufthavne
51. Kreditbanken
52. Lollandsbank
53. Lundbeck
54. Luxor
55. Lån og Spar Bank
56. Matas
57. MPI
58. Migatronik
59. MT
60. Møns bank
61. Nordjyske bank
62. Nordfyns Bank
63. Nets
64. Neuro Search
65. NewCap
66. NKT
67. NNIT
68. Nordic shipholding
69. North Media
70. Novo Nordisk
71. Novozymes
72. NTR Holding
73. Pandora
74. Parken
75. Prime Office
76. Ringkjøbing Landbobank
77. RIAS
78. Roblon
79. Rockwool
80. Røvsing
81. Royal Unibrew
82. RTX
83. Salling bank
84. Sparekassen Sjælland-FYN
85. SparNord:
86. Sydbank bestyrelse
87. Strategic Investments
88. SP Group
89. Solar
90. Smallcap
91. Skako:

- 92. Schouw & co.
- 93. SimCorp
- 94. Silkeborg IF invest
- 95. Scandinavian Tobacco
- 96. SCANDINAVIAN PRIVATE EQUITY AS
- 97. SBS
- 98. Santa Fe
- 99. Sanistål
- 100. Tryg
- 101. Top Danmark
- 102. Tivoli
- 103. TK Development
- 104. Torm
- 105. TDC
- 106. Vestjysk bank
- 107. Victoria Properties
- 108. Vestas
- 109. Veloxis
- 110. Wirtek
- 111. William Demant
- 112. Zealand Pharma A/S
- 113. Aarsleff

Bilag 3: Oversigt over respondenter der har besvaret spørgeskemaet.

Respondenter	Virksomhed	Branche	Størrelse	Køn
Michael Brag, michael.brag@mail.dk	Admiral capital	Ejendom	Small cap	Mand
Søren Eriksen, sfer@danishcrown.dk	Admiral capital	Ejendom	Small cap	Mand
Jesper Ørskov Nielsen, jn@interlex.dk	AGF	Sport	Small cap	Mand
Poul H. Tvede, tvede@europcar.dk	Andersen & Martini	Biler	Small cap	Mand
Jesper Jarlbæk, jesper@jarlbaek.net	B&O	Elektronik	Mid cap	Mand
Jens Borelli-Kjær, jbk@vital.dk	Cemat	Ejendom	Small cap	Mand
Preben Kønig, pk@danlaw.dk	ChemoMetec	Lægemiddel	Mid cap	Mand
Jørgen Tang-Jensen, tang-jensen@velux.com	Coloplast	Lægemiddel	Large cap	Mand
Lisbeth Bak, lisbeth.bak@rn.dk	Copenhagen Capital	Ejendom	Small cap	Kvinde
Helle Okholm, Hok@Hcokholm.dk	Danske Andelskassers Bank	Bank	Small cap	Kvinde
Mads Peter Lubeck, mads@mplubeck.dk	Dantax	Elektronik	Small cap	Mand
CLAUS HEMMINGSEN, Claus.v.hemmingsen@maersk.com	DFDS	Transport	Large cap	Mand
PERNILLE ERENBJERG, per@tdc.dk	DFDS	Transport	Large cap	Kvinde
Thomas Plenborg, tp.acc@cbs.dk	DSV	Transport	Large cap	Mand
Pia Gjellerup, pgj@coi.dk	Dong Energy	Energi	Large cap	Kvinde
Hasse Kjærsgaard Larsen, jl@properlypartners.dk	Erria	Rederi	Small cap	Mand
Jens Bolding Jensen, jbj@jschou.dk	FirstFarms	Investering	Small cap	Mand
MARTIN BØGE MIKKELSEN, mbm@mbmikkelsen.com	Intermail	Markedsføring PR	Small cap	Mand
Direktør Kaare Danielsen, kd@stepstone.dk	Jobindex	Web service	Mid cap	Mand
Finn Hovalt Mathiassen, finn@mathiassen.dk	Jutlander Bank	Bank	Mid cap	Mand
Jens A. Borup, jb@ffskagen.dk	Jyske Bank	Bank	Large cap	Mand
Kjeld Norup, kn@skovadvokater.dk	Jyske Bank	Bank	Large cap	Mand

