

# *Samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité*

**Stephanie JANSSEN**

promotor :  
Prof. dr. Roger MERCKEN

## **Woord vooraf**

Deze eindverhandeling is tot stand gekomen in het kader van de opleiding tot Handelsingenieur, afstudeerrichting Accountancy en Financiering, aan de Universiteit Hasselt. Omwille van mijn grote interesse voor audit en corporate governance heb ik gekozen voor het onderwerp “Samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité”, dat een raakvlak verleent tussen beide onderzoeksgebieden. Er is veel tijd en moeite besteed aan deze eindverhandeling, maar het bracht mij dan ook een enorme voldoening dit werkstuk te vervolledigen. Verschillende personen hebben bijgedragen tot de realisatie van het sluitstuk van mijn studie. Tot hen wil ik hier dan ook een woord van dank richten.

In de eerste plaats wil ik Prof. dr. Roger Mercken bedanken voor de mogelijkheid die hij mij gegeven heeft om dit onderwerp uit te diepen. Bovendien heeft zijn professionele begeleiding en opbouwende kritiek mij zeer goed geholpen deze eindverhandeling tot een einde te brengen.

De voltooiing van deze eindverhandeling was niet mogelijk geweest zonder de medewerking van achttien bevoorrechte getuigen. Daarom wil ik hen allen bedanken voor de tijd die ze voor mij vrijmaakten en de nuttige opmerkingen en commentaren die zij leverden tijdens de interviews. Ook alle personen die mij in contact brachten met deze bevraagden verdienen een speciaal woord van dank.

Tenslotte wil ik mijn ouders bedanken voor de steun en kansen die zij mij tijdens de vijf jaren van mijn studie geboden hebben. Een laatste woord van dank gaat uit naar Jeroen voor zijn mentale steun en zijn aanmoedigingen.

Stephanie Janssen, mei 2007

## **Samenvatting**

De laatste jaren werd er in de internationale en ook in de nationale pers veel ophef gemaakt over een aantal financiële schandalen. Deze hebben de vraag doen rijzen over de kwaliteit van boekhoudkundige informatie die wordt bekend gemaakt aan het publiek. Zowel de rol van de externe auditor als deze van het auditcomité kwam in opspraak. Dikwijls werd de vraag gesteld waarom deze partijen niet op de hoogte waren van wanpraktijken binnen de onderneming of, nog meer, waarom ze deze niet verhinderden.

Het is niet alleen in het geval van wanbeleid dat het auditcomité op de voorgrond moet treden. Het auditcomité is immers een orgaan van goede governance voor het dagelijkse bestuur van een onderneming. De taak van het auditcomité is onder meer het bijstaan van de Raad van Bestuur in de controle op de financiële rapportering. De functie van het auditcomité is sterk gerelateerd aan de werkzaamheden van de externe auditor. Beiden zien ze toe op het afleveren van betrouwbare financiële informatie. Ook de interne controlebeheersing binnen de onderneming is iets wat beide partijen aanbelangt. Tevens houdt het auditcomité toezicht op de onafhankelijkheid van de externe auditor. Er dient een goede communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité te zijn omtrent alle aspecten van de uitgevoerde controlewerkzaamheden. Beide partijen moeten samenwerken om de belangen van de onderneming te behartigen.

In deze eindverhandeling wordt die samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité onderzocht. Er wordt nagegaan waar er communicatieproblemen zijn en waar de meningen in de Belgische praktijk overeenkomen en verschillen. Daarna wordt een vergelijking gemaakt met een onderzoek gevoerd in 2005 omtrent de communicatie tussen Nederlandse accountants en de auditcommissie.

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de wet- en regelgeving die er bestaat rond het auditcomité. De meest uitgebreide regelgeving is terug te vinden in de Verenigde Staten, waar het auditcomité meer aandacht krijgt dan in de Europese landen. In 2002 werd het auditcomité bij wet vastgelegd in de Sarbanes-Oxley Act, een wet die ontstond als reactie

op de boekhoudschandalen. In Europa vond er in 2005 een modernisering van de Achtste Europese richtlijn plaats. Hierin wordt bepaald dat beursgenoteerde ondernemingen een auditcomité moeten oprichten. Toch biedt de richtlijn een grote vrijheid aan de individuele lidstaten: zij mogen namelijk afwijken van de verplichting tot oprichting van een auditcomité. Het auditcomité is in onze contreien dus nog niet bij wet verplicht. De regelgeving rond het auditcomité voor beursgenoteerde ondernemingen werd in België en Nederland wel opgenomen in de corporate governance codes. Deze codes zijn van het comply-or-explain type, wat betekent dat de regels niet verplicht gevolgd moeten worden wanneer hiervoor een rechtvaardiging geboden wordt. Hoofdstuk 3 vult aan met een overzicht van de karakteristieken van Belgische en Nederlandse auditcomités. Het blijkt dat de uitvaardiging van de corporate governance codes een grote drijfveer was voor ondernemingen om een auditcomité op te richten.

In het vierde en vijfde hoofdstuk wordt er specifiek ingegaan op verschenen literatuur en regelgeving rond de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité. Het belangrijkste document hierbij is de International Standard on Auditing (ISA) 260 die zowel de communicatieonderwerpen als het communicatieproces tussen de externe auditor en organen belast met governance in de onderneming weergeeft. In 2005 werd een voorlopige vernieuwde versie van deze standaard uitgevaardigd. Deze vernieuwde versie is veel gedetailleerder dan de vorige. De definitieve versie van ISA 260 is op het moment van schrijven nog in de maak, maar zal in de loop van 2007 verschijnen. Het blijkt echter dat de standaard nog niet voldoende gekend is door auditcomités in Europese landen, hoewel de hernieuwde Achtste Europese richtlijn de naleving van alle ISA's verplicht. Mogelijk is dit te verklaren doordat de ISA's zich enkel richten op de externe auditor en niet op aanverwante partijen.

Hoofdstuk 6 beschrijft het eigenlijke onderzoek van deze eindverhandeling. Er wordt een bevraging van achttien bevoorrechte getuigen uitgevoerd. Onder hen bevinden zich zes bedrijfsrevisoren die allen ondernemingen met auditcomités onder hun klanten hebben en twaalf leden van auditcomités van Belgische ondernemingen. De meningen en opvattingen van de respondenten worden bevestigd aan de hand van interviews bestaande uit acht

categorieën van vragen. Om zoveel mogelijk aspecten van de samenwerking tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité te benaderen wordt er achtereenvolgens gevraagd naar samenstelling van het auditcomité en algemene karakteristieken van de communicatie, besprekingen voor aanvang van de audit, controlebevindingen, risicobeheersing, interne controle, onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor en het auditcomité, niet-auditdiensten en voordelen en problemen van een auditcomité. Vervolgens worden de antwoorden van de respondenten vergeleken met de bepalingen in het corporate governance charter van de onderneming omtrent het auditcomité om eventuele afwijkingen te ontdekken. Ook wordt er nagegaan of er verschillen bestaan tussen het charter en de code Lippens en of er afwijkingen zijn van ISA 260.

Uit dit empirisch onderzoek blijkt dat het management van de onderneming nog steeds aanzien wordt als de uiteindelijke auditklant, en niet het auditcomité zoals wel de bedoeling is. Er is een gebrek aan communicatie omtrent verwachtingen en verantwoordelijkheden tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité. Ook bedrijfsrisico's en materialiteit komen niet vaak genoeg aan bod. Nochtans worden deze onderwerpen in ISA 260 uitvoerig besproken.

Bedrijfsrevisoren zijn niet altijd tevreden over de financiële kennis van de leden van het auditcomité. Het zou beter zijn dit aspect in de code Lippens op te nemen. Er wordt namelijk niet bepaald wat bedoeld wordt met "voldoende relevante deskundigheid over financiële aangelegenheden" voor de leden van een auditcomité.

Zowel leden van Belgische auditcomités als bedrijfsrevisoren vinden dat er te veel aandacht wordt besteed aan de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor. Volgens een aantal respondenten kunnen regels er toch niet voor zorgen dat onafhankelijkheid bewezen wordt, er is meer vertrouwen in de bedrijfsrevisor nodig. Dit is ook te merken aan het feit dat er nogal los wordt omgesprongen met het beleid opgesteld door het auditcomité voor niet-auditdiensten. Sommige leden van auditcomités schijnen niets van zo'n beleid af te weten, terwijl het corporate governance charter toch stelt dat dit beleid aanwezig is.

De onafhankelijkheid van de leden van Belgische auditcomités wordt door een aantal bedrijfsrevisoren in vraag gesteld. Zij zijn van mening dat het auditcomité vaak de opvattingen van het management verkondigt. De invloed van familiale aandeelhouders in de Belgische ondernemingen kan hiervoor zeker een verklaring bieden. Hun zeg dringt door tot in de comités van de Raad van Bestuur. Een opmerkelijke bevinding is dat er bij zeer weinig auditcomités private vergaderingen plaatsvinden zonder aanwezigheid van het management. De integriteit van het management wordt dan ook zelden bekritiseerd. Het zou nuttig zijn een expliciete frequentie voor private vergaderingen in de code Lippens op te nemen.

In hoofdstuk 7 wordt er een effectiviteitscore toegekend aan de Belgische auditcomités waarvan er leden bevroegd werden. Dit wordt gedaan op basis van deelscores gebaseerd op de antwoorden van de respondenten. De auditcomités worden ingedeeld in een groep goede en minder goede auditcomités op basis van de scores die ze behalen. Voor de deelscores die de onafhankelijkheid van het auditcomité, de niet-auditdiensten en de afwijkingen van ISA 260 bepalen zijn er significante verschillen tussen de twee groepen. Met de techniek van discriminantanalyse wordt een model opgesteld om andere auditcomités die niet opgenomen werden in de steekproef te classificeren als zijnde goed of minder goed. Tevens geeft deze techniek een overzicht van de deelscores die belangrijk zijn om te discrimineren tussen de twee groepen. De deelscores betreffende pre-audit, onafhankelijkheid van het auditcomité en afwijkingen tussen het corporate governance charter en de code Lippens worden opgenomen in de discriminantfunctie. Deze functie slaagt erin 83,3% van de onderzoekseenheden juist te classificeren.

Als laatste worden de bevindingen van deze empirische studie in de Belgische praktijk vergeleken met bevindingen uit Nederlands onderzoek. Er blijken veel overeenkomsten te zijn tussen de samenwerking van externe auditor en auditcomité in België en Nederland. Toch zijn er twee opmerkelijke verschillen. De hoeveelheid informatie die besproken wordt is groter in Nederland dan in België. Nederlandse leden van auditcomités blijken ook makkelijker de integriteit van het management aan te kaarten dan Belgische leden.

## Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van tabellen

1	Probleemstelling .....	13
1.1	Praktijkprobleem .....	13
1.2	Situering van het auditcomité en de externe auditor binnen de organisatiestructuur .....	17
1.3	Het auditcomité binnen de Belgische en Nederlandse organisatiestructuur.....	21
1.4	Centrale onderzoeksvraag.....	23
1.5	Deelvragen.....	25
1.6	Onderzoeksaanpak.....	26
	1.6.1 Onderzoeksstrategie.....	26
	1.6.2 Onderzoeksopzet .....	27
2	Overzicht van bestaande wet – en regelgeving omtrent het auditcomité .....	31
2.1	Auditcomités in de Verenigde Staten .....	31
2.2	Auditcomités in Canada .....	34
2.3	Auditcomités in Europa.....	34
2.4	Auditcomités in België .....	38
	2.4.1 Wetboek van Vennootschappen .....	39
	2.4.2 Code Lippens.....	41
2.5	Auditcommissies in Nederland.....	44
	2.5.1 Burgerlijk Wetboek .....	45
	2.5.2 Code Tabaksblat .....	46
	2.5.3 Richtlijn voor de Accountantscontrole 260.....	49
2.6	Vergelijking tussen de Belgische en Nederlandse code.....	49

3	Auditcomités in de praktijk .....	52
3.1	Situatie in België .....	52
3.2	Situatie in Nederland .....	53
3.3	Internationale studie .....	55
4	Regelgeving over het auditcomité en het extern auditproces .....	57
4.1	De Amerikaanse wetgeving: Sarbanes-Oxley Act .....	57
4.2	Regelgeving in België en Nederland .....	59
	4.2.1 Code Lippens .....	60
	4.2.2 Code Tabaksblat .....	64
4.3	Vergelijking tussen de regelgevingen in de Verenigde Staten, België en Nederland .....	67
5	Bestaande literatuur over de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité .....	70
5.1	Aanbevelingen van het AICPA .....	71
5.2	Briefing Paper Auditing Practices Board .....	77
5.3	International Standard on Auditing (ISA) 260 .....	81
5.4	Communicatieproblemen .....	88
6	Empirisch onderzoek .....	92
6.1	Beschrijving vragenlijst en respondenten .....	92
6.2	Samenstelling van het auditcomité en algemene aspecten van de communicatie	96
6.3	Pre-audit besprekingen .....	99
6.4	Bevindingen van de audit .....	100
6.5	Risicobeheersing .....	105
6.6	Interne controle .....	106
6.7	Onafhankelijkheid .....	107
	6.7.1 Onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor .....	107
	6.7.2 Onafhankelijkheid van het auditcomité .....	110
6.8	Niet-auditdiensten .....	112



6.9	Afwijkingen tussen het interview en het corporate governance charter.....	112
6.10	Voordelen en problemen .....	115
6.11	Conclusie bij de bevraging van bevoorrechte getuigen.....	117
7	Beoordeling van de effectiviteit van Belgische auditcomités in hun samenwerking met de bedrijfsrevisor .....	121
7.1	Samenstelling van deelscores .....	121
7.1.1	Pre-audit .....	122
7.1.2	Controlebevindingen .....	123
7.1.3	Risicobeheersing.....	124
7.1.4	Interne controle.....	124
7.1.5	Onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor.....	125
7.1.6	Onafhankelijkheid van het auditcomité.....	126
7.1.7	Niet-auditdiensten.....	126
7.1.8	Overeenstemming van antwoorden van respondenten met het corporate governance charter.....	127
7.1.9	Overeenstemming corporate governance charter met de code Lippens .	128
7.1.10	Naleving ISA 260 .....	128
7.2	Samenstelling van de effectiviteitscore .....	129
7.3	Score van de onderzochte auditcomités.....	130
7.4	Analyse van de deelscores.....	131
7.5	Indeling van de auditcomités op basis van deelscores .....	137
7.6	Discriminantanalyse .....	139
7.6.1	Beschrijving van het discriminantmodel .....	139
7.6.2	Vergelijking van de twee groepen auditcomités.....	142
7.6.3	Stapsgewijze discriminantanalyse .....	147
7.6.4	Classificatieresultaten.....	153
8	Vergelijking met bevindingen uit Nederlands onderzoek .....	156
8.1	Controleaanpak en controlebevindingen .....	156
8.2	Interne audit en interne controle.....	158

8.3	Onafhankelijkheid en niet-auditdiensten.....	159
9	Conclusies en aanbevelingen.....	161
9.1	Algemene conclusie.....	161
9.2	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	165
	Lijst van geraadpleegde werken .....	167

## Bijlagen

## Lijst van tabellen

Tabel 1: Vergelijking regelgeving tussen de Verenigde Staten, België en Nederland.....	69
Tabel 2: Overzicht van ondernemingen opgenomen in het onderzoek .....	93
Tabel 3: Deelscore pre-audit.....	123
Tabel 4: Deelscore controlebevindingen .....	123
Tabel 5: Deelscore risicobeheersing.....	124
Tabel 6: Deelscore interne controle.....	125
Tabel 7: Deelscore onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor .....	125
Tabel 8: Deelscore onafhankelijkheid van het auditcomité.....	126
Tabel 9: Deelscore niet-auditdiensten .....	127
Tabel 10: Deelscore afwijking gesprek-charter.....	127
Tabel 11: Deelscore afwijking charter-code Lippens.....	128
Tabel 12: Deelscore afwijking ISA 260 .....	129
Tabel 13: Score van de onderzochte auditcomités .....	130
Tabel 14: Gemiddelde, mediaan en standaardafwijking per deelscore .....	131
Tabel 15: Frequentieverdeling pre-audit .....	133
Tabel 16: Frequentieverdeling controlebevindingen.....	133
Tabel 17: Frequentieverdeling risicobeheersing.....	133
Tabel 18: Frequentieverdeling interne controle.....	134
Tabel 19: Frequentieverdeling onafhankelijkheid bedrijfsrevisor.....	134
Tabel 20: Frequentieverdeling onafhankelijkheid auditcomité.....	135
Tabel 21: Frequentieverdeling niet-auditdiensten .....	135
Tabel 22: Frequentieverdeling afwijking gesprek-charter .....	135
Tabel 23: Frequentieverdeling afwijking charter-code Lippens .....	136
Tabel 24: Frequentieverdeling afwijking ISA 260.....	136
Tabel 25: Frequentietabel score auditcomité.....	137
Tabel 26: Mann-Whitney test.....	138
Tabel 27: Box's test of equality of Covariance Matrices .....	141
Tabel 28: Gemiddelde en standaardafwijking per deelscore.....	143
Tabel 29: Univariate F-test.....	144

Tabel 30: Correlatietabel .....	146
Tabel 31: Variabelen opgenomen in de discriminantfunctie.....	148
Tabel 32: Variabelen niet opgenomen in de discriminantfunctie.....	149
Tabel 33: Canonische correlatie .....	151
Tabel 34: Significantie van de discriminantfunctie.....	151
Tabel 35: Coëfficiënten van de discriminantfunctie.....	152
Tabel 36: Discriminantladingen .....	152
Tabel 37: Classificatiefunctie per groep.....	153
Tabel 38: Classificatieresultaten.....	154

## **1 Probleemstelling**

### **1.1 Praktijkprobleem**

Tijdens de laatste twee decennia vindt er een evolutie plaats in de ontwikkeling van de taken en de verantwoordelijkheden van auditcomités. Het auditcomité houdt toezicht op het financieel rapporteringsproces, inclusief de externe audit. Het staat de Raad van Bestuur bij in de uitoefening van de financiële controlefunctie. Ten gevolge van de verhoogde aandacht voor corporate governance beginnen meer en meer bedrijven met het oprichten van een auditcomité. Corporate governance is *“een term die het geheel aan regels en praktijken aanduidt dat binnen een vennootschap de zeggenschapsverhoudingen bepaalt tussen het bestuur en aandeelhouders en de wijze waarop over zeggenschapsuitoefening verantwoording wordt afgelegd.”* (Van Schilfgaarde & Winter, 2003: 22) Dit zijn ook de kernonderwerpen van het vennootschapsrecht.

Deze aandacht voor behoorlijk bestuur is grotendeels ontstaan uit de tendens naar striktere normen voor de financiële verslaggeving en de audit. De Samblanx (1995) vermeldt dat de toegenomen publieke invraagstelling van bedrijfsleiders, twijfelachtige managementpraktijken, het hoge niveau van vergoedingen van managers en een dubbelzinnige manier van financiële verslaggeving ertoe hebben geleid dat ernstige vragen worden gesteld over de wijze waarop bestuurders zich van hun taken kwijten ten opzichte van de aandeelhouders van de onderneming. Ook de verschillende boekhoudschandalen in de Verenigde Staten (Enron, WorldCom) en later in Europa (Parmalat, Ahold, Lernout & Hauspie) dragen bij tot de stichting van een auditcomité. De onafhankelijkheid en deskundigheid van de externe auditor wordt dikwijls in vraag gesteld. Het publiek gelooft dat, wanneer de externe auditor echt onafhankelijk van het management zou zijn en zijn taken zou uitvoeren met een professionele zorgvuldigheid, de waarschuwingsbellen veel eerder zouden geklonken hebben en sommige grote schandalen vermeden zouden zijn (Porter, Simon & Hatherly, 2003). Een goed functionerend auditcomité, met een meerderheid aan onafhankelijke bestuurders, kan bijdragen tot een verhoogde onafhankelijkheid van de externe auditor en meer publiek vertrouwen in het bedrijf. Het is

hierbij wel essentieel dat het auditcomité juist functioneert om een behoorlijk bestuur te garanderen. Het is niet omdat er een code is over deugdelijk ondernemingsbestuur waarin de oprichting en werking van een auditcomité beschreven staat, dat er ook een goed beheer is. Cohen, Krishnamoorthy & Wright (2002a) vullen hierbij aan dat er naar de effectiviteit van het auditcomité moet gekeken worden, en niet enkel naar de vorm. Een auditcomité kan voldoen aan alle regelgevingen, maar als er geen actief toezicht op de kwaliteit en de integriteit van het financieel rapporteringsproces is, kan men niet op het auditcomité vertrouwen. Ook Kalbers en Fogarty (1993) beamen dat de loutere vorming van een auditcomité zich niet noodzakelijk vertaalt in een effectief controleorgaan.

