



Revisjonsutvalgets  
oppfølging av  
vesentlige prosjekter  
og investeringer

Audit Committee Institute

[kpmg.no](http://kpmg.no)



## Bakgrunn for veilederen

Selskaper har ofte investert stor del av sin kapital i teknologi, systemer og anlegg. Minst hvert 10. til 20. år vil betydelige nyinvesteringer eller reinvesteringer bli satt på agendaen. Ikke alle slike prosjekter realiserer det som er lovet. Kontrollkomiteer, styrer og revisjonsutvalg blir i slike situasjoner usikre på om de har gjort det som forventes av dem som tillitsvalgt, en i egenskap av enkeltpersoner, som organer, eller gjennom bruk av konsernledelse, internrevisjon og dialog med eksterne revisor.

Investeringene vil være viktige for selskapenes framtidige suksess av flere årsaker:

1. Kostnadsoverskridelser gir en uønskede eller uhåndterlige likviditetssituasjoner
2. Manglende tekniske egenskaper eller svikt i nyanlegg gir økte kostnader, manglende muligheter for produktutvikling eller redusert matsikkerhet
3. Anlegget realiserer ikke de bemanningsreduksjoner investeringen forutsetter
4. Kostnadsoverskridelser gir økt gjeldsbelastning, mindre investeringsmuligheter ellers, og økte finanskostnader

Summen gir for lav utbetalingspris til bonden og overraskende behov for medlemsfinansiering.

Betydelige investeringsprosjekter gjennomføres sjelden, kanskje av personell som ikke driver med store investeringsprosjekter til daglig. De involverer leverandører og teknologi man ikke er kjent med. 80-90% av kostnadene låses før byggingen starter, mens kostnadsbelastningen ikke rapporteres før monteringen er skjedd.

På det stadiet tillitsvalgte får kostnadsrapporter, vil ikke kostnadene kunne påvirkes. Det vil derfor vær viktig at det er klare regler for hvordan organisasjonen håndterer investeringsprosesser.

## Momentliste for kontrollutvalg og revisjonsutvalg i vurdering av investeringsprosjekter

Momenter for vurdering	Vurdering
<b>Roller og styringsmodell</b>	
Påse at styret har definert roller, tildelt fullmakter, (fullmaktsmatrise fra styret og ned), policyer for investeringsprosjekter i samsvar med vedtekter, egne vedtak (og årsmøtevedtak), og at dette er tilpasset det risikobildet prosjektet har.	
Styret setter strategiske målsettinger som gir føringer for hva betydelige investeringer skal realisere, hva man kan akseptere av risiko, og delegerer fullmakter for godkjenning av investeringer. Styret godkjenner årlige investeringer og betydelige investeringsinvesteringer.	
Revisjonsutvalget har gjennomgått systemer for risikovurdering og internkontroll i den grad disse er vesentlig for prosjektet. Internrevisorsårsplan inkluderer gjennomgang av investeringsprosjekter, der risikovurderingen tilsier dette. Eksterne revisors gjennomgang av regnskapsmessig behandling av investeringer, samt ev. merknader til internkontrollen, inkluderes i utvalgsarbeidet.	
I betydningsfulle prosjekter bør det vurderes om det skal stilles krav til egne uavhengige revisjoner/gjennomganger, også utover internrevisjonen, der hvor selskapet selv ikke har kompetanse til dette.	
Linjeledelsen ansvar for oppfølging av investeringer skal være klart definert, herunder ansvar for risikoidentifikasjon, -håndtering og -rapportering, samt forsvarlig prosjektrapportering.	
<b>Policy for investeringsprosjekter</b>	
Har virksomheten en investeringspolicy som fastsetter prinsipper for: <ul style="list-style-type: none"><li>• Roller og organisering – overordnet, herunder prosjektledelse og styringsgruppe</li><li>• Planlegging, herunder risikovurdering og finansiering av prosjektet</li><li>• Design og engineering</li><li>• Tilbud, leverandørvalg og kontrakt</li><li>• Prosjektinnkjøp</li><li>• Utbygging, overlevering og håndtering av garantiperioden</li><li>• Kompetanse og kapasitetsplanlegging, herunder bruk av eksterne, der man ikke har dette internt</li><li>• Teknologit utvikling og –kapasiteter</li><li>• QA, kostnadskontroll og rapportering,</li></ul> hvor prinsipper for hvem som er ansvarlig og hvilke prinsippers som gjelder for de underliggende prosesser og kontrollen med disse.	