Jakob Mikkelsen, jakob@colourplus.dk	Lollands Bank	Bank	Small cap	Mand
Knud Rasmussen, kar@dlg.dk	Lollands Bank	Bank	Small cap	Mand
Steffen Heegaard, she@topdan-mark.dk	Luxor	Investering	Small cap	Mand
Caspar Moltke, cam@advokat-moltke.dk	Luxor	Investering	Small cap	Mand
Grethe Christensen, gretechristensen@dsr.dk	Lån og Spar Bank	Bank	Small cap	Kvinde
Jørn Rise Andersen, rise@dsr.nu	Lån og Spar Bank	Bank	Small cap	Mand
Anders Høiris, aho.marktg@cbs.dk	Migatronic	Byggebranchen	Small cap	Mand
Jens Lubeck Johansen, jlj@jlj-consult.dk	Migatronic	Byggebranchen	Small cap	Mand
Jørn Roed, jro@herningfolkeblad.dk	Migatronic	Byggebranchen	Small cap	Mand
Jens Ravn, jens.ravn@regionsjaelland.dk	Møns Bank	Bank	Small cap	Mand
Hans Jørgen Kaptain, hjk@70151000.dk	Nordjyske Bank	Bank	Mid cap	Mand
Morten Jensen, mj@abnlaw.dk	Nordjyske Bank	Bank	Mid cap	Mand
Jutta af Rosenborg, jutta.rosenborg@gmail.com	NKT	Energi	Large cap	Kvinde
Alex Steninge Jacobsen, info@institut-forjagt.dk	NNIT	IT	Mid cap	Mand
STIG STRØBÆK, ssn@novonordisk.com	Novo Nordisk	Lægemiddel	Large cap	Mand
Peder Tuborgh, peder.tuborgh@ar-lafoods.com	Pandora	Smykker	Large cap	Mand
Jens Erik Jepsen Christensen, jec@ecsact.dk	Prime Office	Ejendomme	Small cap	Mand
Jens Møller Nielsen, jem@bec.dk	Ringkjøbing Landobank	Bank	Large cap	Mand
Connie Enghus Theisen, c.enghus.theisen@rockwool.com	Rockwool	Byggebranchen	Large cap	Kvinde
Ian Pedersen, ian@neun.dk	Salling Bank	Bank	Small cap	Mand
Kaj Christiansen, kc@fme.dk	SparNord	Bank	Large cap	Mand
Preben Sunke, psu@danishcrown.dk	Santa Fe	serviceydelser	Small cap	Mand
Sven Ruder, rudersven@gmail.com	Sanistål	Byggebranchen	Small cap	Mand
Anders Hjulmand, ahj@70151000.dk	Tryg	Forsikring	Large cap	Mand

Annette Sadolin, annette.sadolin@mail.dk	Top Danmark	Forsikring	Large cap	Kvinde
Stine Bosse, stine.bosse@gmail.com	TDC	Telefoni	Large cap	Kvinde
Lars Nørby Johansen, Inj@falck.dk	William Demant	Lægemiddel	Large cap	Mand
Jens Bjerg Sørensen, jbs@schouw.dk	Aarsleff	Byggebranchen	Mid cap	Mand

Bilag 4: Spørgeskema

Kære bestyrelsesmedlem

Jeg er cand.merc.aud. studerende, der vil undersøge bestyrelsesmedlemmers erfaring med revisionsudvalg i danske børsnoterede selskaber, som en del af mit speciale.

Formålet med undersøgelsen er at vurdere, hvordan revisionsudvalgets sammensætning har betydning for revisionsudvalgets arbejde, herunder om det har en effekt på overvågningen af den eksterne revision, regnskabsaflæggelsesprocessen samt virksomhedens interne kontroller.

Spørgeskemaet er sendt til bestyrelsesmedlemmer i danske børsnoterede selskaber, hvor du er blandt. Kvaliteten af spørgeskemaundersøgelsen er afhængigt af dine svar, hvorfor jeg vil sætte stor pris på din besvarelse.

Det tager ca. 10 min. at besvare spørgeskemaet. Du bedes være opmærksom på at alle spørgsmål skal besvares.