Braiotta (1999) stelt dat het werk van het auditcomité sterk gerelateerd is aan dat van de externe auditor omdat beiden dezelfde doelstellingen hebben wat betreft financiële zaken, namelijk het toezien op het afleveren van betrouwbare financiële informatie. Volgens Rittenberg & Schwieger (2005: 4) en Porter, Simon & Hatherly (2003: 3) is de taak van de externe auditor: *“a systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the results to interested users.”*

De externe auditor is onder meer belast met het controleren van de getrouwheid van de jaarrekening van een onderneming. De externe auditor dient dan ook met het auditcomité te communiceren over controleaangelegenheden, voortvloeiend uit de controle van de jaarrekening. Het auditcomité is op haar beurt verantwoordelijk voor het overzien van het financieel rapporteringssysteem en het onderzoek van de externe auditor. Het is dan ook belangrijk dat het auditcomité en de externe auditor geregeld samen vergaderen. Hierbij moeten zaken besproken worden zoals: de kwaliteit van het financieel rapporteringssysteem, de prestaties van de interne afdeling, de aanvaardbaarheid van gebruikte boekhoudprincipes, medewerking en integriteit van het management, ongewone opbrengst – of reserveactiviteit, volledigheid en duidelijkheid van de financiële staten en de onafhankelijkheid van de auditor (Price Waterhouse, 1993 en Hnatt, 2001).

Cohen, Krishnamoorthy & Wright (2002b) stellen dat het auditcomité met de externe auditor moet samenwerken om de kwaliteit van de financiële verslaggeving te bepalen en te bevorderen. Volgens Gendron, Bédard & Gosselin (2004) onderzoekt het auditcomité de coherentie in de financiële staten. Leden van het auditcomité willen garanderen dat voorgelegde cijfers samenhangend zijn met verwachte cijfers en gegeven trends in de data. Het auditcomité onderzoekt dus de coherentie, maar op een minder gestructureerde manier dan de externe auditor. De externe auditor ontwikkelt verwachtingen, vergelijkt deze met de financiële staten en zoekt verklaringen voor de materiële verschillen.

Auditcomités zijn aan hun opgang begonnen in de Verenigde Staten, maar ook in Europa is men, mede dankzij de aandacht voor corporate governance, niet voorbijgegaan aan auditcomités. In 1992 maakte Collier een lijst met twaalf redenen om een auditcomité op te richten. Deze redenen werden bekomen uit een enquête bij ondernemingen uit het Verenigd Koninkrijk. Er werd een rangorde aangelegd, waarbij reden één de meest belangrijke is. Op de zevende plaats vindt men als reden terug: “Om de communicatie tussen het management en de externe auditor te verbeteren”, en als elfde reden: “als bemiddeling tussen auditor en het management” (Spira, 1998). Hiermee wordt aangetoond dat het auditcomité ook gebruikt wordt als tussenschakel tussen het management en de externe auditor.

Doordat het aantal auditcomités toeneemt, is er ook een toename van de aandacht voor de verantwoordelijkheden van het auditcomité wat betreft de communicatie met de externe auditor. Sectie 301 van de Amerikaanse Sarbanes – Oxley Act (SOX) uit 2002 bepaalt dat het auditcomité, en niet meer het management, verantwoordelijk is voor de relatie met de externe auditor ([www.sarbanes-oxley.com](http://www.sarbanes-oxley.com), 2006). Het is dan ook belangrijk dat er een goede verstandhouding tussen beide partijen is. Volgens Livingston (2005) moet het auditcomité de auditor observeren en inschatten. De externe auditor moet aanvoelen dat het auditcomité duidelijke en correcte financiële staten het allerbelangrijkste vindt. Een goede relatie tussen de externe auditor en het auditcomité is er één waar een openhartige dialoog mogelijk is over de financiële rapportering van de organisatie, de controles en de best practices in de bedrijfstak. Er moet een open conversatie zijn, met een vrije uitwisseling

van gedachten. De leden van het auditcomité, evenals de externe auditor, moeten diepgaande vragen kunnen stellen en begrijpbare antwoorden krijgen (American Society of Association Executives, 2002). Jammer genoeg verloopt de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité niet altijd zo optimaal als hiervoor beschreven. Op vele vlakken is er nog verbetering nodig.

In 2005 werd er in Nederland onderzoek gedaan naar de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité met als titel ‘Accountant meets Audit Committee, toehoorders of gesprekspartners’. In deze studie, ondersteund door auditkantoor Ernst & Young, wordt er onderzocht of de huidige wet – en regelgeving in Nederland voldoende richting geeft aan de communicatie tussen de externe accountant en het auditcomité. Er wordt een enquête gevoerd naar de verwachtingen bij 57 externe auditoren en 117 leden van een auditcomité of van een Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen wordt hierbij gelijk gesteld aan het auditcomité omdat het eveneens een toezichhoudende rol vervult op de dagelijkse leiding. In de Nederlandse corporate governance code wordt het auditcomité immers genoemd als een onderdeel van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen wordt verondersteld de taken van het auditcomité uit te voeren wanneer er geen auditcomité gevormd is.

In deze eindverhandeling wordt de Belgische situatie betreffende de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité onderzocht. Voor de Nederlandse praktijk wordt verwezen naar bovenvernoemde studie. In het empirisch gedeelte van deze eindverhandeling worden de resultaten van dit onderzoek vergeleken met deze van de Nederlandse studie om eventuele verschillen te ontdekken. Gezien de lage respons op een enquête zonder ondersteuning van een auditkantoor, wordt er beperkt tot het interviewen van experts betreffende dit onderwerp. Dit onderzoek is dus kleinschaliger dan de Nederlandse studie, maar heeft als voordeel dat er meer in de diepte kan bevraagd worden en verder kan uitgeweid worden bij belangrijke onderwerpen. Ook heeft men op deze manier meer zekerheid over de juiste interpretatie van de vragen. Het voordeel van het Nederlandse onderzoek is dat het een grotere representativiteit heeft, aangezien er meer personen bevraagd werden. Een nadeel van de Nederlandse studie is dat zowel leden van



auditcomités als leden van de Raad van Commissarissen bevroegd werden, zonder een onderscheid te maken tussen beide.

Uit literatuur blijkt dat het onderzoek naar de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité nog niet volledig afgebakend is. Vooral de Belgische situatie werd nog niet grondig onder de loep genomen. Er is dan ook nood aan extra onderzoek rond dit thema.

## **1.2 Situering van het auditcomité en de externe auditor binnen de organisatiestructuur**

Het doel van deze eindverhandeling is inzicht te verkrijgen in de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité. Een goede communicatie kan een positief effect hebben op de kwaliteit van behoorlijk bestuur binnen de onderneming en de financiële verslaggeving naar de buitenwereld toe. Om een goede communicatie te kunnen hebben is het noodzakelijk dat de externe auditor en de leden van het auditcomité de verwachtingen van de andere partij kennen. Daarna moet er nagegaan worden of de verwachtingen van beide partijen met elkaar overeenstemmen. Een open dialoog is hierbij van zeer groot belang. Problemen en knelpunten in de relatie kunnen immers pas opgelost worden wanneer ze bekend en begrepen worden door de andere partij.

Er moet ook bekeken worden waarop de verwachtingen en bedenkingen van de externe auditor en van de leden van het auditcomité gebaseerd zijn. Volgens Boynton & Johnson (2006) onderhoudt de externe auditor tijdens de audit van de financiële staten een professionele relatie met vier belangrijke groepen: het management, de Raad van Bestuur en het auditcomité, de interne auditafdeling en de aandeelhouders.

De externe auditor moet onafhankelijk zijn van het management en van de Raad van Bestuur, maar zal hier toch mee moeten onderhandelen en invloed of druk van voelen. Het management ontvangt het controleverslag van de externe auditor. Hierin geeft de externe auditor zijn mening over de getrouwheid van de gecontroleerde financiële staten voor het

boekjaar. Samen met het controleverslag wordt ook een management letter door de auditor afgeleverd. Deze bevat aanbevelingen in verband met operationele – en controleaangelegenheden die voor verbetering vatbaar zijn (Rittenberg & Schwieger, 2005). Van het management wordt verwacht dat ze deze aanbevelingen grondig bestuderen en verbeteringen aanbrengen tegen de volgende audit.

De externe auditor heeft ook een werkrelatie met de interne afdeling. Het interne controlesysteem omvat alle controles die door de organisatie zelf zijn ingesteld om een goede controleomgeving te creëren. De interne audit beoordeelt, onafhankelijk van het management, de interne beheersing. De interne afdeling is verantwoordelijk voor het oprichten en onderhouden van deze controlesystemen, terwijl de externe auditor geïnteresseerd is in de adequaatheid van de controles ontworpen om de bezittingen van de onderneming veilig te stellen en te verzekeren dat de boekhoudkundige data vrij zijn van materiële fouten (Porter, Simon & Hatherly, 2003). De externe auditor onderzoekt hiervoor de werking van de interne controle om sterktes en zwakheden te identificeren en gebruikt het werk van deze afdeling ook voor een deel in zijn eigen controlewerkzaamheden.

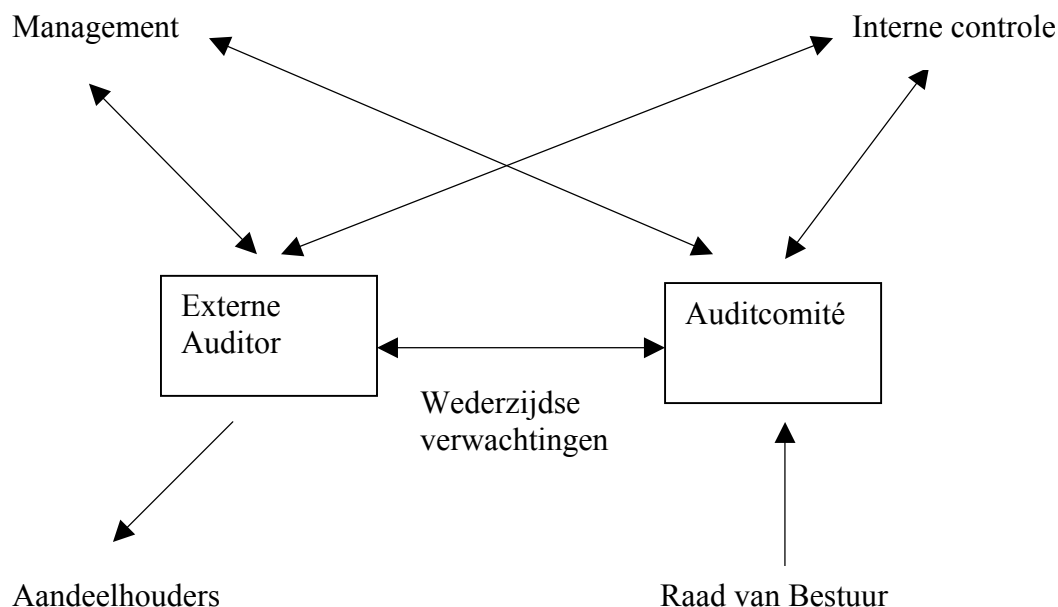
De aandeelhouders vertrouwen op de gecontroleerde financiële staten om het management kwijting te geven van hun verantwoordelijkheden voor het voorbije boekjaar. De externe auditor heeft daarom een belangrijke verantwoordelijkheid tegenover de aandeelhouders als primaire gebruikers van het controleverslag.

Het auditcomité staat ook in contact met deze belangengroepen. Het comité legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur en onderhandelt met het management. Het is een subcomité van de Raad van Bestuur en moet dan ook van alle werkzaamheden en vergaderingen verslag uitbrengen aan de Raad. Over aangelegenheden die gecommuniceerd worden door de externe auditor aan het auditcomité zal het auditcomité ook zelf met het management onderhandelen. Het comité gaat na of voorgestelde aanpassingen werkelijk door het management uitgevoerd worden.

Het auditcomité houdt toezicht op de werking van de interne afdeling en evalueert de prestaties van de interne auditor. Het auditcomité heeft een verantwoordelijkheid over de interne controle van het financieel rapporteringsproces en moet hiervoor dan ook grondig de werking van de interne controle begrijpen (AICPA, 2004). The Institute of Internal Auditors (2005) licht toe dat het auditcomité intens moet samenwerken met de interne auditor om een sterke interne controle, accurate financiële rapportering en risicobeheersing in de onderneming te verzekeren. Een directe rapporteringlijn van de interne auditor naar het auditcomité is hiervoor dan ook noodzakelijk. Het auditcomité verzekert dat de controlesystemen binnen de onderneming de belangrijkste risico's dekken, met de nadruk op de financiële risico's (Gendron, Bédard & Gosselin, 2004). Volgens Porter, Simon & Hatherly (2003) wordt de aanwerving van de interne auditor vaak als taak van het auditcomité beschouwd. Het auditcomité speelt eveneens een actieve rol in het ondersteunen van de onafhankelijkheid van de interne audit. De jaarplanning van de interne audit en de uit de werkzaamheden van de interne afdeling resulterende bevindingen worden aan het auditcomité meegedeeld en besproken. Zo kan het auditcomité de prestaties van de interne auditor en de effectiviteit van de interne controle en de controleomgeving binnen de onderneming evalueren.

De aandeelhouders staan, als laatst vermelde belangengroep, niet in rechtstreeks contact met het auditcomité, maar ondervinden wel de invloed van haar werkzaamheden. Een goed functionerend, onafhankelijk auditcomité draagt bij tot de verbetering van de bedrijfsstructuur in zijn geheel. Een primaire functie van het auditcomité is het assisteren van de Raad van Bestuur in haar werkzaamheden. Het comité staat de Raad dan ook bij in haar toezichthoudende rol ten opzichte van de aandeelhouders.

Het is nuttig de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité in een context met deze belangengroepen te bekijken. De relaties van de externe auditor of van het auditcomité met één van de vier groepen kunnen de relatie tussen de externe auditor en het auditcomité beïnvloeden. Hierbij kan het model op de volgende pagina gevormd worden.



**Figuur 1: Algemeen kader**

Het is nodig inzicht te verkrijgen in de verwachtingen en meningen van de externe auditor en de leden van het auditcomité ten aanzien van de samenwerking tussen beide partijen. Omdat het, gezien de omvang en beperkte tijd van deze eindverhandeling, niet mogelijk is om rekening te houden met alle aspecten van de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité, wordt er ingezoomd op drie punten binnen de communicatie, namelijk:

- De planning en controlebevindingen van de externe auditor
- De interne controle en risicobeheersing
- De onafhankelijkheid, zowel van de externe auditor als van het auditcomité ten opzichte van het management, en hierbij het leveren van niet-auditdiensten door de externe auditor.

De invloed van de aandeelhouders wordt verder niet meer behandeld omdat zij geen rechtstreeks contact hebben met het auditcomité. Ook met de externe auditor komen de aandeelhouders niet veel in aanraking. Toch mag er niet vergeten worden dat het hele auditgebeuren grotendeels ingevoerd is om de belangen van de aandeelhouders te

beschermen. Ook zij zullen dus voordelen ondervinden bij een goede samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité.

### **1.3 Het auditcomité binnen de Belgische en Nederlandse organisatiestructuur**

Daar de kenmerken van een auditcomité en van de organisatie van de externe controle, ondanks harmonisatie-inspanningen van onder andere de EU en de International Federation of Accountants (ISA-normen), nog steeds sterk beïnvloed worden door nationale kenmerken, worden ook de betreffende verschillen tussen België en Nederland onderzocht.

Vooreerst wordt de samenwerking tussen het auditcomité en de externe auditor in eigen land bekeken. Vervolgens zal de situatie in België vergeleken worden met deze in Nederland.<sup>1</sup>

Zowel in België als in Nederland is het auditcomité nog niet zo lang aan haar opmars bezig. Mogelijke redenen hiervoor zijn het beperkt aantal grote bedrijven en het doorslaggevende belang van de referentieaandeelhouder. Volgens De Samblanx (1995) zullen kleinere ondernemingen minder snel een auditcomité oprichten omdat ze hier het nut niet van in zien of omdat ze zich binnen een holdingstructuur bevinden waar een auditcomité op ondernemingsniveau overbodig is. Maassen, Van den Bosch & Volberda (2005) geven als bijkomende reden dat het voor kleinere ondernemingen niet makkelijk is een auditcomité op te richten vanwege de bijkomende beloning van bestuurders voor werkzaamheden in het auditcomité, de kosten van aansprakelijkheidsverzekeringen en het opstellen van statuten en reglementen. Omdat kleinere bedrijven niet snel overgaan tot het oprichten van een auditcomité, wordt er in deze eindverhandeling beperkt tot grotere ondernemingen. Ook wordt het onderzoek gelimiteerd tot beursgenoteerde bedrijven, aangezien er voor deze een best practice bepaling bestaat in de Belgische en Nederlandse

---

<sup>1</sup> Er bestaat een verschil in benaming tussen België en Nederland: een auditcomité wordt in Nederland een auditcommissie genoemd. Een externe auditor wordt in België ook commissaris, revisor of bedrijfsrevisor genoemd, terwijl in Nederland de benaming accountant wordt gebruikt. Een commissaris in Nederland is geen auditor, maar een lid van de Raad van Commissarissen.

corporate governance codes tot het oprichten van een auditcomité. Voor niet-beursgenoteerde ondernemingen is dit niet het geval.

In Nederland is er minder neiging tot het oprichten van een auditcomité omwille van een verschillende bedrijfsstructuur. De Nederlandse onderneming wordt geleid door een two-tier board, terwijl België een one-tier bestuursvorm heeft. Dit is echter geen veralgemening want in Nederland is er de laatste jaren ook een toenemend gebruik van het eenlagig bestuursmodel (Maassen, Van den Bosch & Volberda, 2005).

Bij een one-tier board bestaat de Raad van Bestuur uit uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders die samen één orgaan vormen. De Raad van Bestuur is dan vaak ondersteund door toezichthoudende comités, zoals het auditcomité. Het auditcomité wordt in België aanzien als een subcomité van de Raad van Bestuur (De Samblanx, 2000). Volgens de Belgische wetgeving telt de Raad van Bestuur minstens drie leden die benoemd en ontslagen worden door de algemene vergadering (Art. 518, Wetboek van Vennootschappen). De benoeming geldt maximaal voor een hernieuwbare periode van zes jaar. De Belgische Corporate Governance Code (Code Lippens) bepaalt dat de helft van de bestuurders niet-uitvoerende bestuurders zijn en ten minste drie onder hen onafhankelijk zijn (www.corporategovernancecommittee.be, 2006). *“De Raad van Bestuur vormt een college en is bevoegd om alle handelingen te verrichten die nodig of gedienslig zijn tot verwezenlijking van het doel van de vennootschap, tenzij de algemene vergadering uitsluitend bevoegd is”* (Van der Elst, 2005:7).