Momenter for vurdering	Vurdering
<b>Oppmerksomhet rettet mot Røde flagg</b>	
Investeringsprosjektet har ikke klart definert hvilke deler av strategien det skal realisere	
Prosjektledelsen har selv begrenset kompetanse og erfaring i å planlegge og gjennomføre tilsvarende prosjekter	
Forutsetninger for prosjektet er ikke kvalitetssikret og ikke tilstrekkelig detaljer for å understøtte investeringsbudsjettet.	
Budsjettet og prosjektplanen er ikke integrert på tilstrekkelig detaljeringsnivå og henger bare sammen på hovedområder i prosjektplanen.	
Investeringsdesignet er mangelfullt utarbeidet og gir ikke tilstrekkelig grunnlag for gjennomføringen. Kontraktgrunnlag, og kontrakten (inkl vedlegg) inkluderer ikke krav til hvordan de enkelte bestanddeler skal fungere. Konsekvenser av mangler er ikke tilstrekkelig beskrevet i kontrakten.	
Risikovurderinger mangler eller er ufullstendige, som medfører at risikobildet ikke er forstått, til riktig tid.	
Urealistiske tidsrammer og frister medfører forsinkelser, kostnadsoverskridelser og mangler i leveransen.	
Manglende prosjektverktøy og -ledelsesstruktur medfører mangler i organisering, planlegging, gjennomføring og rapportering.	
Manglende oppfølging av entreprenør og underleverandører (-er) og disses kostnadsestimering, kapasitet og kompetanse, kontrakt, tidsplanlegging, avviksoppfølging, risikostyring. Manglende styring og kommunikasjonen med alle de involverte parter, interne som eksterne. Manglende vurdering korrupsjonsrisikovurdering av under- og underunderleverandører, samt risiko for konkurs. Det er ikke stilt krav til overholdelse av etisk og miljømessig rammeverk.	
Prosjektene løper over flere år. Det tar lang tid fra investeringsvedtak til et anlegg i produksjon. Utvidelser av prosjektet deles opp slik at de faller under grenser for styre- eller konserngodkjenninger, og inngår ikke i oppdaterte lønnsomhetsvurderinger. Det blir endringer i hva man ønsker løst, teknologi og priser. Det er vanskelig å skille om dette skyldes svak planlegging eller nødvendig utvikling av prosjektet. Det er viktig at man planlegger for slik effekter og kan rapportere f.eks. overskridelser	
<b>Hva bør være på plass for å sikre styring og kontroll?</b>	
Periodiske prosjektvurderinger uavhengige av prosjektledelse og entreprenør.	
Readiness-vurdering av prosjektet før det gis GO, Man erkjenner at man etter innkjøpet er iverksett, har begrenset med mulighet til å påvirke kostnadsrammen positivt	
Tidsplanlegging for å sikre at avhengigheter, integrasjoner og koordineringsbehov er ivarettatt	
Innkjøps- og anbudsprosesser som har tilstrekkelig kompetanse spesifikt på denne typen prosjekter, bla slik at svake prosjekteringsfirma og entreprenører tas ut, og at anbudsgrunnlaget blir tilstrekkelig spesifisert.	
Månedlige og kvartalsvis rapportering av risiko, kostnadspådrag, kostnadsprognoser, samt tiltak for styring av risiko.	
Bruk av kvalifisert og uavhengig styringskomite	
Ledelse bør involvere seg i ukemøter, uten at dette er planlagt	
Oppdatere og rapportere topp 10 risikoer ukentlig.	
Kreve innsyn i leverandørens rutiner og tiltak ved høy risiko, forsert bemanning, endringsbehov, garantisaker, herunder deltakelse i møter og kommunikasjon, for å kunne iverksette tiltak mens det er tid.	

## **Kontakt oss**

**Thore Kleppen**

**Partner**

**T** +47 40 63 95 15

**E** thore.kleppen@kpmg.no

**[kpmg.no](http://kpmg.no)**

© 2017 KPMG AS, a Norwegian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.



© 2017 KPMG AS, a Norwegian member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.