Jeg vil behandle svarene fortroligt og alene anvende dem i summarisk- og anonymiseret form. Hvis du har spørgsmål til ovenstående eller spørgeskemaet, kan du rette dem til Catja Dragsbæk, cadr04ae@student.cbs.dk

Spørgeskema:

Baggrundsinformation (spørgsmål 1-5)

1. Er du medlem af en bestyrelse, som har etableret et revisionsudvalg?

- ☐ Ja
- ☐ Nej
- ☐ Jeg er både medlem af en bestyrelse der har etableret et revisionsudvalg og medlem af en bestyrelse som ikke har etableret et revisionsudvalg

2. Hvad er dine kvalifikationer i forhold til at være bestyrelsesmedlem?

- ☐ Revisionsmæssige kvalifikationer (revisionsuddannet og erfaring på området)
- ☐ Regnskabsmæssige kvalifikationer (regnskabsuddannet og erfaring på området)
- ☐ Compliancemæssige kvalifikationer (politikker, forretningsgange, styring, agenda, dokumentation, rapportering, involvering mv.)
- ☐ Ledelsesmæssige kvalifikationer (gennemslagskraft, samarbejdsevne, inddragelse, åbenhed, evnen til at lytte, vedholdenhed mv.)
- ☐ Andre personlige kvalifikationer (stort netværk, status i den børsnoterede virksomhed, erhvervslivet og i omverdenen mv.)

- ☐ Branchemæssig viden/kvalifikationer (uddannelse og erfaring fra den konkrete branche)
- ☐ Andet, skriv venligst her

3. Hvor mange års erfaring har du med bestyrelsesarbejde i en dansk børsnoteret virksomhed?

- ☐ 1 – 3 år
- ☐ 4 – 7 år
- ☐ 8 – 11 år
- ☐ 11 – 14 år
- ☐ 14 år +

4. Var du bestyrelsesmedlem i mindst én dansk børsnoteret virksomhed i 2017?

- ☐ Ja, et eller flere C20 virksomheder
- ☐ Ja, et eller flere andre børsnoterede virksomheder (som ikke er C20)
- ☐ Nej

5. Hvor mange bestyrelsesmøder har du i 2017 deltaget i?

(Hvis du var bestyrelsesmedlem i flere virksomheder, angives svar i gennemsnit pr. virksomhed hvori du er bestyrelsesmedlem)

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10
- ☐ 11 eller flere

Dine erfaringer og holdning til bestyrelsesarbejdet (spørgsmål 6-13)

6. På hvor mange antal møder har virksomhedens interne kontroller været på dagsordenen i 2017?

De interne kontroller i virksomheden defineres her som handlinger og procedurer, der udføres i virksomheden i forbindelse med risikostyringen, herunder hvorledes risici identificeres.

- ☐ 0 gange årligt
- ☐ 1 gange årligt
- ☐ 2 gange årligt
- ☐ 3 gange årligt
- ☐ 4 gange årligt
- ☐ 5 gange årligt
- ☐ 6 gange årligt
- ☐ 7 gange årligt
- ☐ 8 gange årligt
- ☐ 9 gange årligt
- ☐ 10 gange årligt
- ☐ 11 eller flere gange årligt

7. På hvor mange antal møder har virksomhedens regnskabsaflæggelsesproces været på dagsordenen i 2017?

Regnskabsaflæggelsesproces defineres her som overvågning af det eksterne og lovpligtige regnskab, herunder udarbejdelse, og offentliggørelse.

- ☐ 0 gange årligt
- ☐ 1 gange årligt
- ☐ 2 gange årligt
- ☐ 3 gange årligt
- ☐ 4 gange årligt
- ☐ 5 gange årligt
- ☐ 6 gange årligt
- ☐ 7 gange årligt
- ☐ 8 gange årligt
- ☐ 9 gange årligt
- ☐ 10 gange årligt
- ☐ 11 eller flere gange årligt

8. Hvor enig er du i følgende udsagn:

”Revisionsudvalg der har medlemmer med revisionsmæssige kvalifikationer, bidrager i højere grad med at øge fokus på interne kontroller, og regnskabsaflæggelsesprocessen end revisionsudvalg med medlemmer der ikke har revisionsmæssige kvalifikationer”

- ☐ I ingen grad
- ☐ I nogen grad
- ☐ I overvejende grad
- ☐ I høj grad
- ☐ Ved ikke/ikke relevant