De Nederlandse two-tier board bestaat uit een Raad van Bestuur (de directie) die belast is met de eigenlijke bedrijfsvoering en een Raad van Commissarissen die zich bezig houdt met het toezicht op de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen (R.v.C.) is, zoals de auditcommissie, samengesteld uit niet-uitvoerende bestuurders. Deze bestuurders hebben een toezichthoudende en adviserende rol (Hooghiemstra & van Manen, 2004). De wetgeving ten aanzien van de R.v.C. is terug te vinden in boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Art. 158 stelt dat de R.v.C. optreedt als college en minstens drie leden telt die benoemd worden door de algemene vergadering, op voordracht van de Raad van

Commissarissen zelf (coöptatiestelsel). De directie wordt door de R.v.C. benoemd en ontslagen (Art. 162). De Raad van Commissarissen mag pas ingrijpen in het bestuur als de directie faalt. Belangrijke besluiten van de directie moeten aan de R.v.C. voorgelegd worden. Een commissaris is niet in dienst van het bedrijf. Wel ontvangt hij een beloning (Keuning & Eppink, 1996). De auditcommissie wordt dan aanzien als een voorbereidingscommissie van de Raad van Commissarissen en is ook samengesteld uit commissarissen (Schilder e.a., 2002).

Bij de Nederlandse structuurvennootschap<sup>2</sup> is een Raad van Commissarissen verplicht en bekomt men dus altijd een two-tier bestuursvorm. Vennootschappen die niet onder de structuurregeling vallen, kunnen kiezen voor een Raad van Commissarissen of opteren voor een one-tier bestuursvorm. De Raad van Commissarissen neemt een deel van de beslissingsbevoegdheden van de algemene vergadering van aandeelhouders over zoals de benoeming en het ontslag van de directie, de goedkeuring van ingrijpende beslissingen en de vaststelling van de jaarrekening (Van Schilfgaarde & Winter, 2003). Doordat de leden van de Raad aangeworven worden door coöptatie, dus door de niet-uitvoerende bestuurders zelf, is de invloed van de algemene vergadering op de aanwerving en het ontslag van de Raad van Commissarissen gelimiteerd (Hooghiemstra & van Manen, 2004).

#### **1.4 Centrale onderzoeksvraag**

In dit onderzoek wordt nagegaan of er, mede door het verschil in bedrijfsstructuur, een verschil bestaat in de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité in België en in Nederland. Er wordt dieper ingegaan op de Belgische praktijk, aangezien er voor het Nederlandse deel reeds een soortgelijke studie bestaat. Hiervoor wordt eerst een vergelijking gemaakt tussen de Belgische en Nederlandse wet – en regelgevingen omtrent de relatie tussen het auditcomité en de externe auditor. Het is de bedoeling meer te weten

---

<sup>2</sup> Voor een structuurvennootschap moet aan drie voorwaarden voldaan zijn:

- het geplaatst kapitaal samen met de reserves bedraagt ten minste 13 miljoen euro;
- er is een ondernemingsraad aangesteld;
- er zijn ten minste 100 werknemers werkzaam.

komen over de voor – en nadelen die de auditor ondervindt bij samenwerking met het auditcomité. Verder wordt er op zoek gegaan naar baten en knelpunten die leden van het auditcomité kennen bij samenwerking met de externe auditor.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

**“Hoe verloopt de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité in België en verschilt deze samenwerking in België en in Nederland?”**

Onder de verschillende begrippen in de centrale onderzoeksvraag moet worden verstaan:

- Samenwerking: de communicatie en relatie tussen de externe auditor en het auditcomité.
- Auditcomité:
  - Voor België: Het subcomité van de Raad van Bestuur, samengesteld uit minstens drie niet – uitvoerende, op zijn minst voor een meerderheid onafhankelijke, bestuurders met als opdracht de Raad van Bestuur bij te staan in haar toezichtfunctie en meer speciaal bij het nazicht van de financiële informatie, het systeem van interne controle en het auditproces (De Samblanx, 2000).
  - Voor Nederland: De commissie samengesteld uit de Raad van Commissarissen, bestaande uit ten minste drie leden waarvan maximaal één lid niet onafhankelijk moet zijn, maar evenwel niet kan optreden als voorzitter van de commissie, met als minimumtaken: het toezicht op de werking van de interne risicobeheersing – en controlesystemen, op de financiële informatieverschaffing, op de naleving van de aanbevelingen en opvolging van de opmerkingen van interne en externe accountants en op de relatie met de externe auditor (Dries, 2003).
- Externe auditor:
  - Voor België: De bedrijfsrevisor die lid is van het IBR (Instituut van de Bedrijfsrevisoren)



- Voor Nederland: De registeraccountant, lid van het NIVRA (Nederlands Instituut voor Registeraccountants) of de NovAA (Nederlandse Orde van Accountants – Administratieconsulenten). In Nederland kunnen KMO's kiezen tussen een NIVRA – lid en een NovAA – lid voor de accountantscontrole. Bovendien moeten accountantsorganisaties kunnen aantonen dat bij hen werkzame of aan hen verbonden externe accountants voldoen aan alle eisen die de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta, in werking sinds 1 oktober 2006) aan hen stelt (www.afm.nl, 2006).

## **1.5 Deelvragen**

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden worden de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) Wat zijn de verantwoordelijkheden en taken van het auditcomité wat betreft de samenwerking met de externe auditor zoals geregeld in de Belgische en Nederlandse wet – en regelgeving?
- 2) Welke taken heeft de externe auditor met betrekking tot de samenwerking met het auditcomité volgens de Belgische en Nederlandse wet – en regelgeving?
- 3) Wat zijn de verwachtingen en opvattingen die de externe auditor heeft bij de samenwerking met het auditcomité en waar ziet de externe auditor knelpunten?
- 4) Wat zijn de verwachtingen en opvattingen van de leden van het auditcomité ten aanzien van de communicatie met de externe auditor en waar zien de leden knelpunten?
- 5) Komen deze wederzijdse verwachtingen en opvattingen met elkaar overeen en waar zitten de eventuele verschillen?

## **1.6 Onderzoeksaanpak**

Bij het op zoek gaan naar relevante literatuur, werd een Nederlandse studie uit 2005 met als titel: ‘Accountant meets Audit Committee, toehoorders of gesprekspartners’ gevonden, die heel erg relevant leek voor de Nederlandse zijde van het onderzoek. In deze verhandeling, ondersteund door auditkantoor Ernst & Young, wordt er onderzocht of de huidige wet – en regelgeving in Nederland voldoende richting geeft aan de communicatie van de externe accountant met het auditcomité. Ook bij dit onderzoek wil men inzicht verkrijgen in de wederzijdse verwachtingen van de leden van het auditcomité en de externe accountant.

De resultaten van deze Nederlandse eindverhandeling zijn dan ook bijzonder bruikbaar om te vergelijken met dit onderzoek in België verricht. Voor de opstelling van de vragenlijst voor de externe auditor en de leden van het auditcomité wordt dan ook voor een deel gebaseerd op de enquête uit de Nederlandse studie. Wel zijn er aanpassingen gebeurd in de vraagstelling, vragen weggelaten en vragen bijgevoegd die eveneens belangrijk leken. Bovendien wordt er in dit onderzoek voor gekozen met een bevraging van bevoorrechte getuigen te werken in plaats van met een enquête, aangezien hierbij dieper kan ingegaan worden op meningen en opvattingen van beide partijen.

Verder wordt een toelichting gegeven over de gekozen onderzoeksstrategie. Daarna volgt een bespreking van de manier waarop het onderzoek verder zal verlopen.

### **1.6.1 Onderzoeksstrategie**

Om inzicht te krijgen in de verschillende bestaande wet – en regelgevingen omtrent de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité is allereerst een verkennende literatuurstudie nodig. Deze strategie heeft de bedoeling om zoveel mogelijk kennis over het probleem op te doen.

Om vervolgens dieper in te gaan op de verschilpunten tussen de Belgische en Nederlandse toepassing van deze theorieën wordt een bevraging van bevoorrechte getuigen gedaan bij auditcomités van Belgische beursgenoteerde bedrijven en bij Belgische bedrijfsrevisoren. Voor het Nederlandse deel wordt een beroep gedaan op de Nederlandse studie.

### **1.6.2 Onderzoeksopzet**

Zoals hierboven vermeld, wordt er aangevangen met een grondige literatuurstudie. Het auditcomité is de laatste decennia een gekend begrip geworden binnen het bedrijfsleven. Vooral in Amerikaanse boeken en tijdschriften wordt het auditcomité veelvuldig besproken. Toch zijn er relatief weinig publicaties verschenen over de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité. In Belgische en Nederlandse publicaties komt dit onderwerp nauwelijks aan bod. Voor de bestaande regelgevingen rond de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité wordt dan ook vooral gebaseerd op aanbevelingen van het Amerikaanse AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), de Exposure Draft van de International Standard of Auditing: ISA 260 'The auditor's communication with those charged with governance' en de aanbevelingen van de Auditing Practices Board uit het Verenigd Koninkrijk over 'Effective communication between audit committees and external auditors'. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van verschillende soorten bronnen zoals wetenschappelijke boeken en artikels en ook het internet.

Na de literatuurstudie wordt het empirisch onderzoek gestart. Voor de bevraging van bevoorrechte getuigen is gekozen voor een half – gestructureerd interview. Bij deze vraagvorm vertrekt men van een lijst met vooraf bepaalde topics. De gestelde vragen zijn meestal open en bovendien aan te passen aan de geïnterviewde en aan het verloop van het gesprek. Deze methode wordt verkozen omdat het hierbij gemakkelijk is om dieper in te gaan op bepaalde punten en zo meer te weten te komen over eigen ervaringen. Een bevraging van bevoorrechte getuigen is ook persoonlijker dan een enquêteonderzoek. Het persoonlijke karakter van de vraagvorm is in deze eindverhandeling heel belangrijk

aangezien er onderzoek gedaan wordt naar samenwerking en verwachtingen, eerder persoonlijke ervaringen. Het interview bevat per onderwerp meerdere specifieke vragen. Het is voor de respondent immers makkelijker om op meerdere specifieke vragen te antwoorden dan op één algemene (Broeckmans e.a., 2003).

Om sociaal gewenste antwoorden te beperken wordt de anonimiteit van het onderzoek benadrukt in de vraag tot medewerking. Het wordt dan ook geaccentueerd dat de antwoorden op de vragen vertrouwelijk behandeld worden. Individuele respons is op geen enkele wijze herkenbaar in de samengevatte onderzoeksresultaten. Ook wordt beklemtoond dat individuele respons niet meegedeeld wordt aan anderen of gebruikt wordt voor andere doeleinden dan voor deze eindverhandeling. Wel is er in bijlage 6 van deze eindverhandeling een lijst terug te vinden van alle personen die bevestigd werden voor dit onderzoek.

Het aantal geïnterviewden bedraagt achttien personen die allen ervaring hebben met een auditcomité. Er worden zowel leden van een auditcomité als externe auditors bevestigd om zo hun meningsopvattingen en bedenkingen te vergelijken. Voor het interview met de leden van het auditcomité wordt een andere vragenlijst gebruikt dan voor dit met de externe auditor, maar de concrete inhoud van de vragen is wel gelijklopend.

Voor het interview met de bedrijfsrevisoren wordt er beperkt tot deze revisoren die voor één van de Big Four werken, namelijk Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young of KPMG. Ongeveer vijftig procent van de Belgische markt is in handen van de grote kantoren. In Nederland is de concentratie nog groter: zestig procent van de registeraccountants werkt voor één van de grote kantoren. Vooral de beursgenoteerde ondernemingen richten een auditcomité op. Deze beursgenoteerde bedrijven zijn bijna altijd klant bij één van de vier grote auditkantoren omdat deze een volledige dienstverlening aanbieden en een internationale reputatie hebben (Mercken, 2005). Uit een studie van Knapp (1991) bij 192 leden van auditcomités van Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven blijkt dat meer dan drie vierde van de respondenten nog nooit in een auditcomité had gezeteld waarbij de onderneming geen auditor van de Big Eight had aangesteld. Na

een aantal fusies tussen 1989 en 1998 en het verdwijnen van Arthur Andersen na het Enron-schandaal, wordt de auditmarkt voor beursgenoteerde ondernemingen sinds 2002 gedomineerd door de Big Four.

Om te weten te komen welke revisoren er klanten met een auditcomité hebben, heb ik eerst pas beginnende auditoren uit mijn kennissenkring gecontacteerd. Zij hebben mij in contact gebracht met de desbetreffende revisoren. Andere bedrijfsrevisoren werden gecontacteerd op aanbeveling van eerder geïnterviewden. In totaal zijn er zes revisoren werkende voor één van de Big Four bevraagd. Zo zijn de opvattingen van een groot deel van de markt bekend, aangezien de regels binnen een revisorenonderneming gelden voor alle bedrijfsrevisoren binnen het kantoor.

Voor het interview met de leden van Belgische auditcomités werd er op internet op zoek gegaan naar beursgenoteerde bedrijven met een auditcomité. Hierna werd er dan naar het hoofdkantoor van de onderneming getelefoneerd met de vraag hoe de voorzitter of een ander lid van het auditcomité het best kon bereikt worden. Er werden 46 ondernemingen in Vlaanderen en het Brusselse Gewest gecontacteerd. Acht onder hen wilden aan dit onderzoek meewerken en waren bereid tot een interview. Aangezien deze aanpak tot een te lage respons leidde, werd er verder gebaseerd op doorverwijzingen van eerder geïnterviewde respondenten om volgende bevoorrechte getuigen te vinden. Hiermee werd een totaal van twaalf personen met ervaring in een auditcomité bereikt die aan dit onderzoek wilden meewerken. Het is belangrijk dat er meer leden van auditcomités ondervraagd worden dan bedrijfsrevisoren om de representativiteit te behouden. Een bedrijfsrevisor heeft immers meestal meer dan één klant met een auditcomité.

Na het afnemen en verwerken van de interviews worden de antwoorden van de verschillende respondenten met elkaar vergeleken. Er wordt vooral gelet op verschillen en overeenkomsten tussen de meningen over de samenwerking van de leden van het auditcomité en de externe auditor. Hierbij is het de bedoeling tot een overzicht te komen van verbeteringen die nodig zijn voor een goede samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité. Naderhand worden deze onderzoeksresultaten vergeleken met deze van

de Nederlandse studie om eventuele verschillen tussen de Belgische en Nederlandse praktijk te ontdekken.

## **2 Overzicht van bestaande wet – en regelgeving omtrent het auditcomité**

Het oudste auditcomité waarover in de literatuur geschreven wordt dateert al van 1874 bij de ‘Great Western Railway’ (De Samblanx verwijzend naar Jack, 1995), maar het is eigenlijk pas sinds 1938 dat meer en meer over auditcomités wordt gesproken, eerst en vooral in de Verenigde Staten en Canada, pas veel later ook in Europa. Door de toenemende aandacht voor corporate governance zit het oprichten van een auditcomité bij beursgenoteerde ondernemingen de laatste decennia duidelijk in de lift. Hierna volgt een overzicht van de ontwikkelingen van auditcomités in de Verenigde Staten, Canada, Europa en specifiek in België en Nederland.

### **2.1 Auditcomités in de Verenigde Staten**

De Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) gaf in 1938 de aanbeveling om een groep onafhankelijke bestuurders, zoals het auditcomité, de externe auditor te laten benoemen en hun contract te onderhandelen. Dit alles gebeurde naar aanleiding van het financieel schandaal rond het bedrijf McKesson-Robbins: de opbrengsten en activa werden in deze onderneming met negentien miljoen dollar overschat door fictieve verkopen, vorderingen en voorraden te boeken (De Samblanx, 1995 & Braiotta, 1999). Tijdens de jaren zeventig gaf de SEC steeds meer aanbevelingen om een auditcomité op te richten. Sinds 1974 verplicht de SEC elke onderneming die een publiek beroep doet op het spaarwezen om in haar jaarrekening te vermelden of er een auditcomité bestaat en hoe dit comité is samengesteld. Als er geen auditcomité aanwezig is, moet in het jaarverslag de reden hiervoor vermeld worden (Braiotta, 1999).

De eerste officiële verplichting in de Verenigde Staten om een auditcomité op te richten kwam van de New York Stock Exchange (NYSE). Sedert 30 juni 1978 eist de NYSE dat elke op de beurs van New York genoteerde onderneming een auditcomité benoemt dat uitsluitend uit onafhankelijke bestuurders bestaat. De oorspronkelijke taken van het auditcomité hadden betrekking op het systeem van interne beheersing en de relatie met de

interne en externe auditor. Ook the National Association of Securities Dealers Automated Quotation (Nasdaq) en the American Stock Exchange (AMEX) verplichtten beursgenoteerde bedrijven respectievelijk in 1987 en 1992 tot het stichten van een auditcomité. In 1987 bracht de Commission on Fraudulent Financial Reporting (Treadway Commission) diverse aanbevelingen uit om fraude binnen de financiële verslaggeving tegen te gaan. Het rapport benadrukt dat een auditcomité een cruciale rol speelt aangaande de integriteit van de jaarrekeningen (Braiotta, 1999).

Het Amerikaanse 'Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees', een initiatief van de Securities and Exchange Commission (SEC) in 1998, geeft tien aanbevelingen voor het auditcomité gericht op de verbetering van het toezicht en het overzicht op het financieel rapporteringsproces. De aanbevelingen hebben tot doelstelling de onafhankelijkheid van het auditcomité te verhogen en de effectiviteit van de werkwijze van het comité te verbeteren. In 1999 werden deze aanbevelingen verplicht door de beurs van New York (NYSE), de American Stock Exchange (AMEX), the National Association of Securities Dealers Automated Quotation (Nasdaq) en the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). De tien aanbevelingen van het Blue Ribbon Committee luiden samengevat als volgt (www.nasd.com, 2006):

- 1) Leden van het auditcomité zijn onafhankelijk, ze hebben geen enkele relatie met de onderneming;
- 2) Het auditcomité is volledig samengesteld uit niet-uitvoerende bestuurders;
- 3) Het auditcomité bestaat uit minstens drie leden met financiële kennis. Ten minste één lid is een expert op het vlak van financieel management en boekhouding;
- 4) Het auditcomité heeft een geschreven charter;
- 5) Het charter wordt ten minste om de drie jaar publiek gemaakt;
- 6) De externe auditor is rekenschap verschuldigd aan de Raad van Bestuur en aan het auditcomité;
- 7) De externe auditor rapporteert jaarlijks zijn onafhankelijkheid aan het auditcomité;
- 8) Het auditcomité discussieert over de kwaliteit van de financiële rapportering met de externe auditor;



- 9) Het auditcomité produceert een rapport van haar activiteiten voor de aandeelhouders;
- 10) De financiële staten worden elk kwartaal kritisch doorgelicht door een externe auditor.

Ook de Sarbanes-Oxley Act (SOX) van 2002, de federale wet die ook ‘The Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act’ genoemd wordt, bracht vernieuwingen aan voor het auditcomité. De SOX-wetgeving ontstond als reactie op de Amerikaanse boekhoudschandalen zoals Enron en WorldCom. Alle beursgenoteerde bedrijven zijn volgens deze wet verplicht een onafhankelijk auditcomité aan te stellen dat de relatie tussen het management en de externe auditor overziet.

Sectie 204 van de wet bespreekt de rapportering van de externe auditor aan het auditcomité. De externe auditor rapporteert rechtstreeks aan het auditcomité en brengt regelmatig verslag uit. Hij vermeldt hierbij alle cruciale boekhoudpraktijken, alle alternatieve financiële behandelingen die bediscussieerd zijn met het management en de methode die geprefereerd wordt door de externe auditor ([www.aicpa.org](http://www.aicpa.org), 2002).

