

Revisjonsutvalg og bærekraftsrapportering

Informasjon til eiere, kreditorer og omverdenen for øvrig om selskapets integrerte forretnings- og bærekraftstrategi, misjon og visjon, mål og handlingsplaner samt gjennomføring av planlagte tiltak, er sentralt. I denne artikkelen settes fokuset på hvordan revisjonsutvalget kan og bør bidra til at bærekraftsinformasjonen er relevant, pålitelig og sammenlignbar over tid og mellom selskaper.



Statsautorisert revisor
Erik Mamelund
Nærings- og fiskeridepartementet

Synspunktene i artikkelen er forfatterens egne og ikke nødvendigvis synspunktene til Nærings- og fiskeridepartementet.

Artikkelens innhold

Artikkelen ser på hvordan revisjonsutvalget bør utvikle et perspektiv på både bærekraftstrategi i seg selv og på rapportering av denne bærekraftstrategien. Videre ser vi på konsekvensene av EUs nye bærekraftsdirektiv (CSRD), som det nå er enighet om. Accountancy Europe har i et posisjonsnotat formulert noen viktige fundament for revisjonsutvalgets arbeid med bærekraftsrapportering. Artikkelen drøfter fem sentrale tiltak for å lykkes med bærekraftsrapportering. Avslutningsvis drøftes utfordringene med scenarioanalyser, som tross alt er et av fundamentene for god bærekraftsrapportering.

Bærekraft og ESG

Bærekraft og ESG brukes ofte om hverandre, men uttrykker stort sett det samme. ESG består i realiteten av svært mange ulike komponenter – miljø (E), sosiale forhold (S) og eierstyring og selskapsledelse (G). For hver av de tre hovedkomponentene er det et mang-

fold av delkomponenter. Av alle delkomponentene er det utvilsomt klimaendringer som med rette har fått mest oppmerksomhet, og vi ser at natur og biologisk mangfold får stadig økende betydning. Klima er den største markedssvikten i samfunnsøkonomien globalt. Klimaendringer og naturødeleggelser kan være en eksistensiell trussel mot vår sivilisasjon.

Flere megatrender

For en bredere gjennomgang av megatrender vil det for eksempel være inspirerende å lese en bok som «21 tanker for det 21. århundre» av Yuval Noah Harari.

Bærekraft er bare en av flere vesentlige megatrender. Vi har nettopp opplevd betydningen av epidemier gjennom korona. Krigen mellom Russland og Ukraina, konflikten mellom USA og Kina om Taiwan og mange andre alvorlige konflikter har vært kraftige påminnelser om betydning av geopolitisk risiko. Muligheten for bruk av atomvåpen er naturligvis en gruffull trussel mot hele vår sivilisasjon.

Teknologi og kunstig intelligens

Teknologi er også en helt sentral megatrend som vi ikke må glemme. Den mest grunnleggende komponenten i teknologi er utviklingen av et samfunn

med bred anvendelse av kunstig intelligens. Teknologi og kunstig intelligens gir håp om en enda bedre fremtid, men kunstig intelligens er også forskjellig fra andre teknologiske fremskritt. Kunstig intelligens berører selve kjernen ved oss som mennesker, og kan derfor på ulike måter være en trussel mot vår sivilisasjon, f.eks. som følge av massivt bortfall av arbeidsplasser. Det er viktig å erkjenne både helhetsbildet av flere megatrender, men også at det er en vekselvirkning mellom megatrendene. Bærekraft og ESG er en del av et nettverk av megatrender som påvirker selskaper.

«Black Swans» og «tykke haler»

Megatrendene over har preg av «Black Swans» – overraskende hendelser, jf. Nassim Taleb. Klimautfordringene kan f.eks. enten lede til naturkatastrofer eller voldsomme reguleringer for å hindre naturkatastrofer eller forsøk på å reversere slike katastrofer. Vi snakker om at ekstremt uforutsigbare hendelser kan ha massive konsekvenser på verden. I statistisk terminologi snakker vi om svært «tykke haler» sammenlignet med normalfordeling.