9. Hvor enig er du i følgende udsagn:

”Revisionsudvalg der har medlemmer med regnskabsmæssige kvalifikationer, bidrager i højere grad med at øge fokus på interne kontroller, og regnskabsaflæggelsesprocessen end revisionsudvalg med medlemmer der ikke har regnskabsmæssige kvalifikationer”

- ☐ I ingen grad
- ☐ I nogen grad
- ☐ I overvejende grad
- ☐ I høj grad
- ☐ Ved ikke/ikke relevant

10. I hvilken grad oplever du, at revisionsudvalg har en positiv effekt på overvågningen af de interne kontroller og regnskabsaflæggelsesprocessen for de børsnoterede virksomheder?

- ☐ I ingen grad
- ☐ I nogen grad
- ☐ I overvejende grad
- ☐ I høj grad
- ☐ Ved ikke/ikke relevant

11. Hvilke af nedenstående udsagn er du mest enig i?

Vælg gerne flere udsagn

- ☐ Revisionsudvalget giver god sparring i forbindelse med den eksterne revision
- ☐ Revisionsudvalget giver god sparring i forbindelse med regnskabsaflæggelsen
- ☐ Revisionsudvalget har fokus på kvaliteten af virksomhedens interne kontroller
- ☐ Revisionsudvalget kommer med konkrete forslag og ønsker i forhold til den eksterne revision

- ☐ Revisionsudvalget kommer med konkrete forslag og ønsker i forhold til virksomhedens interne kontroller
- ☐ Revisionsudvalget kommer med konkrete forslag og ønsker i forhold til regnskabsaflæggelsen
- ☐ Revisionsudvalget giver den samlede bestyrelse god opbakning
- ☐ Revisionsudvalget giver sammen med den øvrige bestyrelse større gennemslagskraft over for direktionen
- ☐ Revisionsudvalget giver resten af bestyrelsen mulighed for at fokusere mere på strategi-udvikling
- ☐ Revisionsudvalget overvåger regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætter handlinger eller forslag til at sikre resultatet af den lovpligtige revision
- ☐ Revisionsudvalget kontrollerer og overvåger revisors uafhængighed i relation til omfang og ydelser
- ☐ Revisionsudvalget overvåger om virksomhedens interne kontrolsystem og risikostyrings-system fungerer effektivt
- ☐ Revisionsudvalgets overvåger (løbende) væsentlige operationelle hændelser og ledelsens håndtering heraf
- ☐ Revisionsudvalget følger (løbende) op på udviklingen i og efterlevelsen af anbefalinger fra revisionen
- ☐ Ved ikke/ikke relevant
- ☐ Andet? Skriv venligst her: _____

12. I hvilken grad synes du, at det har positiv betydning, at bestyrelsen kan uddelegere de revisions- og regnskabsmæssige forhold til revisionsudvalget?

- ☐ I ingen grad
- ☐ I nogen grad
- ☐ I overvejende grad
- ☐ I høj grad
- ☐ Ved ikke/ikke relevant

13. Hvilke 3 kvalifikationer i revisionsudvalget synes du, er de væsentligste?

- ☐ Revisionsmæssige kvalifikationer (revisionsuddannet og erfaring på området)
- ☐ Regnskabsmæssige kvalifikationer (regnskabsuddannet og erfaring på området)
- ☐ Compliancemæssige kvalifikationer (politikker, forretningsgange, styring, agenda, dokumentation, rapportering, involvering mv.)

- ☐ Ledelsesmæssige kvalifikationer (gennemslagskraft, samarbejdsevne, inddragelse, åbenhed, evnen til at lytte, vedholdenhed mv.)
- ☐ Andre personlige kvalifikationer (stort netværk, status i den børsnoterede virksomhed, erhvervslivet og i omverdenen mv.)
- ☐ Branchemæssig viden/kvalifikationer (uddannelse og erfaring fra den konkrete branche)
- ☐ Ved ikke/ikke relevant
- ☐ Andet, skriv venligst her _____

Mulighed for efterfølgende kontakt (spørgsmål 14)

14. Må jeg kontakte dig telefonisk eller på mail, hvis jeg har behov for at afklare og/eller få uddybet nogle af dine svar?

- ☐ Ja, og mit telefonnummer og/eller mail er:

- ☐ Nej