Sectie 301 bepaalt de algemene regels voor auditcomités van beursgenoteerde ondernemingen. Het auditcomité is verantwoordelijk voor de aanstelling, de onafhankelijkheid, de prestaties en het ontslag van de externe auditor. Alle niet-auditdiensten uitgevoerd door de externe auditor moeten voortaan vooraf goedgekeurd worden door het auditcomité (Keinath & Walo, 2004). Het auditcomité moet een procedure opstellen voor klachtenbehandeling in verband met audit, boekhouding of interne controle bij de onderneming. Het is altijd mogelijk voor het auditcomité om onafhankelijk advies in te winnen en hier moeten dan ook voldoende financiële middelen voor worden vrijgemaakt door de onderneming. Verder bepaalt de SOX-wet dat ieder lid van het auditcomité onafhankelijk moet zijn. Dit wil zeggen dat een lid van het auditcomité geen andere banden mag hebben met de onderneming of één van haar dochterondernemingen. De Securities and Exchange Commission (SEC) kan wel individuele uitzonderingen maken op deze regel. Als antwoord op de SOX-wet, verbiedt de SEC in 2003 aandelen op de beurs te

noteren van ondernemingen die niet aan de bepalingen inzake auditcomités voldoen. (Vander Bauwhede & Willekens, 2003)

## **2.2 Auditcomités in Canada**

In Canada begonnen de auditcomités snel aan hun opgang. Hier werden auditcomités als eerste bij wet verplicht. In 1971 kwam er al een wettelijke vereiste voor de oprichting van een auditcomité voor beursgenoteerde bedrijven (Porter, Simon & Hatherly, 2003). Het Adams Report beschrijft de taken en verantwoordelijkheden van het Canadese auditcomité (Canadian Institute of Chartered Accountants, 1981).

## **2.3 Auditcomités in Europa**

De opgang van regelgeving rond auditcomités in Europa begon met de publicatie van het Cadbury rapport in het Verenigd Koninkrijk in 1992. Hierin wordt een auditcomité voor beursgenoteerde bedrijven voorgeschreven op basis van het ‘comply or explain’ principe: wanneer een beursgenoteerde onderneming geen auditcomité inricht, zal ze moeten uitleggen wat de reden is om dit niet te doen. Het rapport bepaalt dat auditcomités een bijkomende zekerheid betekenen voor de aandeelhouders dat de externe auditors hun belangen zullen vrijwaren (www.ecgi.org, 2006). Uiteraard waren er voor het uitvaardigen van dit rapport ook al Europese ondernemingen met een auditcomité op vrijwillige basis, maar deze vormden toch eerder de uitzondering dan de regel.

Het Franse Viénot rapport uit 1995 spreekt ook al van de oprichting van gespecialiseerde comités binnen de Raad van Bestuur. Het auditcomité wordt hier omschreven als een adviserend comité dat belast is met het verzekeren van de gepastheid en consistentie van de gebruikte boekhoudpraktijken en de accuraatheid van de interne controle. Het comité rapporteert aan de Raad van Bestuur en licht de raad in over moeilijkheden en beslissingsmogelijkheden (www.ecgi.org, 2006).

In 2002 verscheen het 'Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe' (Jaap Winter Report). Hierin zijn aanbevelingen terug te vinden voor auditcomités in Europa. Er wordt gesteld dat auditcomités moeten bestaan uit niet-uitvoerende bestuurders die voor de meerderheid onafhankelijk zijn. Ze zijn verantwoordelijk voor (www.ecpi.org, 2006) :

- 1) het selecteren van de externe auditor;
- 2) het toezicht op de relatie met de externe auditor, inclusief de beloning voor niet-auditdiensten;
- 3) het overzien van de boekhoudpolitiek;
- 4) het toezicht op de interne auditprocedures en op het systeem voor risicobeheer.

In het 'Corporate Governance Action Plan' van de Europese Commissie van begin 2004 startte de Commissie een discussie over de rol van comités in beursgenoteerde ondernemingen en wordt de vorming van toezichthoudende comités, zoals het auditcomité, aanbevolen als 'best practice' (Maassen, Van den Bosch & Volberda, 2005).

Op 11 oktober 2005 werd een modernisering van de Achtste Europese Richtlijn betreffende de wettelijke controle van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen door het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie goedgekeurd. Deze vernieuwing van de oorspronkelijke achtste richtlijn had het harmoniseren van de verplichte audit over de verschillende lidstaten tot doel. De richtlijn verbetert ook de onafhankelijkheid van de externe auditor door te vereisen dat ondernemingen van openbaar belang een auditcomité of een gelijkwaardig orgaan oprichten. Met deze richtlijn ontstaat er dus voor het eerst een vereiste in Europa voor het oprichten van een auditcomité voor beursgenoteerde ondernemingen. De herziene Achtste Richtlijn werd op Europees vlak dus reeds goedgekeurd en moet door alle deelstaten op nationaal niveau ingevoerd worden, ten laatste op 29 juni 2008. Wel moet deze Europese vereiste tot oprichting van een auditcomité gerelativeerd worden aangezien de richtlijn de individuele lidstaten toch nog toelaat van de verplichting af te wijken.

Een auditcomité versterkt het onafhankelijk toezicht op het financieel rapporteringsproces en op de controle door de externe auditor en draagt ook bij om de eventuele invloed van het dagelijks bestuur te voorkomen (www.europa.eu, 2005). Om de kwaliteit van de financiële verslaggeving te verbeteren moet de externe auditor communiceren met het auditcomité over belangrijke bevindingen binnen zijn controle en over materiële zwakheden die hij ontdekt in de interne controle van de geauditeerde onderneming. Daar interne controle van essentieel belang is voor een externe financiële verslaggeving van goede kwaliteit, wordt er in de richtlijn de verplichting opgenomen om over ernstige tekortkomingen verslag uit te brengen (www.audit-committee-institute.be, 2005).

In het publicatieblad van de Europese Unie van juni 2006 verscheen de gemoderniseerde Achtste Richtlijn. Deze bepaalt dat instellingen van openbaar belang een auditcomité of gelijkwaardig orgaan moeten oprichten. Met instellingen van openbaar belang worden instellingen bedoeld die belangrijk zijn omwille van hun bedrijfsactiviteiten, hun omvang of hun personeelsbestand. Hier worden onder andere de beursgenoteerde bedrijven mee bedoeld. Tenminste één lid van het auditcomité is onafhankelijk en bevoegd inzake boekhouding of audit. Volgens de High Level Group of Company Law Experts is een volledig onafhankelijk auditcomité in Europa moeilijk haalbaar. Europa wordt immers gekarakteriseerd door het bestaan van meerderheidsaandeelhouders en door raden van bestuur die mee bepaald zijn door de werknemers. Het zou moeilijk zijn deze groepen uit te sluiten van deelname aan het auditcomité (Vander Bauwhede & Willekens, 2003). Daarbij komt ook nog eens dat vele beursgenoteerde bedrijven uitgegroeide familiebedrijven zijn. Het grootste aandelenbezit is hierbij nog in handen van de familie. Zij willen dan ook vaak zelf in het auditcomité zetelen. Mogelijk moet men hier rekening mee houden inzake de verwachtingen die men stelt ten opzichte van het Europese auditcomité. Een volledig onafhankelijke kijk is misschien te veeleisend.

Het auditcomité heeft de volgende taken volgens de Europese Commissie:

- het financiële verslaggevingproces controleren;
- de doeltreffendheid van het interne controlesysteem, het eventuele interne auditsysteem en het risicomanagementsysteem van de vennootschap controleren;

- het monitoren van de wettelijke controle van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening;
- de onafhankelijkheid van de externe auditor of het auditkantoor beoordelen en controleren, waarbij wordt gelet op de verlening van aanvullende diensten aan de gecontroleerde entiteit;
- aanbevelingen doen over de aanstelling van de externe auditor of het auditkantoor.

Bij de uitvaardiging van een richtlijn, in tegenstelling tot een Europese verordening, zijn de lidstaten vrij te kiezen hoe ze de uitkomst van de richtlijn zullen bereiken. Boukaert & Van Hoecke (2001: 118) stellen dat *“richtlijnen verbindend zijn ten aanzien van het te bereiken resultaat. Aan de nationale instanties wordt evenwel de bevoegdheid gelaten om hiervoor de meest aangepaste vorm en middelen te kiezen.”* Zo wordt bijvoorbeeld bepaald dat de lidstaten zelf mogen beslissen of de taken van het auditcomité ook mogen uitgevoerd worden door de Raad van Bestuur of het toezichthoudende orgaan als geheel. De lidstaten bepalen eveneens of auditcomités samengesteld moeten zijn uit niet bij het dagelijks bestuur betrokken leden van het leidinggevende en/of leden van het toezichthoudende orgaan van de gecontroleerde entiteit en/of leden die worden benoemd door de algemene aandeelhoudersvergadering van de gecontroleerde entiteit. De lidstaten kunnen ook bepaalde beursgenoteerde bedrijven vrijstellen van de vereiste een auditcomité op te richten (www.europa.eu, 2006). Wanneer er een bepaald aspect van het auditcomité niet geregeld is in de richtlijn, mogen de lidstaten hier zelf de regels voor opstellen met inachtneming van de algemeen geldende regels van de richtlijn.

Een andere aanzienlijke verandering is dat de hernieuwde Achtste Richtlijn het gebruik van de International Standards on Auditing (ISA's) oplegt voor de externe controles in de Europese Unie. Een belangrijke standaard voor de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité is ISA 260 “the Auditor’s Communication with Those Charged with Governance”, die in hoofdstuk 5 besproken wordt. De bepalingen van deze standaard zullen dus ook in België en Nederland moeten gevolgd worden en dit ten laatste op 29 juni 2008.

Intussen zijn er in Europa al meer dan vijftig corporate governance codes verschenen. Deze van België en Nederland worden verder in dit hoofdstuk besproken. Voor beursgenoteerde ondernemingen in België en in Nederland zijn er respectievelijk de code Lippens en de code Tabaksblat. Deze codes bevatten elk een vereiste tot oprichting van een auditcomité. Men kan hierbij opmerken dat deze codes al dateren van een datum voor de uitvaardiging van de vernieuwde Europese richtlijn. De verschillende lidstaten hebben de toekomstige richtlijn dus wel geanticipeerd bij het opstellen van de corporate governance codes.

Volgens Spira (1999a) wordt de doeltreffendheid van codes als model van ethisch behoorlijk bestuur soms in twijfel getrokken. Codes zouden banale uitdrukkingen bevatten en onvoldoende zijn om frauduleuze financiële rapportering te bestrijden. Ze kunnen echter wel bijdragen tot de ontwikkeling van een “ethisch klimaat” in de onderneming. Codes spelen een belangrijke rol bij het identificeren van morele risico’s bij een bedrijfsactiviteit.

#### **2.4 Auditcomités in België**

In België werden de laatste jaren verschillende stappen genomen tot verbetering van de corporate governance praktijken en de financiële rapportering, alhoewel het rond auditcomités relatief stil bleef. Tot 2004 waren er drie organen die, onafhankelijk van elkaar, regels uitvaardigden in verband met corporate governance, namelijk de Beurs van Brussel (verslag van de Commissie Cardon in 1998), de Commissie voor het Bank – en Financiewezen (Aanbevelingen voor beursgenoteerde ondernemingen, 1992) en het Verbond van Belgische Ondernemingen (Corporate governance aanbevelingen van het VBO) (De Samblanx, 2000). Allen adviseren ze de oprichting van een auditcomité voor beursgenoteerde ondernemingen en spreken ze over de organisatie en de praktische aspecten van het auditcomité, bijvoorbeeld de samenstelling en vergaderfrequentie. Over specifieke taken of verantwoordelijkheden wordt er niets bepaald.

### 2.4.1 Wetboek van Vennootschappen

Sinds 2002 vermeldt het Wetboek van Vennootschappen in Art. 522 §1 uitdrukkelijk de mogelijkheid om comités met een adviserende rol binnen de Raad van Bestuur op te richten. De Raad van Bestuur houdt echter zijn beslissingsbevoegdheid en blijft ook aansprakelijk (Van der Elst, 2005). Art. 522 beschrijft de bevoegdheden van de Raad van Bestuur. Men kan lezen: *“De Raad van Bestuur kan in zijn midden en onder zijn aansprakelijkheid één of meer adviserende comités oprichten. Hij omschrijft hun samenstelling en hun opdrachten.”* Een auditcomité is zo’n adviserend comité. Hieruit blijkt nog eens duidelijk dat het auditcomité een subcomité van de Raad van Bestuur is.

De bevoegdheden en regelgevingen in verband met de externe auditor zijn terug te vinden in het Wetboek van Vennootschappen in de artikelen 130 tot 171. De benoeming, de bezoldiging, het ontslag, de bevoegdheden en de aansprakelijkheid van de bedrijfsrevisor komen aan bod. Ook de controle van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening worden uitvoerig besproken. Voor beursgenoteerde vennootschappen is controle van de jaarrekening door een commissaris (bedrijfsrevisor) altijd verplicht, ook al is de vennootschap een kleine vennootschap in de zin van Art. 15 van het Wetboek van Vennootschappen.<sup>3</sup>

Art. 133 van het Wetboek van Vennootschappen behandelt de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor. Sinds de wet van 2 augustus 2002 houdende wijziging van het Wetboek van Vennootschappen, wordt in dit artikel ook het auditcomité vermeld. Er wordt bepaald dat bedrijfsrevisoren die zich in een positie bevinden die de onafhankelijkheid compromitteert, niet tot commissaris kunnen benoemd worden. Ze mogen geen andere taak, mandaat of opdracht aanvaarden die hun onafhankelijke uitoefening in het gedrang brengt. De bedrijfsrevisor mag geen andere diensten verrichten dan de opdrachten die

---

<sup>3</sup> Kleine vennootschappen zijn deze vennootschappen met rechtspersoonlijkheid die voor het laatst afgesloten boekjaar, niet meer dan één der volgende criteria overschrijden:

- jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50;
- jaaromzet, exclusief BTW: 6.250.000 euro;
- balanstotaal: 3.125.000 euro;

tenzij het jaargemiddelde van het personeelsbestand meer dan 100 bedraagt.

krachtens de wet aan hem werden toevertrouwd, voor zover het totale bedrag van de vergoedingen voor deze diensten hoger ligt dan het totaalbedrag van de in artikel 134, § 1, bedoelde bezoldigingen<sup>4</sup> (hiermee wordt de bezoldiging voor de controleopdracht bedoeld). Deze bepaling is van toepassing op de genoteerde vennootschappen. Men spreekt hier van de één-op-één regel. Dit wil zeggen dat de toegelaten niet-auditdiensten slechts geleverd kunnen worden voor een maximaal bedrag dat gelijk is aan de bezoldiging van de commissaris voor de controleopdracht (Laga, 2005). Art. 133 stelt verder dat van deze één-op-één regel mag afgeweken worden na een gunstige beslissing van het auditcomité, wanneer de statuten van de betrokken onderneming voorzien in de oprichting binnen de Raad van Bestuur van een dergelijk comité dat met name belast is met een permanent toezicht op de afgewerkte dossiers van de commissaris.

Bij de hernieuwing van de vennootschapswetgeving is dus wel rekening gehouden met de opkomende rol van het auditcomité. Men kan echter opmerken dat het auditcomité hier niet enkel een adviserende rol krijgt toegekend, zoals in de code Lippens wordt bepaald. Normaal worden alle beslissingen genomen door de voltallige Raad van Bestuur optredend als college. Het auditcomité krijgt hier volgens de Belgische wetgeving een zelfstandige beslissingsbevoegdheid op het gebied van niet-auditdiensten, wat tegenstrijdig is aan de bepalingen uit Art. 522 van het Wetboek van Vennootschappen (Laga, 2005).

De Belgische wet van 20 juli 2006 heeft nog wijzigingen aangebracht aan de onafhankelijkheidsregels van Art. 133 en 134 van het Wetboek van Vennootschappen. Deze wijzigingen zijn van toepassing voor ondernemingen waarvan het boekjaar eindigt na 7 augustus 2006 (Audit Committee Institute Belgium, 2006). Volgens Art. 133 kan een uitzondering op de één-op-één regel vanaf nu ook gemaakt worden door het auditcomité van het moederbedrijf, ongeacht of dit in het buitenland ligt. De transparantie wordt verhoogd door te vereisen dat deze uitzondering op de één-op-één regel en de motivatie

---

<sup>4</sup> Aangepast aan het KB van 25 april 2007 tot wijziging van het Wetboek van Vennootschappen met het oog op het omzetten van bepalingen van de Richtlijn 2006/43/EG van het Europees Parlement en de Raad van 17 mei 2006 betreffende de wettelijke controles van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen tot wijziging van de Richtlijnen 78/660/EEG en 83/349/EEG van de Raad en houdende intrekking van Richtlijn 84/253/EEG van de Raad.



hiervoor bekend gemaakt worden in de financiële staten. De beoordeling van de verhouding tussen audit – en niet-auditdiensten moet nu gebeuren op geconsolideerde basis. Art. 134 stelt dat het voorwerp van en de bezoldiging verbonden aan uitzonderlijke werkzaamheden of bijzondere opdrachten uitgevoerd door de externe auditor vermeld moet worden in bijlage bij de jaarrekening, opgesplitst volgens andere controleopdrachten, belastingadviesopdrachten, en andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten. Dit vergemakkelijkt de verificatie van de naleving van de één-op-één regel.

Er ontbreekt dus een coherente wettelijke grondslag voor de taken en bevoegdheden van het auditcomité in België, ook al staat niets het oprichten van een auditcomité op vrijwillige basis in de weg. In de senaat werd er op 22 september 2004 wel een wetsvoorstel ingediend tot aanvulling van het Wetboek van Vennootschappen met het oog op de instelling van een auditcomité binnen de beursgenoteerde vennootschappen. Dit wetsvoorstel stelt voor om het auditcomité samen te stellen uit minimum drie niet-uitvoerende bestuurders, met een meerderheid aan onafhankelijke bestuurders, die ten minste twee maal per jaar samenkomen ([www.senate.be](http://www.senate.be), 2004). Ook binnen de kamer werd het wetsvoorstel gedaan om de samenstelling en werking van het auditcomité in het Wetboek van Vennootschappen op te nemen. Deze, binnen de beursgenoteerde vennootschappen opgerichte, comités zouden de taak krijgen de Raad van Bestuur bij te staan in het toezicht op de bedrijfsvoering en het beheer van de beursgenoteerde vennootschap, met inachtneming van de beginselen van corporate governance ([www.dekamer.be](http://www.dekamer.be), 2004). Dit wetsvoorstel is op het moment van schrijven nog in behandeling.

#### **2.4.2 Code Lippens**

In januari 2004 werd op het gezamenlijke initiatief van de Commissie voor Bank-, Financiën – en Assurantiewezenen (CBFA), de beurs Euronext en het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) een commissie opgericht, onder leiding van Dhr. Maurice Lippens, om een code van ‘best practices’ voor behoorlijk bestuur voor alle beursgenoteerde

bedrijven te vormen. De commissie heeft zich voor het opstellen van de code gebaseerd op de bestaande Belgische wetgeving en de initiatieven van de Europese Commissie. De eindversie van de Code Lippens werd op 9 december 2004 gepubliceerd en is van toepassing op alle beursgenoteerde ondernemingen naar Belgisch recht sinds 1 januari 2005. Ze is gebaseerd op het ‘pas toe of leg uit’ – principe (comply or explain): ondernemingen mogen afwijken van de voorzieningen in de code als de omstandigheden dit rechtvaardigen, maar ze zullen deze afwijking dan wel moeten argumenteren.

De code bestaat uit negen principes die als bouwstenen voor een degelijk bestuur gelden. Deze principes zijn opgenomen in bijlage 1. Alle beursgenoteerde vennootschappen moeten deze principes zonder uitzondering toepassen. De principes zijn wel zeer ruim geformuleerd zodat ze door alle beursgenoteerde bedrijven toepasbaar zijn. De bepalingen bij de principes zijn aanbevelingen die omschrijven hoe de principes worden toegepast. Een afwijking hiervan kan in specifieke omstandigheden gerechtvaardigd worden in het jaarverslag. De bepalingen worden verder aangevuld met kwalitatieve richtlijnen die aantonen hoe de bepalingen geïnterpreteerd moeten worden. Van deze richtlijnen mag zonder verantwoording afgeweken worden ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be), 2006).