Det er likevel viktig å huske at uforutsigbare hendelser ikke bare kan påvirke utfallsrommet, men også forventningsverdien.



Informasjon om selskapets integrerte forretnings- og bærekraftstrategi, misjon og visjon, mål og handlingsplaner samt gjennomføring av planlagte tiltak, er viktig.

Internalisering

Det er imidlertid flere moderate trender som ofte er av sentral betydning for selskapenes strategi. Det vil særlig inkludere ulike makroøkonomiske og bransjespesifikke faktorer, men også bærekraft og ESG-faktorer, f.eks. samspillet mellom råvarepriser og miljøforhold. Over tid kan f.eks. kunders internalisering¹ av bærekraft og klima i sine preferanser lede til redusert etterspørsel, og dermed til reduserte råvarepriser. Investorers internalisering av klima i preferansen kan påvirke kapitalkostnaden.

Selskapenes egne analyser

Det er naturligvis ikke allmenn enighet om hvordan disse trendene vil utvikle seg og hvordan de vil påvirke selskapenes virksomhet. Selskapene må gjøre

sine egne perspektiv- og scenarioanalyser for å kartlegge muligheter og trusler. I neste runde må selskapene gjøre strategiske analyser for å kartlegge styrker og svakheter for å beskytte eller utvikle varige og unike konkurransefortrinn – gitt mulighetene og truslene. For å lykkes med strategien må organisasjonen og dens ressurser og relasjoner utvikles gjennom en tydelig misjon og visjon. God drift basert på operative mål, handlingsplaner og gjennomføring av disse er viktige fundament. Eiere, kreditorer og omverdenen for øvrig har behov for informasjon om ledelsens syn på fremtiden, analyser, valg og prestasjoner. Det er behov for både intern og ekstern rapportering av både finansielle forhold og bærekraftsforhold.

Ikke-finansiell informasjon

I tillegg kommer det som oftest er omtalt som ikke-finansiell informasjon og typisk informasjon om immaterielle eiendeler og andre ressurser som bidrar til selskapenes verdiskapning, jf. en gjennomgang i boken «End of Accounting» av Baruch Lev og Feng Gu. Denne typen ikke-finansiell informasjon drøftes ikke her.

Revisjonsutvalgets oppgaver

Revisjonsutvalget oppgaver må ses i lys av de store utfordringene selskapene står overfor når det gjelder rapportering om bærekraft og finansielle forhold. Revisjonsutvalget må videre definere noen perspektiver på rapporteringen utover kravene i lovgivning og standarder.

¹ At ytre prosessesser blir gjort til indre prosesser.

Perspektiver – bærekraftsrapportering

Bærekraftsrapportering er under utvikling. Det er behov for å gjøre bærekraftsrapportering mer relevant, pålitelig og sammenlignbar over tid og mellom selskapene. Kravet til «relevans» er særlig utfordrende.

Ulike tjenesteleverandører – ulike budskap

Bærekraftsinformasjon er komplekst gjennom antall komponenter og dimensjoner. Det er flere tjenesteleverandører som har spesialisert seg på analyse av selskapenes bærekraftsinformasjon og rapportering av bærekraftsindikatorer. Eiere og investorer bruker i stadig større utstrekning slike indikatorer. Problemet som eiere og investorer erfarer er imidlertid at bærekraftsindikatorer fra ulike tjenesteleverandører har ulike budskap. Det er ikke tilstrekkelig konsistens mellom indikatorne.

Inkonsistensen kan blant annet skyldes selskapenes ulike rapporteringsprinsipper, herunder ulik bruk av datakilder og prinsipper for aggregering av data og del-indikatorer, som leder til at informasjonen ikke er balansert. Informasjonen må bli mer relevant og sammenlignbar.

Sprik i valg av måltall

Rapportering av klimamåltall er enklere, men ikke enkelt. Det er ofte store sprik i valg av måltall mellom selskapene. Det kan være rapportering av karbonintensitet eller totalt karbonfotavtrykk, og det kan være rapportering av såkalt «scope» 1, 2 og 3, dvs. direkte og indirekte utslipp.

Scenarier som selskapene selv tror på

Det er naturligvis ikke bare rapportering av kvantitative måltall som er utfordringen. Det er behov for informasjon om selskapenes bærekrafts- og klimaperspektiver og scenarier, strategier, mål, handlingsplaner og prestasjoner. Flere selskaper ser det ikke som sannsynlig at verden klarer Paris-avtalens mål om 1,5-2,0 grader temperaturøkning. Det er derfor viktig å forstå hvilke scenarier og temperaturøkninger selskapene rent faktisk tror på,

hvorfor og basert på hvilke forutsetninger. Dersom Paris-avtalens mål ikke forventes å nås, og temperaturen forventes å øke langt mer, vil det få innvirkning på andre megatrender. Det kan eksempelvis medføre økt geopolitisk risiko og medføre vesentlige makroøkonomiske konsekvenser.

Forutsetningene er sentrale

Enhver bærekraftig virksomhet må være ansvarlig. Kunder, leverandører, ansatte og myndigheter forventer det, og disse aktørene vil i økende grad internalisere dette i sine preferanser. Det er ikke svart-hvitt. Spørsmålet er hvilke verdier som skapes med eller uten bærekraftstiltakene, og hvordan risikobildet endrer seg med eller uten bærekraftstiltakene. Det er relevant å etterspørre informasjon om hvordan selskapets konkurransefortrinn påvirkes av bærekraftstiltak, og eventuelt om bærekraftstiltakene i seg selv skaper unike og varige konkurransefortrinn. Utvikling av bærekraft og klimaløsninger krever ofte forskning og utvikling av ny ledende teknologi. Informasjon om selskapets forutsetninger for å vinne teknologikonkurransen og om forsknings- og utviklingsstrategien vil derfor være sentralt.

Investorenes forventninger

Det er viktig å forstå investorenes forventninger, og de utfordringene de ser med ESG og ESG-informasjon. Dette drøftes blant annet i boken «Investing Amid Low Expected Return» (2022) av Anti Ilmanen i AQR Capital (doktorgrad fra University of Chicago). Noen av problemstillingene er reflektert over.

Behov for et globalt bærekraftsspråk

Det er behov for et globalt bærekraftsspråk. Det er de samme behovene som ble identifisert for finansiell rapportering for 30–40 år siden. Vi må lære av feilene som ble gjort i utviklingen av finansiell rapportering. Ikke minst må vi unngå skandalene som Enron har vært et av mange eksempler på.

Utvikling av bærekraftsinformasjon, som er relevant, pålitelig og sammenlignbar over tid og mellom selskaper, er ingen triviell oppgave. Nye regler og

standarder vil hjelpe, men det er behov for mye innovasjon og nytenkning. Det er generelt et stort potensial for å forbedre all bærekraftsinformasjon. Selskapene må stille kritiske spørsmål til om de er tilstrekkelig ambisiøse.

Perspektiver – finansiell bærekraftsinformasjon

Et sentralt spørsmål er hvordan bærekraft, og ikke minst klima, påvirker verdsettelse av ulike eiendeler og forpliktelser. La meg ta noen eksempler på hvordan scenario-analyser må brukes som et verktøy.

Bærekraft og klima kan ha stor betydning for nedskrivning av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler. Utfordringen vi står overfor er å integrere langsiktige megatrender i verdsettelsen. Ofte gjøres det forenklete forutsetninger i verdsettelse for tidshorisonter utover 3–5 år. Det er en vesentlig risiko for at slike forenklete forutsetninger ikke fanger opp megatrendene. Det kreves innovasjon i bruk av scenarier i beregning av terminalverdier. Det vil kreve ytterligere og mer presise opplysninger om scenarioene i noteopplysningene.

Bedre noteopplysninger om forsknings- og utviklingsinvesteringer

Bærekraft og klima vil ofte kreve mer forsknings- og utviklingsinvesteringer. Det er derfor behov for bedre noteopplysninger om forskning og utvikling. For utviklingsutgiftene vil det være viktig å forstå hvorfor noe balanseføres og noe resultatføres. Verdsettelse og eventuelt nedskrivning av balanserte utviklingsutgifter vil også være en sentral problemstilling.