Principe 5 van de code Lippens “De Raad van Bestuur richt gespecialiseerde comités op” gaat onder andere in op de oprichting van een auditcomité. De gespecialiseerde comités (auditcomité, benoemingscomité en remuneratiecomité) moeten specifieke aangelegenheden analyseren en de Raad van Bestuur hierover adviseren. Van elke vergadering van een comité wordt verslag uitgebracht aan de Raad van Bestuur. De besluitvorming zelf blijft een taak van de Raad van Bestuur. De bepalingen bij principe 5 stellen dat “*de Raad van Bestuur een auditcomité opricht dat de raad bijstaat bij het vervullen van zijn toezichtopdracht met het oog op een controle in de ruimste betekenis van het woord.*” (code Lippens, 2004: 20) De voorzitter van de Raad van Bestuur moet er op toezien dat elk comité een voorzitter aanstelt. Elk comité moet bestaan uit minstens drie leden. Comités van de Raad van Bestuur hebben de mogelijkheid om op kosten van de

vennootschap extern professioneel advies in te winnen, nadat de voorzitter van de Raad van Bestuur hiervan werd ingelicht.

Principe 4 gaat over de instelling van een transparante procedure voor de benoeming en de beoordeling van leden van het bestuur, en dus ook van de leden van het auditcomité als subcomité van de Raad van Bestuur. Zo mogen niet-uitvoerende bestuurders bijvoorbeeld niet meer dan vijf bestuursmandaten opnemen bij beursgenoteerde ondernemingen. Als richtlijn wordt er aanbevolen dat nieuwe leden van het auditcomité een initiële vorming krijgen. Dit initiële vormingsprogramma omvat het intern reglement van het auditcomité en een overzicht van de organisatie van de interne controle en de systemen voor risicobeheer van de vennootschap. Nieuwe leden moeten volledige informatie ontvangen over de specifieke boekhoudkundige, financiële en operationele kenmerken van de vennootschap. Een ontmoeting met de externe auditor maakt ook deel uit van deze initiële vorming.

Het auditcomité bestaat volgens de code Lippens uitsluitend uit niet-uitvoerende bestuurders waarvan de meerderheid onafhankelijk is. Bijlage A bij de code Lippens bepaalt wat men moet verstaan onder 'onafhankelijkheid'. Deze regels zijn in bijlage 2 van deze eindverhandeling opgenomen. Opvallend is dat, wanneer een lid van het auditcomité als onafhankelijk bestempeld wil worden, hij toch 10% van de aandelen mag bezitten, wat toch al een aanzienlijk bezitspercentage is.

In bijlage C van de code Lippens worden verder aanbevelingen gegeven voor het oprichten van een auditcomité (zie bijlage 3). De voorzitter van het auditcomité mag niet de voorzitter van de Raad van Bestuur zijn. De verschillende functies van het auditcomité worden toegelicht. Zo heeft het auditcomité volgens de code Lippens taken op het vlak van financiële rapportering, interne controle en risicobeheer, het intern auditproces en het extern auditproces. De aanbevelingen die relevant zijn voor het extern auditproces worden in hoofdstuk 4 toegelicht.

Verder worden er nog bepalingen gegeven over de werking van het auditcomité. Het comité moet minstens drie keer per jaar samenkomen. Minstens twee maal per jaar is er een ontmoeting met de externe en de interne auditor om met hen te overleggen over het intern reglement en alle aangelegenheden die voortkomen uit het auditproces. Het comité moet ook altijd de mogelijkheid hebben om elke relevante persoon zonder aanwezigheid van het management te spreken, ook de externe en de interne auditor. Het auditcomité fungeert als voornaamste aanspreekpunt van de interne en de externe auditor. Zij hebben dan ook rechtstreeks en onbeperkt toegang tot de voorzitter van het auditcomité en tot de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Vanaf 1 januari 2006 moeten alle beursgenoteerde bedrijven naar Belgisch recht ook een corporate governance charter opstellen en publiek bekend maken. Hierin wordt er uitleg gegeven over hun beleid in verband met behoorlijk bestuur. In dit charter kan ook de samenstelling en de werking van het auditcomité van de onderneming geraadpleegd worden. De vereiste om jaarlijks te rapporteren over corporate governance in het jaarverslag maakt deel uit van de hernieuwing van de Europese Achtste richtlijn. Het blijft hier dus niet meer bij de best practice bepaling van de code Lippens, het rapporteren over corporate governance wordt een wettelijke verplichting. Het corporate governance hoofdstuk in het jaarverslag moet bovendien een activiteitenverslag van de bijeenkomsten van de Raad van Bestuur en de comités van de Raad bevatten, met inbegrip van het aantal bijeenkomsten en de individuele aanwezigheidsgraad van de bestuurders. Eveneens moet er jaarlijks in dit corporate governance hoofdstuk een overzicht gegeven worden van eventuele bepalingen van de code Lippens die gedurende het jaar niet werden nageleefd, en een toelichting omtrent de redenen daarvoor (Code Lippens Bijlage F, 2004).

## **2.5 Auditcommissies in Nederland**

Ook in Nederland is men de laatste twee decennia actief met het uitvaardigen van regels rond corporate governance. Hoewel er een discussie plaatsvindt over de rol en effectiviteit van toezichhoudende commissies ter ondersteuning van de onafhankelijkheid van de niet-

uitvoerende bestuurders, is er weinig onderzoek verricht naar toezichthoudende commissies in Nederland (Maassen, Vandenbosch & Volberda, 2005).

Op 25 juni 1997 verscheen het eindrapport van de Commissie voor Corporate Governance (Commissie Peters) met veertig aanbevelingen om te komen tot een verbetering op het gebied van behoorlijk bestuur. Hierin wordt gesteld dat de Raad van Commissarissen overweegt uit zijn midden een auditcommissie in te stellen. De samenstelling en de functies van het auditcommissie blijven in de aanbevelingen van de Commissie wel onderbelicht (Maassen, 1998).

### **2.5.1 Burgerlijk Wetboek**

De Nederlandse wet kent geen afzonderlijke vermeldingen voor de auditcommissie. In Nederland is de auditcommissie een subcomité van de Raad van Commissarissen. Daarom zijn sommige bepalingen in verband met de Raad van Commissarissen ook van toepassing op de auditcommissie. De artikelen 140 tot 164 van boek 2 van het burgerlijk wetboek geven de wettelijke regels omtrent de Raad van Commissarissen weer.

De controle van de jaarrekening door de externe auditor wordt in Art. 393 BW<sup>2</sup> toegelicht. Deze accountantscontrole is verplicht voor alle vennootschappen behalve de ‘kleine’ van Art. 396 BW<sup>2</sup><sup>5</sup> en de groepsmaatschappij van Art. 403 BW<sup>2</sup><sup>6</sup> (Van Schilfgaarde & Winter, 2003). De externe auditor gaat na of de jaarrekening toelaat een verantwoord oordeel te vormen over het vermogen en het resultaat, alsmede voor zover de aard van de

---

<sup>5</sup> Onder een kleine vennootschap moet verstaan worden een vennootschap die op twee opeenvolgende balansdata aan ten minste twee van de volgende drie criteria heeft voldaan: waarde van de activa niet meer dan 3.650.000 euro, netto-omzet niet meer dan 7.300.000 euro en gemiddeld personeelsbestand minder dan 50.

<sup>6</sup> Voor een tot een groep behorende rechtspersoon is accountantscontrole niet verplicht. Er moet hiervoor aan een aantal voorwaarden voldaan zijn. De meest belangrijke zijn:

- de aandeelhouders hebben na aanvang van het boekjaar en voor de vaststelling of goedkeuring schriftelijk verklaard met de afwijking van de voorschriften in te stemmen;
- de gegevens zijn verwerkt in een geconsolideerde jaarrekening, waarop een richtlijn van de EG van toepassing is;
- de geconsolideerde rechtspersoon heeft schriftelijk verklaard zich hoofdelijk aansprakelijk te stellen voor de uit rechtshandelingen van de groepsmaatschappij voortvloeiende schulden.

jaarrekening dit toelaat, omtrent de solvabiliteit en de liquiditeit. De externe auditor onderzoekt ook of de jaarrekening voldoet aan de wettelijke voorschriften en of het jaarverslag is opgesteld en overeenkomt met de jaarrekening. Er wordt vermeld dat de externe auditor verslag moet uitbrengen aan de Raad van Commissarissen en aan het bestuur over zijn bevindingen. Dit zou dus ook kunnen uitgebreid worden naar “verslag uitbrengen aan de auditcommissie”.

Heel onrechtstreeks kan men de auditcommissie wel terugvinden in boek 2 van het Nederlands Burgerlijk Wetboek, hoewel het woord “auditcommissie” nergens in het wetboek verschijnt. Art. 391, paragraaf 4 bepaalt namelijk *“bij algemene maatregel van bestuur kunnen nadere voorschriften worden gesteld omtrent de inhoud van het jaarverslag. Deze voorschriften kunnen in het bijzonder betrekking hebben op naleving van de in algemene maatregel van bestuur aan te wijzen gedragscode”* (BW 2, 2005: 218) Sinds 1 januari 2005 is er zo’n algemene maatregel van bestuur van toepassing op beursgenoteerde vennootschappen. Deze schrijft voor dat Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen moeten rapporteren over hoe ze de corporate governance principes van de code Tabaksblat naleven en dat ze moeten uitleggen of ze voldoen aan de best practice aanbevelingen van de code. Indien ze deze niet hebben nageleefd of voornemen dit het lopende en het komende boekjaar niet te doen, moeten ze dit motiveren in hun jaarverslag (De Brauw, 2005). De Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen zullen dus ook moeten argumenteren of ze een auditcommissie hebben ingesteld en indien deze er niet is, waarom er geen reden is om een auditcommissie op te richten.

### **2.5.2 Code Tabaksblat**

Op 10 maart 2003 werd de Commissie Corporate Governance geïnstalleerd onder de leiding van Dhr. Morris Tabaksblat. De commissie was een initiatief van een aantal private partijen in Nederland, namelijk de Vereniging VNO/NCW (Verbond van Nederlandse Ondernemingen – Nederlands Christelijk Werkgeversverbond), het Nederlands Centrum voor Directeuren en Commissarissen, de Vereniging van Effecten Uitgevende

Ondernemingen, de Vereniging van Effectenbezitters, de Stichting Corporate Governance Onderzoek voor Pensioenfondsen en Euronext Amsterdam (Dries, 2003). De veertig aanbevelingen van de Commissie Peters werden gebruikt als uitgangspunt. De code is van toepassing op de beursgenoteerde ondernemingen in Nederland en is in werking getreden op 1 januari 2004.

Zoals de code Lippens in België, bevat deze code ook principes en bepalingen. De principes kunnen worden opgevat als de moderne, en inmiddels breed gedragen, algemene opvattingen over goede corporate governance. De principes zijn uitgewerkt in concrete best practice bepalingen en moeten worden gezien als een nadere invulling van de algemene beginselen. Beursgenoteerde vennootschappen kunnen hiervan afwijken als er een rechtvaardiging voor is. Men kan hier dus eveneens spreken van een ‘comply or explain’ regelgeving. In de code wordt uitgegaan van de structuur waarin, naast het bestuur, een aparte Raad van Commissarissen functioneert: de two-tier structuur. Er zijn ook een aantal beursgenoteerde vennootschappen in Nederland die een one-tier bedrijfsstructuur kennen. De bepalingen ten aanzien van de Raad van Commissarissen zijn dan ook geldig ten opzichte van de niet-uitvoerende bestuursleden binnen de one-tier structuur (www.ecgi.org, 2006).

De code Tabaksblat bevat een aantal best practice bepalingen omtrent de auditcommissie. Bepaling II.1.4 stelt dat de interne risicobeheersing – en controlesystemen met de auditcommissie besproken moeten worden. Principe III.5 bevat de rol en de samenstelling van de drie kerncommissies van de Raad van Commissarissen (auditcommissie, remuneratiecommissie en selectie – en benoemingscommissie). Dit principe werd opgenomen in bijlage 4. In een two-tier structuur zoals in Nederland is er al een onafhankelijk toezichthoudend orgaan, namelijk de Raad van Commissarissen. De auditcommissie wordt dan ook als een subcomité van de Raad van Commissarissen beschouwd. Pas indien de Raad van Commissarissen minstens vier leden omvat, wordt er uit dit midden een auditcommissie samengesteld. Voor kleine beursgenoteerden zal het dus volgens de code Tabaksblat vaak niet nodig zijn om een auditcommissie op te richten.

De taak van de commissies bestaat eruit de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor te bereiden. De Raad van Commissarissen stelt het reglement op voor de auditcommissie. Het reglement bevat in ieder geval de bepaling dat maximaal één lid van elke commissie niet onafhankelijk moet zijn. Deze onafhankelijkheidscriteria komen in bepaling III.2.2 van de code aan bod en zijn gelijkaardig aan de criteria voor onafhankelijkheid in de Belgische code Lippens. Bepaling III.8.3 stelt dat de opgerichte commissies uitsluitend mogen bestaan uit bestuursleden die niet met het dagelijks bestuur zijn belast. Elke commissie brengt verslag uit van haar vergaderingen aan de Raad van Commissarissen.

Bepalingen III.5.4 tot III.5.9 richten zich specifiek op de auditcommissie. De taken van de commissie worden onder punt III.5.4 opgesomd. Ook hier worden functies beschreven zoals toezicht op interne controle en risicobeheersing, op de financiële informatieverstopping, op de interne auditdienst en op het extern auditproces. De code Tabaksblad wijst de auditcommissie nog andere functies toe zoals toezicht op het beleid van de vennootschap in verband met taxplanning, toezicht op de financiering van de vennootschap en op de toepassingen van de informatie – en communicatietechnologie. Deze taken komen niet aan bod in de Belgische code Lippens.

Het voorzitterschap van de auditcommissie mag niet uitgeoefend worden door de voorzitter van de Raad van Commissarissen of door een voormalig bestuurder. In Nederland wordt met een bestuurder echter een manager bedoeld, een voormalig commissaris mag wel voorzitter worden van het auditcomité. In de Belgische code wordt er niets gespecificeerd over het al dan niet toelaten van een voormalig bestuurder of zelfs voormalig manager als voorzitter van het auditcomité.

De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe auditor. In de auditcommissie zetelt ten minste één financieel expert, wat inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel, administratief of boekhoudkundig terrein bij beursgenoteerde vennootschappen of bij andere grote rechtspersonen.



In bepaling V.1.2 wordt gesteld dat de auditcommissie beoordeelt hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening. Verder bepalen de principes V.2 en V.3 respectievelijk de rol van de auditcommissie bij de benoeming, beoordeling en het functioneren van de externe accountant en de rol bij de interne auditfunctie (zie bijlage 5). De principes die betrekking hebben op het extern auditproces komen verder in hoofdstuk 4 aan bod.

### **2.5.3 Richtlijn voor de Accountantscontrole 260**

In Nederland is sinds 1 januari 2001 de Richtlijn voor de Accountantscontrole (RAC) 260 “Communicatie over controleaangelegenheden met organen belast met governance” van kracht. Deze richtlijn handelt over de communicatie tussen de externe auditor en de interne organen van de onderneming, waaronder de auditcommissie, maar is volledig gebaseerd op International Standards on Auditing (ISA) 260. Deze ISA 260 komt in hoofdstuk 5 nog uitvoerig aan bod. Wel kan opgemerkt worden dat de RAC 260 nu al redelijk verouderd is. Er wordt namelijk verwezen naar aanbevelingen voor corporate governance van de Commissie Peters, terwijl nu de Code Tabaksblat van kracht is.

## **2.6 Vergelijking tussen de Belgische en Nederlandse code**

Wanneer de code Lippens en de code Tabaksblat langs elkaar gelegd worden, ziet men grote gelijkenissen. Beide codes zijn gebaseerd op het comply-or-explain principe. Toch is het auditcomité in België niet helemaal hetzelfde als de auditcommissie in Nederland, hoewel de taken grotendeels overeenkomen. Het verschil zit vooral in de bedrijfsstructuur. België heeft een éénlagige bestuursvorm: de Raad van Bestuur bestaat uit uitvoerende leden die de dagelijkse werking van de onderneming op hun schouders nemen en niet-uitvoerende leden die toezicht houden op het beleid. Een auditcomité wordt hier beschouwd als een subcomité van de Raad van Bestuur dat vooral die onafhankelijke, toezichthoudende rol moet versterken. In Nederland is er al een scheiding aangebracht

tussen het uitvoerende orgaan (Raad van Bestuur) en het toezichthoudende (Raad van Commissarissen). Volgens Maassen (1998) heeft de functie van de auditcommissie in Nederland dan ook eerder een ondersteunend dan een toezichhoudend karakter. De Raad van Commissarissen vervult in zijn geheel al deze toezichhoudende rol. Het is ook daarom dat de Nederlandse code pas aanraadt een auditcommissie te installeren als de Raad van Commissarissen uit meer dan vier leden bestaat. Zo kunnen Raden van Commissarissen van kleinere ondernemingen de rol van de auditcommissie als geheel uitvoeren. In België is er geen minimum aantal bestuurders vastgelegd om een auditcomité op te richten.

De code Lippens bepaalt dat het auditcomité bestaat uit uitsluitend niet-uitvoerende bestuurders, waarvan de meerderheid onafhankelijk is. Ook de code Tabaksblat vereist niet-uitvoerende bestuursleden, en zegt hierbij dat er slechts één bestuurder in de auditcommissie mag zetelen die niet onafhankelijk is. De Nederlandse regeling is op dit vlak dus strenger dan de Belgische. Dit heeft ook te maken met het feit dat de Nederlandse auditcommissie is samengesteld uit leden van de Raad van Commissarissen die al sowieso allemaal aan de onafhankelijkheidscriteria moeten voldoen. Deze onafhankelijkheidscriteria zijn gelijkaardig in de Belgische en Nederlandse code. Beiden geven een maximum percentage aan aandelenbezit van 10% op dat men mag hebben om nog als onafhankelijk beschouwd te worden en beide houden rekening met naaste familiebanden om de onafhankelijkheid te bepalen. In beide landen mag de voorzitter van het auditcomité niet de voorzitter zijn van de Raad van Bestuur. De code Tabaksblat verstrengt de positie van de voorzitter door bijkomend te bepalen dat de voorzitter van de auditcommissie geen voormalig bestuurder (= manager) mag zijn.

In Nederland is er de verplichting om één financieel expert in de auditcommissie op te nemen. In België is een dergelijke regel niet vastgelegd. De richtlijn bij bepaling 5.5 van de code Lippens zegt enkel dat *“bij het beslissen over de concrete samenstelling van een comité aandacht wordt besteed aan de specifieke behoeften en kwaliteiten die nodig zijn voor de optimale werking van het comité”* (Code Lippens, 2004: 20). In de bijlage van de code Lippens over het auditcomité wordt ook nog bepaald dat de Raad van Bestuur zich ervan vergewist dat het auditcomité over voldoende relevante deskundigheid beschikt, met

name in financiële aangelegenheden, opdat het zijn rol effectief kan vervullen. Er wordt echter niet aangetoond wat bedoeld wordt met “voldoende relevante deskundigheid”. Met een financieel expert wordt in de code Tabaksblat iemand bedoeld die relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel, administratief of boekhoudkundig terrein bij beursgenoteerde vennootschappen of andere grote rechtspersonen. Deze regeling is nog veel minder streng dan de Amerikaanse. Daar moet elk lid van het auditcomité financieel geletterd zijn en ten minste één lid moet een financieel expert zijn. De SEC hanteert een veel strengere definitie van “financieel expert”. Volgens Redington (2006) moet deze persoon een begrip hebben van financiële staten, de algemeen aanvaarde boekhoudregels en de invloed van schattingen, ervaring hebben in het voorbereiden, auditeren of analyseren van financiële staten met een hoge graad aan complexiteit en een begrip hebben van de interne controle en de functies van het auditcomité.

De taken van het auditcomité overlappen in beide codes. Toch geeft de code Tabaksblat meer specifieke functies aan de auditcommissie, zoals bijvoorbeeld toezicht op de taxplanning. Zo worden er acht onderwerpen genoemd waar de auditcommissie toezicht op moet houden. De code Lippens vermeldt slechts vier taken, maar deze worden dan wel weer grondiger beschreven.