Nye forventninger og lovreguleringer knyttet til bærekraft og klima vil sannsynligvis utløse flere tvistesaker. Det vil bli vanskelig å vurdere eksistensen og verdsettelsen av slike forpliktelser, og det er derfor behov for ytterligere og mer presise noteopplysninger.

Dette er bare noen eksempler, men som forhåpentligvis illustrerer behovet for en god del nytenkning. Generelt er det behov for innovasjon i bruken av

scenarioanalyser og integrering av disse i verddivurderingene. I ytterste konsekvens kan det være spørsmål om å integrere scenarioanalyser og kvantitative simuleringer.

Posisjonsnotat fra Accountancy Europe – viktige fundament for revisjonsutvalgets arbeid

Accountancy Europe publiserte et posisjonsnotat med tittelen *ESG Governance: Recommendations for Audit Committees* i april 2022. Notatet angir en rekke gode forslag til hvordan bærekraft bør håndteres i eier- og selskapsstyringen. Bakgrunnen for notatet er at nye EU-reguleringer utvider revisjonsutvalgenes ansvar for bærekraftsrapportering. I første rekke gjelder dette EUs Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) som skal bidra til overgang til et bærekraftig og finansielt system i samsvar med European Green Deal og FNs bærekraftsmål. CSRD erstatter NFRD (Non-Financial Reporting Directive), som vi kjenner i norsk rett som redegjørelse om samsfunnsansvar (regnskapsloven § 3-3c). Det inkluderer blant annet mer omfattende krav til rapportering og revisjon.

Et strategisk spørsmål

Notatet tar som utgangspunkt at bærekraft og ESG er et strategisk spørsmål for selskapene. Det betyr at bærekraft og ESG ikke bare er et spørsmål for styret som helhet og revisjonsutvalget, men også for risiko- og kompensasjonsutvalgene. Det kan få betydning for styremedlemmenes valgperiode, kompetanse, ekspertise, arbeidsplaner og hvordan de ulike styrekomiteene samarbeider. Notatet anser eier- og selskapsstyring som en dynamisk prosess som krever proaktivitet, innovasjon, utvikling av kapasitet og bedriftskultur for å sikre selskapets bærekraftighet og overlevelse.

Revisjonsutvalgets sju oppgaver

I de nye reguleringene vil revisjonsutvalget ha sju oppgaver – kort oppsummert:

- Overvåke selskapets bærekraftsrapportering og relaterte prosesser for å identifisere rapporteringskravene

etter nye lovreguleringer og standarder

- Fremme forslag til styret for å sikre integriteten i bærekraftsrapporteringen
- Informere styret om revisjonsutvalgets bidrag til bærekraftsrapporteringens integritet og revisjonsutvalgets rolle i denne prosessen
- Overvåke om internkontrollen, risikostyringen og internrevisjonen fungerer, og særlig med hensyn til misligheter og «grønnvasking»
- Overvåke revisjonsarbeidet knyttet til bærekraftsrapportering
- Informere styret om resultatene av revisjonsarbeidet
- Overvåke revisorenes uavhengighet

Anbefalte holdninger og tankesett

For å etterleve disse kravene angir notatet tre anbefalte holdninger og tankesett;

- Motivere til endringer ved å oppmuntre til kritisk tenkning og problematisering, åpne for skeptiske og utfordrende spørsmål, ha vilje til å utfordre dagens status, og mot til å reise ubehagelige spørsmål.
- Stimulere til utvikling av bærekraft og ESG-ekspertise for å møte dagens realiteter, regulatoriske krav og interessegruppers forventninger
- Samarbeide med revisor om bærekraft og ESG

I korthet må styret, administrasjonen og revisor innstille seg på utfordrende transformasjoner av selskapene, omstilling av organisasjonene, bredt anlagte innovasjoner og store investeringsbeslutninger.

Fem tiltak for å lykkes

Refleksjonen er ment å bygge oppunder forslagene fra Accountancy Europe. De sju oppgavene som er beskrevet over må vel oppfattes som noen viktige konkrete pilarer, som bør vurderes utvidet. De nevnte tre holdningene og tankesettene er mer generelle, og bør gis mer innhold.

Bærekraft i et fremragende selskap – forretningsstrategien er et fundament for å utvikle «relevant» bærekraftsinformasjon

Selskapenes styre og administrasjon må kritisk vurdere sine ambisjoner og ta inn over seg dagens brutale fakta. Spørsmålet er for eksempel hvordan et fremragende selskap skapes (jf. Good-to-Great, Jim Collins) i en annerledes fremtid. Eiere, kreditorer og øvrige interessegrupper har et behov for å forstå selskapets nye strategi og forutsetningene og rasjonale for den valgte strategien, herunder både konkurransefortrinnenes varighet og styrke og evne til å gjennomføre endringene. Selskapets forretningsstrategi, inkludert bærekraftsstrategien, er fundamentet for å utvikle relevant bærekraftsinformasjon, og spørsmålet er hvordan selskapet bør informere om forretnings- og bærekraftsstrategien. Revisjonsutvalget må være et bindeledd mellom styret som helhet og administrasjon for å utvikle relevant bærekraftsinformasjon.

Integrasjon mellom strategi, bærekraftsinformasjon og finansiell bærekraftsinformasjon

Selskapene må tenke nytt om bærekraftsinformasjon. Det kan bety endringer i synet på eier- og selskapsstyring. Styret og revisjonsutvalget må videreføre fokuset på gode prosesser, men samtidig ta et større ansvar for relevansen av selskapets bærekraftsinformasjon. Selskapene må ha fokuset på å integrere strategi og bærekraftsinformasjon, og videre integrasjon av finansiell informasjon og bærekraftsinformasjon. Det kan kreve at det arbeides tettere med spesialiserte informasjons- og analyseleverandører, men også ledende eiere, kreditorer og bærekraftsorganisasjoner. Ambisjonen må være en større grad av konvergens og konsistens i synet på selskapets bærekraftssituasjon, fremtidsutsikter og strategi.

Fra kvalitative scenarioer til kvantitative analyser og prognoser, fundamental verdsettelse og verdsettelse av eandeler og gjeld i regnskapet for å sikre «konsistens»

Det er behov for bedre å forstå de finansielle konsekvensene. Styrene, revisjonsutvalgene og administrasjo-

nens finansielle eksperter må se nærmere på hvordan scenarioer påvirker verdsettelsen av selskapet mer generelt, men også hvordan eiendeler og forpliktelser i regnskapet verdsettes. Det er viktig å sikre konsistens mellom bærekraftsinformasjon og finansiell informasjon. Et hjelpemiddel kan være å gjøre en intern fundamental verdsettelse av selskapet basert på bærekraftstrategien, for deretter å avstemme denne mot verdsettelsen av eiendeler og gjeld i regnskapet. En slik analyse kan ytterligere bidra til konsistens mellom årsberetning og årsregnskapet gjennom økt bevisstgjøring og fokus på de viktigste drivkreftene. Det er ikke tilstrekkelig at det er språklig konsistens, det må også være en underliggende økonomisk substansiell konsistens.

Bærekraftsinformasjon må være «pålitelig» – god risikostyring og internkontroller er nødvendig

Det er selvfølgelig ikke bare snakk om relevansen av bærekraftsinformasjon. Pålitelighet er naturligvis også helt sentralt, og spesielt risikoen for misvisende «grønnvasket» informasjon.

Det er naivt å tro at vi vil unngå skandaler, men styret og revisjonsutvalget må gjøre alt de kan for at det skal unngås. Ikke bare skal gode prosesser og internkontroll utvikles og implementeres, men kontrollene skal også fungere som forutsatt på kontinuerlig basis. Det må være robuste kontroller mot ubevisste feil og misligheter. Det krever en særskilt risikoanalyse for misligheter og «grønnvasking».