In de Belgische code wordt een vergaderfrequentie van minstens drie keer per jaar aanbevolen. Het auditcomité ontmoet ook minstens twee keer per jaar de externe en de interne auditor. De Nederlandse regeling is dat de auditcommissie zo vaak overlegt als het nodig is, maar ten minste één maal per jaar buiten de aanwezigheid van het management. De code Lippens vermeldt niets over de aanwezigheid van het uitvoerend management op deze vergaderingen. Een private vergadering tussen auditcomité en de externe auditor is dus niet verplicht in België, er wordt wel bepaald dat het auditcomité altijd de mogelijkheid heeft om ieder relevant persoon, dus ook de externe auditor, te spreken zonder aanwezigheid van het uitvoerend management.

### **3 Auditcomités in de praktijk**

#### **3.1 Situatie in België**

In België werden er reeds enkele onderzoeken gedaan naar de samenstelling en de algemene kenmerken van auditcomités bij beursgenoteerde vennootschappen. Bij een studie van de universiteit van Gent uit 2005 werden willekeurig veertig Belgische beursgenoteerde bedrijven geselecteerd. Hiervan bleek 72% een auditcomité opgericht te hebben van gemiddeld drie leden (Van der Elst, 2005). Wanneer dit vergeleken wordt met het aantal auditcomités in 1995, ziet men een grote stijging over de tien verstreken jaren. In 1995 werden 48 beursgenoteerde ondernemingen onderzocht: 12,5% bleek hiervan een auditcomité te hebben en 6,25% was bezig met het auditcomité op te richten (De Samblanx, 1995). Hieruit ziet men duidelijk dat de code Lippens vele bedrijven heeft aangezet tot het oprichten van een auditcomité.

Volgens Willekens, Van der Bauwhede & Gaeremynck (2004) beschikt slechts 50% van de 70 onderzochte beursgenoteerde bedrijven over een auditcomité aan het begin van het jaar 2004. Wanneer het aantal opgerichte auditcomités bekeken wordt net voor de invoering van de code Lippens (december 2004), ziet men in een studie van het Verbond van Belgische Ondernemingen dat twee derde van de beursgenoteerde ondernemingen erover beschikt. Er was toen dus al in de meerderheid van de beursgenoteerde ondernemingen een auditcomité opgericht, maar dit bestond zelden uit onafhankelijken. In 2005, het jaar van de invoering van de code Lippens, voldoet volgens de Belgische Bankcommissie 30% niet aan de aanbeveling dat het auditcomité voor de meerderheid uit onafhankelijke bestuurders moet bestaan. Ook in 2006 blijven de beursgenoteerde ondernemingen het nog steeds moeilijk hebben met deze onafhankelijkheidsregel en blijft dit één van de minst toegepaste regels volgens een onderzoek van het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) en het Belgian Governance Institute. Wanneer men in november 2006 naar de oprichting van een auditcomité kijkt bij de Belgische beursgenoteerde ondernemingen, ziet men dat 75 van de 85 onderzochte ondernemingen

een auditcomité hebben opgericht. De overige 10 ondernemingen geven allen uitleg over hun afwijking van de code Lippens (www.corporategovernancecommittee.be, 2007).

Uit de studie in 2005 van de Gentse universiteit blijkt dat alle comités bestonden uit een meerderheid aan niet-uitvoerende bestuurders, twee op de drie comités volgden de code Lippens en waren dus samengesteld uit uitsluitend niet-uitvoerende bestuurders waarvan de meerderheid onafhankelijk was. Nog steeds 21% van de comités telde een uitvoerende bestuurder. Uit de studie van het VBO en het Belgian Governance Institute in 2006 blijkt dat nog steeds slechts twee derde van de onderzochte ondernemingen de samenstellingregels nakomen. De meeste afwijkingen worden gemaakt tegen de bepaling dat de meerderheid van de bestuurders onafhankelijk moet zijn.

De code Lippens beveelt aan om drie keer per jaar te vergaderen. Willekens, Van der Bauwhede & Gaeremynck (2004) tonen in hun studie aan dat in 2004, voor de invoering van de code Lippens, het auditcomité ook al gemiddeld drie vergaderingen per jaar hield, die gemiddeld twee en een half uur duurden. Volgens Van der Elst (2005) volgt 70% van de comités het aanbevolen ritme van de code Lippens, het gemiddeld aantal vergaderingen is 3,4 keer per jaar. Zowel toezicht op de interne audit als controle op de werkzaamheden van de externe auditor zijn taken die bijna 90% van de auditcomités verrichten.

### **3.2 Situatie in Nederland**

In Nederland was er door de aanbevelingen van de Commissie Peters in 1997 al een advies om binnen de Raad van Commissarissen een auditcommissie op te richten. Volgens Maassen (1998) had 12,4% van de op de Amsterdamse beurs genoteerde ondernemingen in 1995 een auditcommissie. In 1996, nog voor de eerste aanbevelingen van de Commissie Peters, had 16,8% een dergelijke commissie opgericht. Een reden om geen auditcomité op te richten was vooral dat de Raad van Commissarissen hier te klein voor was, zodat alle beslissingen door de gehele raad genomen werden. Uit een onderzoek van Maassen in 1996 bij 32 beursgenoteerde ondernemingen bleek dat het gemiddelde auditcomité toen uit

vier leden bestond. In het algemeen zijn drie leden afkomstig van de Raad van Commissarissen en één lid van de Raad van Bestuur.

Sindsdien is het gebruik van de auditcommissie sterk toegenomen in Nederland. Uit een jaarverslagenonderzoek van Maassen, Van den Bosch & Volberda (2005) blijkt dat in 2004, het jaar dat de code Tabaksblat van kracht werd, 71% van de beursgenoteerde bedrijven een auditcommissie hebben opgericht. Het blijven nu ook de grootste ondernemingen die een auditcommissie instellen. Het is dus duidelijk dat het aantal opgerichte auditcomités in België en in Nederland gelijk oploopt: van rond de 12% in 1995 tot ongeveer 70% in het jaar van de invoering van de corporate governance code. De code Tabaksblat stelt, zoals de code Lippens, dat enkel niet-uitvoerende bestuursleden zitting mogen hebben in de auditcommissie. Uit het onderzoek in 2004 blijkt dat alle onderzochte ondernemingen voldoen aan deze bepaling. 96,6% van de ondernemingen voldoet ook aan de bepaling dat het voorzitterschap van de auditcommissie niet vervuld wordt door de voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Volgens Maassen, Van den Bosch & Volberda (2005) vergadert de gemiddelde auditcommissie 4,4 keer per jaar. Slechts 49,3% van de auditcommissies vergadert ook minstens één keer per jaar met de externe auditor, ondanks het feit dat deze bepaling is opgenomen in de code Tabaksblat. Van Hoogenhuize & Prins (2005) stellen dat nog 6% van de auditcommissies nooit eigen bijeenkomsten plant. Het meest gebruikelijke zijn wel vergaderingen eens per kwartaal. 62% van de 52 onderzochte auditcomités heeft deze vergaderfrequentie.

Wallage (2005) merkt op dat de naleving van de taken van de auditcommissie, voorgeschreven in de code Tabaksblat, zeer moeilijk na te gaan is. Vooral de verslaggeving over de belangrijkste toezichtstaken van de auditcommissie is nog zeer beperkt. In ruim de helft van de verslagen wordt iets gezegd over toezicht op de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de financiële informatieverschaffing door de onderneming. De aandacht voor de overige zes onderwerpen van de code Tabaksblat is minimaal.

### **3.3 Internationale studie**

De wereldwijde organisatie van Audit Committee Institutes voerde tussen 1 november 2005 en 31 januari 2006 een enquête uit over de samenstelling en werking van het auditcomité. Hiervoor werden 1231 leden van een auditcomité bevraagd in 17 landen. Ook België en Nederland bevonden zich tussen de deelnemers (Audit Committee Institute, 2006).

Uit deze studie blijkt dat 48% van de Nederlandse auditcommissies zichzelf zeer effectief vindt. 51% voelt zich in zekere mate effectief. Wanneer dit met de Belgische resultaten vergeleken wordt, ziet men dat 30% zich zeer effectief vindt en 59% enigszins effectief. De Belgische leden van auditcomités zijn dus minder tevreden over hun effectiviteit. In Nederland ziet 52% ruimte voor verbetering, terwijl in België 7 op de 10 leden vinden dat er verbetering mogelijk is. 58% van de Belgische respondenten zegt dat het auditcomité wel effectiever is geworden ten opzichte van de vorige jaren, 42% stelt dat de effectiviteit niet veranderd is. In Nederland vinden daarentegen meer dan 70% van de leden een verhoging in hun effectiviteit.

Bij de tijdsbesteding voor vergaderingen en voorbereidingen is er een overeenkomst tussen België en Nederland. De meeste leden spenderen 50 tot 100 uren per jaar aan het auditcomité. Dit komt ook overeen met het globale gemiddelde. Wereldwijd spenderen drie op de vier leden minder dan 100 uren per jaar aan het auditcomité. Wanneer dit aantal uren gedeeld wordt door het gemiddeld aantal vergaderingen in België en Nederland, bekomt men een tien tot twintig uren per vergadering, wat dan toch een aanzienlijke voorbereidingstijd inhoudt. In de Verenigde Staten ligt het gemiddelde gevoelig hoger dan 100 uren, waarschijnlijk omdat daar de regelgeving en de taakbeschrijving veel uitgebreider is en de leden al meer ervaring hebben met auditcomités. 93% van de Nederlandse respondenten is tevreden over de tijdsbesteding aan het auditcomité. In België is men minder tevreden op dit vlak: 21% van de bevraagden vindt dat er meer tijd besteed moet worden in het auditcomité.

Eén op de drie Belgische leden is ontevreden over de zelfevaluatie van het auditcomité. Nochtans is de jaarlijkse zelfevaluatie een cruciale bijdrage tot de effectiviteit van het auditcomité volgens de code Lippens. In de studie wordt de mogelijke verklaring gegeven dat de zelfevaluatie veel onnodige tijd in beslag neemt volgens de leden van een auditcomité. Een andere mogelijke reden is dat het proces van zelfevaluatie zelf verbetering nodig heeft. In Nederland is slechts 4% ontevreden op dit vlak.

Er kan dus opgemerkt worden dat de Nederlanders op vele vlakken een grotere tevredenheid vertonen dan de Belgen. Een verklaring hiervoor wordt niet gegeven in de studie van het Audit Committee Institute.

Ook de persoonlijke achtergrond van de leden van de auditcomités werd getest. Zowel in België als in Nederland zetelen de grote meerderheid aan respondenten in één tot twee auditcomités. De meeste auditcomités zijn in beide landen samengesteld uit drie tot vier leden, inclusief de voorzitter. In Nederland is wel nog 5% van de auditcommissies gevormd met één of twee leden, terwijl dit bij de Belgische bevroagden nergens voorkomt.

De financiële achtergrond blijft in Nederland nog net iets belangrijker dan in België. 96% van de Nederlandse respondenten vindt dit een topprioriteit, tegenover 86% in België. Mogelijk heeft dit te maken met de vermelding in de code Tabaksblat om ten minste één financieel expert in het auditcomité op te nemen, terwijl de Belgische code hier geen melding van maakt.

Belgische auditcomités vergaderen gemiddeld 5,3 keer per jaar. In Nederland bedraagt dit gemiddelde 5,9 keer per jaar. Men ziet hierin een stijging wanneer men dit vergelijkt met de studies van Van der Elst (2005) in België en Maassen, Van den Bosch & Volberda (2005) in Nederland die respectievelijk aan het begin van 2005 en in 2004 werden uitgevoerd. De gemiddelde duur van de vergaderingen is nu 3 uur voor Nederland en 3,2 uur voor België.



## **4 Regelgeving over het auditcomité en het extern auditproces**

In dit hoofdstuk wordt de wet- en regelgeving rond het auditcomité in verband met de samenwerking met de externe auditor besproken. Als eerste worden de voorzieningen rond dit onderwerp in de Amerikaanse wetgeving behandeld omdat deze de meest strikte regels bevat. Daarna wordt de situatie in België en Nederland bekeken. In beide landen is de regelgeving rond het auditcomité niet bij wet vastgelegd, maar worden de taken van het auditcomité bij het extern auditproces wel in de corporate governance codes besproken. De code Lippens en de code Tabaksblat komen in de volgende paragrafen aan bod.

### **4.1 De Amerikaanse wetgeving: Sarbanes-Oxley Act**

In sectie 201 van de wet komt het auditcomité voor het eerst ter sprake. In deze sectie komen de niet-auditdiensten aan bod die ten allen tijde verboden zijn voor de externe auditor om uit te voeren voor een geauditeerde klant. Het gaat om de volgende diensten:

- boekhouding of andere diensten gerelateerd aan de financiële staten;
- ontwerp en implementatie van financiële informatiesystemen;
- waardering;
- actuariële diensten;
- interne auditdiensten;
- management of human resources diensten;
- makelaar of investeringsanalist;
- expertdiensten die niet gerelateerd zijn aan de audit;
- elke andere dienst die door de board als ontoelaatbaar wordt beschouwd.

Voor elke niet-auditdienst die niet in deze lijst voorkomt moet vooraf aan het auditcomité goedkeuring gevraagd worden om de externe auditor de dienst te laten uitvoeren. Wanneer alle auditdiensten van een bepaalde soort samen minder dan vijf procent van de inkomsten van de externe auditor uitmaken gedurende het jaar, vervalt de verplichte goedkeuring. Ook voor alle auditdiensten is voorafgaandelijk een goedkeuring van het auditcomité

nodig. Het Audit Committee Institute (2004) bepaalt dat het auditcomité bij de goedkeuring van de diensten erop moet letten dat de onafhankelijkheid van de externe auditor niet in gevaar komt. Zo is het verboden voor de externe auditor om een managementfunctie uit te oefenen, zijn eigen werk te controleren, op te komen voor de belangen van de onderneming of persoonlijke of professionele banden te hebben die een belangenconflict creëren.

In sectie 204 van de wet worden de aangelegenheden opgesomd waarover de externe auditor aan het auditcomité moet communiceren. De volgende zaken worden genoemd (Audit Committee Institute, 2005):

- alle cruciale boekhoudpraktijken gebruikt in de financiële staten en de inschatting van de auditor over de vrijgave van deze praktijken door het management;
- alternatieve boekingsmethoden en de methode die de voorkeur van de externe auditor wegdraagt;
- andere materiële schriftelijke communicatie met het management zoals de management letter en onaangepaste verschillen;
- veranderingen in belangrijke boekhoudprocedures die gebeurd zijn tijdens de auditperiode.

Sectie 301 bepaalt dat het auditcomité rechtstreeks verantwoordelijk is voor de aanwerving, de beloning en de controle op het werk van de externe auditor. Volgens het Audit Committee Institute (2004) worden auditcomités in de Verenigde Staten meer en meer intensief betrokken bij het aanwervingproces van de externe auditor en bij de evaluatie van zijn kwalificaties en onafhankelijkheid. Het auditcomité is ook verantwoordelijk voor het oplossen van onenigheden tussen het management en de externe auditor in verband met financiële rapportering. De externe auditor is verplicht om rechtstreeks aan het auditcomité te rapporteren. Het auditcomité, en niet meer het management, wordt aanzien als de uiteindelijke auditklant van de externe auditor (Rittenberg & Schwieger, 2005).

## 4.2 Regelgeving in België en Nederland

De regelgeving rond dit onderwerp is in Europa niet zo uitgebreid als in de Verenigde Staten. De hernieuwde Europese Achtste Richtlijn bepaalt dat het auditcomité het onafhankelijk toezicht op de controle door de externe auditor versterkt. De externe auditor moet aan het auditcomité verslag uitbrengen over belangrijke zaken die bij de wettelijke controle aan het licht gekomen zijn. Over welke zaken er precies gecommuniceerd moet worden en hoe de communicatie over deze aangelegenheden moet verlopen, is er op Europees vlak niets geregeld. De benoeming van de externe auditor moet voorts gebaseerd zijn op een aanbeveling van het auditcomité. Het auditcomité beoordeelt tevens de onafhankelijkheid van de externe auditor, waarbij gelet wordt op de verlening van niet-auditdiensten ([www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu), 2006).

In Belgische en Nederlandse literatuur vindt men hier en daar een vermelding of aanbeveling terug over de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité. Maassen (1998) haalt aan dat de externe auditor vanuit zijn specifieke deskundigheid een actieve rol kan vervullen bij het gebruik van de auditcommissie door de Raad van Commissarissen in Nederland. De auditcommissie versterkt op haar beurt de positie van de externe auditor. De auditcommissie verschaft een communicatiekanaal tussen de externe auditor en de Raad van Bestuur om belangrijke onderwerpen te bespreken en ze schept een cultuur om de onafhankelijkheid van de externe auditor te versterken en te verdedigen in geval van meningsverschillen met het management. Volgens Cohen (2003) neemt door de invoering van private vergaderingen tussen de externe auditor en de auditcommissie de kwaliteit van de dialoog tussen de externe auditor en de Raad van Commissarissen toe en wordt de mogelijkheid geschapen om in alle rust over belangrijke zaken van gedachten te wisselen voordat er zich problemen voordoen. Glasz & Franssen (2002) stellen dat het auditcomité de communicatie met de externe auditor bevordert. Het rechtstreekse contact tussen het auditcomité en de externe auditor is van belang voor de inrichting en de kwaliteit van de interne controle en het risicomanagement. Doordat het auditcomité en de externe auditor nu beiden deze zaken bestuderen, wordt er immers meer aandacht aan deze onderwerpen besteed. Mouthaan (2006) besluit dat de relatie met de externe auditor

verbetert omdat de auditcommissie het eerste aanspreekpunt is van de externe auditor wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële staten.

Uit de studie van het Audit Committee Institute van 2006 kan men afleiden dat de leden van Belgische en Nederlandse auditcomités over het algemeen tevreden zijn over de interactie en steun die ze krijgen van de externe auditor. In beide landen is slechts vier procent van de bevroegden niet tevreden over de externe auditor. Het percentage dat zeer tevreden is, is in Nederland iets hoger dan in België: 57% in Nederland ten opzichte van 44% in België. 21% van de leden van Belgische auditcomités verklaren dat de meest constructieve suggesties voor verbetering van het auditcomité van de externe auditor komen. Ook in Nederland antwoordt twee op de tien bevroegden dat de externe auditor de beste voorstellen doet. Deze bevindingen laten uitschijnen dat er een goede werkrelatie tussen de externe auditor en het auditcomité bestaat. In hoofdstuk 6 wordt hier dieper op ingegaan met een bevraging van bevoorrechte getuigen.

In de corporate governance codes zijn de taken van het auditcomité terug te vinden in verband met het extern auditproces en de externe auditor. Deze worden in de volgende paragrafen besproken.

#### **4.2.1 Code Lippens**

Het auditcomité heeft volgens de code Lippens als taak in verband met financiële rapportering *“het toezicht op de integriteit van de financiële informatie die door de vennootschap wordt aangeleverd, in het bijzonder door een beoordeling te maken van de relevantie en het consequent karakter van de boekhoudnormen die de vennootschap en haar groep hanteren [...] Dit toezicht houdt in dat de nauwkeurigheid, de volledigheid en het consequente karakter van de financiële informatie beoordeeld worden”* (Code Lippens, 2004: 31). Volgens Rittenberg & Schwieger (2005) is het de taak van de externe auditor om te oordelen of de financiële staten van de geauditeerde onderneming een getrouw beeld geven. Hiervoor moeten de financiële staten nauwkeurig, volledig en consequent zijn. Het

is dus duidelijk dat de taken van het auditcomité sterke raakvlakken hebben met die van de externe auditor. Men kan hieruit afleiden dat een vlotte en open communicatie tussen beide partijen daarom noodzakelijk is.

Bepaling 5.2./6 van de code Lippens stelt dat het auditcomité significante kwesties inzake financiële rapportering met zowel het uitvoerend management als de externe auditor moet bespreken. In de code wordt niet specifiek aangegeven welke zaken precies met de auditor besproken moeten worden. De Amerikaanse SOX-wetgeving is op dit vlak meer expliciet: er wordt specifiek aangegeven waarover de externe auditor op een tijdige basis moet rapporteren aan het auditcomité.

De code Lippens bevat een aparte paragraaf over de taken van het auditcomité in verband met het extern auditproces. Het auditcomité doet aanbevelingen aan de Raad van Bestuur aangaande de selectie, de benoeming en de herbenoeming van de externe auditor en over de voorwaarden voor de aanstelling. Dit voorstel moet ter goedkeuring voorgelegd worden aan de aandeelhouders. De code Lippens bepaalt ook dat het auditcomité een onderzoek instelt naar de kwesties die aanleiding geven tot de ontslagname van de externe auditor. Wanneer men dit vergelijkt met de Amerikaanse wetgeving, ziet men dat de Belgische code een afgezwakte versie hanteert. In de Verenigde Staten is het auditcomité namelijk rechtstreeks verantwoordelijk voor het aanwerven, de beloning en het ontslag van de externe auditor.

Het auditcomité houdt toezicht op de onafhankelijkheid van de externe auditor. Deze onafhankelijkheid wordt ook wettelijk geregeld in Art. 133 van het Wetboek van Vennootschappen. Hierin wordt bepaald dat de commissaris geen andere taak, mandaat of opdracht mag aanvaarden, die zal worden vervuld tijdens de duur van het mandaat of erna, die de onafhankelijke uitoefening van de taak als commissaris in gedrang zou kunnen brengen. Het auditcomité helpt toe te zien op de naleving van deze onafhankelijkheid. Hiervoor moet het comité erop toekijken dat het een verslag ontvangt met een omschrijving van alle relaties van de onafhankelijke auditor met de vennootschap en haar groep. In de code Lippens wordt echter niet aangegeven hoe vaak dit overzicht gegeven

moet worden. Het kan dus zijn dat de externe auditor dit elk jaar overhandigt, telkens bij hernieuwing van het mandaat of enkel bij de eerste aanwerving. Het auditcomité kan ook een beroep doen op het Koninklijk Besluit betreffende de plichten van de bedrijfsrevisoren van 10 januari 1994 om de onafhankelijkheid van de externe auditor te beoordelen. Hierin worden bedreigingen voor de onafhankelijkheid van de externe auditor geformuleerd.

De niet-auditdiensten geleverd door de externe auditor worden gecontroleerd door het auditcomité. Het comité moet een formeel beleid bepalen en toepassen inzake de soorten niet-auditdiensten die:

- uitgesloten zijn;
- toelaatbaar zijn na controle door het auditcomité;
- toelaatbaar zijn zonder toestemming van het auditcomité.

De code Lippens geeft hierbij dus een grote verantwoordelijkheid aan de auditcomités voor de toelating van deze extra diensten. Het Wetboek van Vennootschappen voegt er nog aan toe dat er een afwijking van de één-op-één regel (verloning voor niet-auditdiensten mag de verloning voor de controleopdracht niet overstijgen) mogelijk is mits toelating van het auditcomité.

Er zijn bovendien zeven activiteiten bij wet vastgelegd die altijd verboden zijn voor de externe auditor, ook al zou het auditcomité hier een goedkeuring voor geven. Deze activiteiten liggen vast in het algemeen uitvoeringsbesluit van het Wetboek van Vennootschappen, Boek III, Titel I, Onafhankelijkheid van de Commissaris. Art. 183ter geeft een lijst van zeven prestaties die van die aard zijn dat ze de onafhankelijkheid van de commissaris in gedrang brengen. De commissaris kan zich niet onafhankelijk verklaren als hij in de geauditte onderneming:

- tussenkomt in de besluitvorming;
- bijstand verleent bij het voorbereiden of voeren van de boekhouding of de opstelling van de jaarrekening;
- instaat voor de opstelling, ontwikkeling, invoering en het beheer van technologische systemen van financiële informatie;
- instaat voor het waarderen van belangrijke elementen van de jaarrekening;

- deelneemt aan de interne auditfunctie;
- de vennootschap vertegenwoordigt bij fiscale of andere geschillen;
- tussenkomt in de werving van personen die deel uitmaken van een orgaan of van het leidinggevend personeel.

Er zijn hier sterke gelijkenissen met de niet-auditdiensten die door de Sarbanes-Oxley wet verboden zijn.

Als volgende bepaalt de code Lippens dat het auditcomité op de hoogte gebracht moet worden van het werkprogramma van de externe auditor. Hoe dit moet gebeuren wordt niet aangegeven in de code, maar men kan dus veronderstellen dat er best voor aanvang van de audit een vergadering gehouden wordt om de planning en het bereik van de controlediensten toe te lichten. Het auditcomité moet volgens de code Lippens ook tijdig ingelicht worden over alle kwesties die uit de audit naar voren komen. Hiermee wordt bedoeld dat de externe auditor de bevindingen van zijn controlewerk aan het auditcomité meedeelt. Over de mate van detail van bespreking van deze bevindingen wordt geen aanbeveling gegeven in de code Lippens.

Het auditcomité beoordeelt tevens de doeltreffendheid van het extern auditproces en gaat na in welke mate het management tegemoetkomt aan de aanbevelingen die de externe auditor in zijn management letter doet. In deze management letter duidt de externe auditor aan waar hij zwakheden heeft gevonden in de verwerking en rapportering van de financiële staten of in de interne controle.

Onder de bepalingen voor de werking van het auditcomité beveelt de code Lippens aan dat het auditcomité minstens twee maal per jaar een ontmoeting heeft met de externe auditor. Er wordt echter niets vermeld over de aanwezigheid van het management op deze vergaderingen. Er wordt wel bepaald dat het comité de mogelijkheid heeft om elke relevante persoon te spreken zonder aanwezigheid van het uitvoerend management, maar er is dus geen verplichting tot zo'n private vergadering. Het auditcomité beslist ook zelf wanneer de externe auditor de andere vergaderingen van het auditcomité mag bijwonen.

Als laatste bepaling werd wel opgenomen dat de externe auditor een onbeperkte toegang heeft tot de voorzitter van het auditcomité.

#### **4.2.2 Code Tabaksblat**

Tussen de taken van de auditcommissie die in bepaling III.5.4 zijn opgenoemd, vindt men ook functies met betrekking tot de externe auditor terug. De auditcommissie moet toezicht houden op de financiële informatieverschaffing door de vennootschap. Er wordt vermeld dat de auditcommissie moet letten op de keuze van boekhoudpraktijken, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van schattingsposten in de jaarrekening, prognoses en het werk van de interne en externe auditor ter zake. Deze opdrachten behoren ook tot het takenpakket van de externe auditor. Over hoe de samenwerking rond dit thema moet verlopen of over welke zaken er precies gecommuniceerd moet worden, vermeldt de code niets.

Er wordt voorgeschreven dat de auditcommissie het eerste aanspreekpunt van de externe auditor is, wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten. De auditcommissie moet ook toezicht houden op de naleving van de aanbevelingen en op de opvolging van opmerkingen van de externe auditor. Dit komt overeen met de bepaling in de Belgische code dat het auditcomité moet nakijken of het management tegemoet komt aan de aanbevelingen van de externe auditor in zijn management letter.

Verder moet de auditcommissie volgens de code Tabaksblat toezicht houden op de relatie met de externe auditor, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, zijn bezoldiging en eventuele niet-auditdiensten die voor de onderneming geleverd worden. Best practice bepaling V.2.2 voegt hier aan toe dat de auditcommissie jaarlijks aan de Raad van Commissarissen rapporteert over de ontwikkelingen in de relatie met de externe auditor. Hierbij wordt in het bijzonder gelet op zijn onafhankelijkheid. Men kijkt naar de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijke partners binnen een auditkantoor en naar



het verrichten van niet-auditdiensten door de externe auditor. Op grond hiervan bepaalt de Raad van Commissarissen welke externe auditor tot benoeming zal voorgedragen worden aan de algemene vergadering van aandeelhouders. In de Wet Toezicht Accountantsorganisaties van 19 januari 2006 kan men in Art. 24 lezen dat een partner slechts zeven jaar lang verantwoordelijk mag zijn voor de audit bij een onderneming van openbaar belang (Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2006). In België is de rotatietermijn even lang.

Het is opvallend dat de code Tabaksblat niet spreekt over een beleid opgesteld door de auditcommissie om te bepalen welke niet-auditdiensten zijn toegelaten en welke niet. Er wordt enkel bepaald dat de bezoldiging en de opdrachtverlening tot het uitvoeren van niet-auditdiensten wordt goedgekeurd door de Raad van Commissarissen op voorstel van de auditcommissie en na overleg met het bestuur. Over verboden niet-auditdiensten is er in de Nederlandse wetgeving niets geregeld. Ook bestaat er geen één-op-één regeling. De externe auditor en de Raad van Commissarissen (eventueel ook de auditcommissie) zullen dus zelf moeten beoordelen of een niet-auditdienst de onafhankelijkheid van de externe auditor bedreigt.

De code geeft ook geen uitleg over hoe de externe auditor zijn onafhankelijkheid moet bewijzen. Er dient geen overzicht van relaties tussen de externe auditor en de geauditte onderneming aan de auditcommissie afgeleverd te worden. De onafhankelijkheidsregels zijn wel terug te vinden in de verordening Gedrags – en Beroepsregels Accountants van 1994 (NIVRA, 1994). Op 14 december 2006 werd een nieuwe versie van deze onafhankelijkheidsregels goedgekeurd door het ministerie van Financiën onder de naam “Verordening Gedragscode”. Hierin wordt bepaald dat alvorens de externe auditor een specifieke opdracht aanvaardt, hij beoordeelt of de opdracht leidt tot een bedreiging. Met ingang van 1 januari 2007 zal de GBR-1994 worden ingetrokken en zullen deze nieuwe gedragsregels gelden. Het is dus niet zo dat er in Nederland minder strenge regels zijn in verband met de onafhankelijkheid van de externe auditor dan in België, er wordt wel minder uitgebreid over geschreven in de corporate governance code zelf.

Bepaling III.5.8 stelt dat de auditcommissie zelf bepaalt of en wanneer de externe auditor bij haar vergaderingen aanwezig is. In bepaling V.4.2 kan men wel terugvinden dat de externe auditor de voorzitter van de auditcommissie kan verzoeken om aan een vergadering van de auditcommissie deel te nemen. Er wordt een verplichting opgelegd om ten minste één keer per jaar buiten de aanwezigheid van het uitvoerend bestuur met de externe auditor te vergaderen.

Onder principe V.1 van de code in verband met financiële verslaggeving zijn nog een aantal bepalingen terug te vinden in verband met de auditcommissie en de externe auditor. Zo moet de auditcommissie beoordelen hoe de externe auditor betrokken wordt bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening. Bepaling V.3.1 handelt over de interne auditfunctie. De externe auditor en de auditcommissie worden beiden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne auditor.

De auditcommissie brengt volgens principe V.2 een advies uit aan de Raad van Commissarissen over de benoeming van de externe auditor. De Raad van Commissarissen doet dan een voordracht van de externe auditor naar de algemene vergadering van aandeelhouders. In België verloopt de benoeming via een gelijkaardige regeling: het auditcomité geeft haar aanbeveling aan de Raad van Bestuur over de aanwerving van de externe auditor. De uiteindelijke benoeming gebeurt door de algemene vergadering van aandeelhouders.

Als laatste schrijft bepaling V.2.3 voor dat het bestuur en de auditcommissie minstens één keer in de vier jaar een grondige beoordeling maken van het functioneren van de externe auditor in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe auditor fungeert. Met deze conclusies wordt ook rekening gehouden bij de voordracht tot benoeming van de externe auditor. In de Belgische code Lippens daarentegen wordt er alleen gestipuleerd dat het auditcomité de doeltreffendheid van het extern auditproces beoordeelt, maar er wordt geen aanbeveling gedaan over hoe vaak deze beoordeling moet plaatsvinden. Ook de Amerikaanse SOX-wet bevat geen vaste beoordelingsregeling. De New York Stock Exchange (NYSE) vereist wel dat het auditcomité van op de beurs genoteerde

ondernemingen jaarlijks een beoordeling maakt van de externe auditor wat betreft zijn prestaties en onafhankelijkheid (Audit Committee Institute, 2004).

#### **4.3 Vergelijking tussen de regelgevingen in de Verenigde Staten, België en Nederland**

Zoals bij de algemene vergelijking tussen het auditcomité in België en de auditcommissie in Nederland kan besloten worden dat beide codes grote gelijkenissen vertonen op het vlak van het extern auditproces. De ene code geeft over bepaalde punten wat meer uitleg dan de andere, maar de onderwerpen die behandeld worden zijn in beide codes gelijk. Wanneer men de corporate governance codes van België en Nederland vergelijkt met de Amerikaanse wetgeving vindt men ook dezelfde onderwerpen terug, maar de Europese codes zijn eerder afgezwakte versies van de strengere regels in de Verenigde Staten.

In de tabel op de volgende twee pagina's worden de taken van het auditcomité in verband met het externe auditproces nog eens overlopen en wordt er een vergelijking gemaakt tussen de Amerikaanse, Belgische en Nederlandse regelgeving.

**Tabel 1: Vergelijking regelgeving tussen de Verenigde Staten, België en Nederland**

	Verenigde Staten	België	Nederland
<p>Toezicht op de financiële informatie</p>	<p>Verantwoordelijkheid ligt eerder bij de externe auditor: er wordt bepaald welke zaken hij moet meedelen aan het auditcomité.</p>	<p>Het auditcomité bespreekt significante kwesties inzake financiële rapportering met de externe auditor. Het is echter niet duidelijk hoe en over welke aangelegenheden er gecommuniceerd moeten worden.</p>	<p>De auditcommissie moet toezicht houden op de financiële informatievervalsing. Er wordt wel aangegeven waarop gelet moet worden door de auditcommissie, maar niet hoe de communicatie tussen externe auditor en auditcommissie verloopt.</p>
<p>Benoeming en verloning van de externe auditor</p>	<p>Het auditcomité is rechtstreeks verantwoordelijk voor de aanwerving en de verloning van de externe auditor.</p>	<p>Het auditcomité doet aanbevelingen aan de Raad van Bestuur over de benoeming en herbenoeming van de externe auditor en over de voorwaarden voor de aanstelling. De verloning kan beschouwd worden hieronder te vallen.</p>	<p>De auditcommissie houdt toezicht op de bezoldiging van de externe auditor en geeft hierover advies aan de Raad van Commissarissen. De auditcommissie brengt advies uit aan de RvC over de benoeming van de externe auditor.</p>
<p>Onafhankelijkheid en niet-auditdiensten</p>	<p>Het auditcomité moet voorafgaandelijk alle audit – en niet-auditdiensten goedkeuren.</p>	<p>-Het auditcomité bepaalt en past een beleid toe om te bepalen welke niet-auditdiensten toegelaten zijn met of zonder controle door het auditcomité, en welke uitgesloten zijn. -Het auditcomité houdt toezicht op de onafhankelijkheid van de externe auditor en ontvangt hiervoor een verslag van alle banden met de geauditeerde onderneming.</p>	<p>-De auditcommissie geeft advies over de uitvoering van niet-auditdiensten. -De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de Raad van Commissarissen over de onafhankelijkheid van de externe auditor, met inbegrip van het verrichten van niet-auditdiensten. Er wordt niet aangegeven hoe deze onafhankelijkheid bewezen moet worden door de externe auditor.</p>

	Verenigde Staten	België	Nederland
Relatie met de externe auditor	De externe auditor rapporteert rechtstreeks aan het auditcomité.	Het auditcomité fungeert als voornaamste aanspreekpunt van de externe auditor. Er wordt echter niet bepaald of deze communicatie rechtstreeks verloopt.	De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe auditor, wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten. Er wordt niets bepaald over de wijze van communicatie.
Vergaderingen met de externe auditor.	Niets bepaald	Het auditcomité heeft minstens tweemaal per jaar een ontmoeting met de externe auditor. Over aanwezigheid van management wordt niets bepaald. De externe auditor dient een onbeperkte toegang te hebben tot de voorzitter van het auditcomité, maar het auditcomité beslist zelf of de externe auditor de vergadering mag bijwonen.	De auditcommissie overlegt ten minste éénmaal per jaar buiten de aanwezigheid van het management met de externe auditor. De auditcommissie beslist zelf wie er bij de vergaderingen aanwezig mag zijn. De externe auditor kan wel altijd de voorzitter van de auditcommissie verzoeken om bij een vergadering aanwezig te zijn.
Verloop van de audit	Het auditcomité lost onenigheden tussen het management en de externe auditor op. Het auditcomité is rechtstreeks verantwoordelijk voor het toezicht op het werk geleverd door de externe auditor.	-Het auditcomité wordt op de hoogte gesteld van het werkprogramma van de externe auditor. -Het auditcomité beoordeelt de doeltreffendheid van het auditproces en gaat na in welke mate het management tegemoet komt aan de aanbevelingen van de externe auditor.	-De auditcommissie houdt toezicht op de naleving van aanbevelingen en opmerkingen van de externe auditor. -Ten minste één keer om de vier jaar maakt de auditcommissie een grondige beoordeling van het functioneren van de externe auditor.

## **5 Bestaande literatuur over de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité**

Om een beeld te kunnen vormen van de verwachtingen bij de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité, is het nodig om eerst kennis te nemen van eerder verrichte studies in verband met de onderlinge communicatie. In dit hoofdstuk wordt internationaal onderzoek naar de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité beschreven.

Er zijn nog niet veel publicaties verschenen die de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité als onderwerp hebben. Wel kwamen er in bepaalde uitgevaardigde regelgevingen in verband met de werking van auditcomités aanbevelingen voor de relatie met de externe auditor. Bijvoorbeeld in het Amerikaanse Blue Ribbon Report on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees uit 1998 kan men in aanbevelingen 6, 7 en 8 regels vinden voor de relatie met de externe auditor. Aanbeveling 6 bepaalt dat het auditcomité een charter opstelt waarin staat dat het auditcomité, als vertegenwoordiger van de aandeelhouders, de ultieme autoriteit en de verantwoordelijkheid heeft om de externe auditor te selecteren, te evalueren en waar nodig te vervangen. In aanbeveling 7 kan men lezen dat het auditcomité verantwoordelijk is voor de onafhankelijkheid van de externe auditor. Het auditcomité moet er namelijk zeker van zijn dat alle relaties tussen de auditor en het bedrijf meegedeeld zijn. Aanbeveling 8 stipuleert dat de externe auditor zijn mening in verband met de kwaliteit, dus niet alleen de aanvaardbaarheid, van de gebruikte boekhoudprincipes moet meedelen aan het auditcomité. Deze discussie moet ook gaan over de duidelijkheid van de financiële verslaggeving en de graad van agressiviteit of conservatisme in de boekhoudprincipes.

The Canadian Institute of Chartered Accountants (1981) was één van de eersten om de functies van het auditcomité tegenover de externe auditor op te sommen. Ze bepaalden als taken: het aanbevelen van de aanwerving van een externe auditor aan de Raad van Bestuur, het bekijken van de betalingen aan de externe auditor, het bediscussiëren van het bereik en de timing van de audit, het bekijken van problemen tegengekomen tijdens de audit, de

evaluatie van de interne controle en het oplossen van conflicten tussen de auditor en het management.

Braiotta (1999) en Price Waterhouse (1993) bepalen gelijkaardige functies van het auditcomité in verband met de relatie met de externe auditor. Het auditcomité heeft de primaire verantwoordelijkheid voor:

- de aanbeveling voor de aanwerving en het ontslag van de externe auditor;
- het nakijken van het ereloon van de externe auditor;
- het overlopen van het auditplan met de externe auditor;
- het nazicht van de resultaten en het controleverslag van de externe auditor;
- het overleg met de externe auditor over de adequaatheid van de interne controles;
- de onafhankelijkheid van de externe auditor;
- het beheren van de relatie tussen het management en de externe auditor, vooral bij onenigheden.