Kravene til kontroll

Det er de samme kravene til internkontroll som ellers, og COSO-rammeverket er et utmerket utgangspunkt.

Det bør imidlertid lages en oversikt over hver enkelt kontroll som er etablert i organisasjonen, og kontroll av at disse kontrollene tilfredsstiller relevante målsettinger. Det bør tildeles et konkret eierskap for at hver kontroll utføres. Dernest bør det lages et rapporterings- og oppfølgingssystem for å bekrefte eller avkrefte om hver enkelt

kontroll har fungert som forutsatt. Oppfølgingssystemet bør inkludere et opplegg for å kompensere for at enkeltstående kontroller ikke har fungert i en periode. Det kan være mange årsaker til at en kontroll ikke fungerer. Det kan være kompetanse, men det kan også være at den enkelte ansatte ikke har hatt tilstrekkelig tid til å utføre kontrollen, nye personer i stillingen som utfører kontrollen, vikarer som midlertidig erstatter en fast ansatt, og lignende.

Avslutning om scenario-analyser

Her tas det utgangspunkt i artikkelen *Presidential Address: Corporate Finance and Reality* av John R Graham (Duke University) som ble publisert i «Journal of Finance» (2021).

CFOene angir i undersøkelsen at de i snitt utvikler tre scenarioer. Basisscenarioet reflekterer typisk mest sannsynlige utfall, men ikke nødvendigvis forventningsverdien. Scenarioet med verste utfall brukes typisk i risikostyring, mens scenarioet med beste utfall ofte brukes for å motivere ansatte. Scenarioene for beste og verste utfall er typisk mindre detaljerte og gjennomarbeidede enn basisscenarioet. Resultatene indikerer et behov for mer grundighet for å fange opp flere mulige trender og sammenhengene mellom disse. Det kan være store forretningsmessige gevinster i å sikre at basisscenarioet virkelig reflekterer forventningsverdien.

En uheldig dreining mot kortsiktige investeringer

Ifølge undersøkelsen blant CFOer planlegger mange selskaper for en tidshorisont på fem–ti år, men det som anses som en pålitelig prognosetidshorisont er langt kortere, f.eks. ett–to år, og denne perioden har blitt kortere med årene. Det kan lede til en uheldig dreining mot kortsiktige investeringer. Bærekraftsinvesteringer, og særlig klimainvesteringer som ofte er langsiktige, kan bli skadelidende.

Undervurderer sannsynligheten for ekstreme utfall

Tidligere forskning indikerer at ledelsens prognoser er feilkalibrerte, med for snevre utfallsrom og undervurderinger av sannsynlighetene for ekstreme utfall. Dette er bekreftet i senere analyser og etterkalkyler. Undersøkelsen indikerer at selskapene er klar over disse problemene, og derfor velger andre teknikker for å sikre en forsiktig investeringsstrategi. Manglende kvalitet i scenarioanalyser og prognoser kan redusere evnen til omstillinger som er nødvendige fra et bærekraftsperspektiv.

Tenk, fort og langsomt

De nevnte observasjonene kan ha stor betydning for bærekraftsstrategien, og selvfølgelig også bærekraftsinformasjonen. CFO-undersøkelsen reflekterer ikke CFOenes latskap, men heller noen genuine utfordringer både metodisk og praktisk. Deler av problemet er kanskje beskrevet i Daniel Kahnemans bok *Tenk, fort og langsomt*. Det er en utfordring for de fleste av oss, herunder CFOene, å ta seg tid og prioritere å tenke langsomt i den forstand at det brukes tilstrekkelig tid på informasjonsinnsamling, analyse og meningsutveksling for å reflektere et mangfold i erfaring, vitenskap og filosofi. Revisjonsutvalget sammen med styret, bør bidra her.

Her er det mye å jobbe med. Selvfølgelig skal ikke ting gjøres unødvendig komplisert, men artikkelen indikerer at selskapene gjør ting for enkelt. Revisjonsutvalget må samarbeide med CFO for å utvikle bedre scenarioanalyser og prognoser. Dette er et viktig fundament for bærekraftsrapportering.