In verband met deze relatie tussen management en auditor, werden in een Amerikaans onderzoek van Knapp (1987) aan leden van auditcomités hypothetische situaties voorgelegd en gevraagd of ze de externe auditor of het management zouden steunen in die bepaalde situatie. In de meerderheid van de gevallen werd voor de externe auditor gekozen. De mate van instemming met de auditor wordt verhoogd wanneer de leden van het auditcomité een managementfunctie beoefenen in een andere onderneming, eerder dan leden met een andere achtergrond (managers zijn goed op de hoogte van boekhoud – en rapporteringaangelegenheden), wanneer de auditstandaarden objectief en meer gespecificeerd zijn of wanneer het bedrijf in een zwakke financiële positie verkeert.

## **5.1 Aanbevelingen van het AICPA**

Volgens Porter, Simon & Hatherly (2003) is het auditcomité het meest gebruikelijke orgaan om de onafhankelijkheid van de externe auditor te versterken. Spira (1999a) vult aan dat de onafhankelijkheid van de externe auditor fundamenteel is voor de integriteit van

financiële rapportering: wanneer de externe auditor niet onafhankelijk is, is het mogelijk dat zijn rapport niet objectief is en dat kan de publieke perceptie van de waarde van zijn verslag ondermijnen. De externe auditor moet niet alleen onafhankelijk *zijn* door eerlijk te handelen en onbevooroordeelde handelingen te stellen, maar hij moet ook als onafhankelijk *waargenomen* worden door het publiek. Daarom mag hij geen belang hebben in de geauditeerde klant of het management. Men spreekt hier van een onderscheid tussen *independence in fact* en *independence in appearance* (Rittenberg & Schwieger, 2005).

In verband met de onafhankelijkheid van de externe auditor vaardigde het American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) Practice Alert 99-1 uit, gebaseerd op de Independence Standard No.1 van de Independence Standards Board (ISB) “Independence Discussions with Audit Committees”. De ISB is een onafhankelijk orgaan, opgericht door AICPA en de SEC om regelgevingen op te stellen voor de onafhankelijkheid van de externe auditor. In standaard No. 1 wordt bepaald welke zaken over de onafhankelijkheid van de externe auditor aan bod moeten komen in de discussie met het auditcomité. De auditor moet jaarlijks, in een geschreven document, ALLE relaties tussen de onderneming en gerelateerde entiteiten aan de ene kant, en de auditor en het hele auditteam aan de andere kant, beschrijven die de externe auditor in zijn professionele inzicht als een bedreiging acht voor zijn onafhankelijkheid. De externe auditor moet in een geschreven bevestiging aan de klant verklaren dat hij in elk opzicht onafhankelijk is. De auditor moet ook minstens één maal per jaar eventuele onafhankelijkheidsproblemen met het auditcomité bediscussiëren. Het is hierbij aan te bevelen dat de externe auditor mededeling doet aan het auditcomité van een overzicht van bedreigingen voor de objectiviteit van de externe auditor. De AICPA becommentarieert dat ook het bedrijf als auditklant gedragslijnen en procedures moet opstellen voor de communicatie over onafhankelijkheid met het auditcomité ([www.aicpa.org](http://www.aicpa.org), 1999).

Ook het aanwerven van de externe auditor is een taak van het auditcomité. Volgens de AICPA moet bij de aanwerving van de externe auditor rekening gehouden worden met de volgende criteria (Braiotta, 1999):



- ervaring van het auditpersoneel: Het is belangrijk dat de externe auditor kennis heeft van veel voorkomende problemen binnen de bedrijfstak waarin de klant werkzaam is. De externe auditor moet immers problemen kunnen anticiperen en advies geven in verband met nieuwe ontwikkelingen in boekhoudpraktijken;
- kwaliteit van de geleverde diensten: Het auditcomité moet nagaan of de externe auditor de professionele diensten kan leveren die het bedrijf nodig heeft;
- gedragslijnen van het auditkantoor: Wat is het kwaliteitsbeleid en welke zijn de opleidingsprocedures? Wat zijn de regels om een klant te aanvaarden of om eigen personeel aan te werven bij het auditkantoor;
- audit fees: Hoewel beursgenoteerde ondernemingen vaak voor een externe auditor kiezen die lid is van de Big Four en hier de prijzen vergelijkbaar zijn, wordt er met de externe auditor onderhandeld om een lage prijs te bedingen. Toch is het belangrijk dat het auditcomité rekening houdt met de kwaliteit van de geleverde prestaties. Het budget mag dus niet te klein zijn, de auditor moet zijn werk goed kunnen uitvoeren;
- non-audit fees: Het auditcomité moet het auditkantoor verplichten om de totale vergoeding ontvangen voor adviesdiensten en een beschrijving van deze diensten bekend te maken. Er moet dus op gelet worden dat de onafhankelijkheid van de externe auditor niet in gevaar kan komen door andere dan auditdiensten te leveren. Volgens de Amerikaanse Securities and Exchange Commission moet het auditcomité alle niet-auditdiensten geleverd door de externe auditor voorafgaandelijk goedkeuren. De Belgische en Nederlandse regelgeving omtrent deze diensten werd in hoofdstuk 4 besproken.

Abbott & Parker (2000) vernoemen het aanwerven van de externe auditor als één van de hoofdtaken van het auditcomité. Auditcomités die actief en onafhankelijk zijn, hechten meer belang aan kwaliteit bij de audit omdat ze meer bezorgd zijn om rechtszaken en sancties en zullen dus sneller een auditor aanwerven die gespecialiseerd is in de bedrijfstak. Deze auditor wordt verwacht het auditcomité meer zekerheid te geven om fouten en fraude op te sporen en zo het monetair verlies en het verlies aan reputatie voor de leden van het auditcomité te beperken. Nochtans mogen deze resultaten niet veralgemeend

worden. Er bestaan soms twijfels over de effectiviteit van auditcomités. Auditcomités zijn nog te vaak niet betrokken in onderhandelingen tussen de externe auditor en de geauditeerde klant (Gendron, Bédard & Gosselin, verwijzend naar Gibbins e.a., 2004).

Het auditcomité beslist ook over het ontslag van de externe auditor. Wanneer de externe auditor ernstig twijfelt aan het voortbestaan van de geauditeerde klant, kan hij dit vermelden in het controleverslag in een verklarende paragraaf. Als het management zelf al melding heeft gemaakt van deze onzekerheid, is de externe auditor niet verplicht hierover iets te vermelden. Wanneer er echt een grote onzekerheid is, zal de auditor een onthoudende verklaring afleveren: hij spreekt zich dan niet uit over het getrouw beeld van de financiële staten. Zulke verklaring stelt de geauditeerde klant natuurlijk niet in een gunstig daglicht, het management zal dit zeker willen vermijden en, wanneer er onenigheden blijven met de auditor, deze proberen te ontslaan. Het auditcomité moet hier dan echter toestemming voor geven. Volgens Carcello & Neil (2003) zal een goed functionerend auditcomité (onafhankelijk, financiële expertise, goede kennis van corporate governance) minder geneigd zijn om beïnvloed te worden door het management om de auditor te ontslaan wanneer deze een slecht going-concern rapport wil afleveren. Carcello & Neil (2000) tonen bovendien aan dat hoe meer bestuurders in het auditcomité zetelen die niet onafhankelijk zijn van het management, hoe kleiner de kans is dat de externe auditor een going-concern rapport zal afleveren. Archambeault (2001) bewijst dat effectieve auditcomités ook het opinion shopping gedrag verminderen. Er wordt aangetoond dat, bij aanwezigheid van een goed functionerend auditcomité, er minder verdachte switches van auditor zijn. Een verandering van auditor kan wijzen op opinion shopping, dit wil zeggen het zoeken naar een auditor die een bepaalde boekhoudbehandeling wil goedkeuren, hoewel dit kan leiden tot niet betrouwbare rapportering.

In haar Practice Alert 2000 – 2 “Guidance for Communication with Audit Committees Regarding Alternative Treatments of Financial Information within Generally Accepted Accounting Principles” geeft de AICPA richtlijnen voor externe auditoren die hen kunnen helpen bij het voorbereiden van en participeren in discussies met het auditcomité. Dit Practice Alert is gebaseerd op regelgeving van de Auditing Standards Board (ASB)

“Statement on Auditing Standards No. 90, Audit Committee Communications (SAS 90), een aanpassing van de reeds bestaande auditing standaard No. 61, Communication with Audit Committees (SAS 61). De Auditing Standards Board is het technische orgaan van het AICPA ontworpen om standaarden uit te brengen rond audit-, attestation – en kwaliteitscontroleaangelegenheden ([www.aicpa.org](http://www.aicpa.org), 2006). Er wordt aanbevolen aan de externe auditor om tijdig alle financiële informatie die besproken werd met het management mee te delen aan het auditcomité. Ook de boekhoudkundige behandelingen die de externe auditor prefereert, moeten vermeld worden. Het is belangrijk dat de communicatie met het auditcomité begrijpbaar is voor alle leden, dat de communicatie voldoende frequent plaatsvindt en dat de informatie niet alle boekhoudregels en beoordelingen beslaat, maar enkel de relevante.

De onderwerpen die de externe auditor met het auditcomité moet bespreken volgens SAS 61 en 90 hebben vooral te maken met de kwaliteit van de financiële verslaggeving. Het is aanbevolen aan de externe auditor om de volgende zaken te bespreken met het auditcomité:

- boekhoudprincipes waarvoor alternatieven mogelijk zijn. De externe auditor moet ook meedelen welke behandeling hij verkiest;
- schattingen die de financiële staten beïnvloeden. Ook de impact van veranderingen van die schattingen moeten overwogen worden;
- waardebeoordeling van activa en passiva. Bijvoorbeeld gebruikelijke levensduur en waardeverminderingen;
- speciale structuren en timing van acties die de financiële staten beïnvloeden. Bijvoorbeeld wanneer worden de opbrengsten erkend? Vergelijkbare structuren en inzicht in de risico's van bepaalde structuren moeten worden besproken;
- frequentie en betekenis van ongewone transacties. Bijvoorbeeld indienstneming van familieleden;
- ongewone overeenkomsten. Deze overeenkomsten moeten onder de aandacht van het auditcomité gebracht worden opdat de leden begrijpen op welke wijze de financiële verslaggeving beïnvloed wordt.
- duidelijkheid en transparantie in de financiële staten;

- aanpassingen ontstaan na de controle van de externe auditor. Alle aanpassingen die een significant effect op het rapporteringsproces hebben, moeten aangekaart worden. Ook moet vermeld worden of de aanpassingen ook werkelijk uitgevoerd werden door het management. De externe auditor moet altijd de ongecorrigeerde fouten, die het management als immaterieel bestempelt, vermelden aan het auditcomité. Ook het effect van het niet aanpassen moet hierbij bekeken worden;
- de materialiteit gehanteerd door de externe auditor.

In haar boek “The AICPA Audit Committee Toolkit” beschrijft de AICPA nog andere aangelegenheden die de externe auditor aan het auditcomité moet overbrengen. Deze bepalingen zijn ook terug te vinden in SAS 61 en SAS 90. De externe auditor moet, bovenop de zaken die hierboven vernoemd werden, met het auditcomité communiceren over:

- de verantwoordelijkheden van de externe auditor. De leden van het auditcomité moeten begrijpen dat de controle erop gericht is om een redelijke, en niet een absolute, zekerheid te verkrijgen over de financiële staten;
- de beoordeling van de externe auditor over de kwaliteit van de financiële verslaggeving. Niet alleen de aanvaardbaarheid moet hierbij beoordeeld worden, maar ook de consistentie, duidelijkheid en compleetheid van de financiële staten;
- onenigheden van de externe auditor met het management, of deze al opgelost zijn of niet, die significant zijn voor de financiële staten wanneer men al deze onenigheden bij elkaar bekijkt;
- consultaties van het management met andere auditoren;
- moeilijkheden ontmoet tijdens het uitvoeren van de externe controle. Voorbeelden hiervan zijn abnormale vertragingen in het verkrijgen van informatie van het management, grote vertragingen voor het beginnen van de controle of onvoldoende bewijs aanwezig;
- interne controleaangelegenheden. De externe auditor rapporteert aan het auditcomité hoe hij de organisatie van de interne controle ziet en welke tekortkomingen er zijn in het ontwerp en de werking van de interne controle;

- fraudezaken. Wanneer de externe auditor opmerkt dat het management of één van de andere personeelsleden zich bezighoudt met verdachte aangelegenheden, moet het auditcomité hier zo snel mogelijk van op de hoogte worden gesteld.

## **5.2 Briefing Paper Auditing Practices Board**

De Auditing Practices Board (APB) is verantwoordelijk voor de uitvaardiging van standaarden en richtlijnen in verband met audit in het Verenigd Koninkrijk en Ierland. Hun doel is het verbeteren van het publiek vertrouwen in het auditproces en de kwaliteit van de auditdiensten. De briefing papers van de APB zijn geen verplichtingen, wel aanbevelingen gebaseerd op nieuwe ontwikkelingen in de auditwereld. De briefing paper “Effective Communication between the Audit Committee and the external Auditor” van de APB uit 2002 is gebaseerd op Statement of Auditing Standard (SAS) 610 “Communication of audit matters to those charged with governance”. SAS 610 werd in juni 2001 door de APB uitgebracht. Deze richtlijn is geschreven voor externe auditoren. Bij jaarrekeningcontroles voor boekjaren eindigend op of na 31 december 2002 moet deze standaard gevolgd worden in het Verenigd Koninkrijk. De doelstelling van de standaard is het verbeteren van de effectiviteit van de communicatie en het verbeteren van de verstandhouding tussen de externe auditor en het auditcomité (Dolk, 2005).

Statement of Auditing Standards (SAS) kunnen door verschillende organen uitgevaardigd worden, maar ze zijn alleen van toepassing in het land waarin de standaard wordt uitgevaardigd. In de Verenigde Staten stelt de PCAOB de regels op voor beursgenoteerde ondernemingen, de AICPA vaardigt de standaarden uit voor niet-beursgenoteerden. In het Verenigd Koninkrijk worden de SAS opgesteld door de APB. Hierbij kan opgemerkt worden dat de SAS dus niet geldig zijn in België en Nederland.

In de briefing paper wordt bepaald dat bij de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité de focus moet liggen op de wederzijdse verwachtingen. Het is uitermate belangrijk dat beide partijen op de hoogte zijn van elkaars verwachtingen. Een effectieve

communicatie is een proces in twee richtingen. De externe auditor moet hiervoor begrijpen hoe het auditcomité werkt. Op deze manier kan de externe auditor de effectiviteit van het auditcomité als bijdrage tot de controleomgeving van de onderneming beoordelen. De externe auditor rapporteert op zijn beurt aan het auditcomité over zaken die voortkomen uit de externe controle. Het auditcomité kan zo een beeld vormen van de adequaatheid van de respons van het management op aangelegenheden ontdekt tijdens het auditproces. Het is noodzakelijk dat de leden van het auditcomité de taken van de externe auditor precies begrijpen.

Het is belangrijk dat het overbrengen van elkaars verwachtingen gebeurt in een vroeg stadium van het auditproces. Zonder wederzijdse verwachtingen te kennen kan de communicatie immers niet goed verlopen. Een goede communicatie zal ervoor zorgen dat er een wederzijds begrip is van het bereik van de audit en de verantwoordelijkheden van het auditcomité, de externe auditor en het management. De gedeelde informatie helpt om die verantwoordelijkheden te vervullen.

Zoals in de vorige alinea al aangehaald, moet het bereik van de audit besproken worden. De externe auditor moet hiervoor de planning van de verschillende elementen in de controlewerkzaamheden aangeven. Ook geeft de externe auditor een overzicht van welke activiteiten hij als risicovol beschouwt en hoe hij dit risico denkt aan te pakken. Hierbij wordt ook de effectiviteit van de interne controle en de materialiteit besproken. De externe auditor geeft aan in welke mate hij zal vertrouwen op de interne controle in zijn eigen werk. Braiotta (1999) stelt dat de voorstelling van het auditplan best kan gebeuren in de vorm van een presentatie met nadien een groepsdiscussie, zodat alle leden van het auditcomité op de hoogte zijn van de plannen en nog bijkomstige vragen kunnen stellen waar nodig. Het is hierbij wel aan te raden dat de externe auditor zijn professionele voorzichtigheid behoudt. Hij moet voor zichzelf beslissen of het auditcomité te vertrouwen is en of het auditcomité over in vertrouwen meegedeelde kwesties geen zaken doorspeelt aan het management om de methodes van de externe auditor te ondermijnen.

Het is positief wanneer het auditcomité met de externe auditor bespreekt welke druk de houding van het management kan beïnvloeden bij de financiële rapportering. Het auditcomité moet aan de externe auditor kunnen aantonen dat, ondanks een eventuele druk, er voldoende waarborgen bestaan voor een getrouw beeld van de jaarrekening. Natuurlijk kan het auditcomité niet alleen vertrouwen op het management of op de externe auditor om informatie te bekomen. Een professioneel scepticisme is noodzakelijk: het comité moet zelf de verantwoordelijkheid nemen om te verzekeren dat het voldoende geïnformeerd is en moet informatie vragen waar dit nodig is. De geloofwaardigheid en de kwaliteit van antwoorden van de externe auditor en het management op specifieke vragen moeten kritisch geëvalueerd worden (Beasley & Hermanson, 2004). Gendron, Bédard & Gosselin (2004) tonen aan dat leden van een effectief auditcomité de geloofwaardigheid van de externe auditor en het management bepalen door de graad van consistentie in hun antwoorden op de vragen van de leden van het auditcomité en door de betrouwbaarheid die deze partijen opbouwen door de tijd heen, gelet op de validiteit van hun vroegere antwoorden.

De bevindingen van de externe controle zijn een belangrijk gespreksonderwerp. De externe auditor geeft feedback over het verloop van zijn controlewerk aan het auditcomité. Meestal zullen deze bevindingen al eerder aan het management meegedeeld zijn en houdt de externe auditor rekening met hun inzichten alvorens het rapport voor te stellen aan het auditcomité. Het is hierbij belangrijk dat de externe auditor zich niet laat beïnvloeden door het management om gevoelige kwesties voor het auditcomité achter te houden.

Speciale aandacht moet uitgaan naar de ongecorrigeerde topics waarvan de externe auditor wel aanbeveelt om ze aan te passen. Er moet nagegaan worden waarom het management deze voorgestelde aanpassingen niet wil doorvoeren. Meningsverschillen van de externe auditor met het management worden besproken met het auditcomité. De externe auditor bekijkt of er door het niet aanpassen een materieel effect op de financiële staten ontstaat. Kleine aanpassingen mogen hierbij ook niet genegeerd worden want zij kunnen de aanwijzing zijn voor een groter probleem.

Ook wordt er samen met het auditcomité gekeken naar de zwakheden in de interne controle en in de kwaliteit van de financiële rapportering. Verbeteringen worden door de externe auditor voorgesteld. Het management kan betrokken worden bij deze discussies. Er wordt onder meer gekeken naar de gepastheid van boekhoudprincipes, de timing van transacties en de graad van voorzichtigheid gebruikt bij registraties in de boekhouding. Het is belangrijk dat de financiële staten een duidelijk, consistent beeld geven.

Evenals het AICPA geeft de Auditing Practices Board aanbevelingen in verband met de onafhankelijkheid van de externe auditor. Ook hier wordt aan de externe auditor aanbevolen om minstens één keer per jaar in een geschreven document zijn onafhankelijkheid te verklaren en hierbij alle relaties met de onderneming te vermelden. Het auditcomité moet overwegen of de audit fee redelijk is voor een externe controle van hoge kwaliteit, rekening houdend met de graad van complexiteit en het bereik van het controlewerk. Goodwin-Stewart & Kent (2006) halen aan dat een hogere auditfee wordt geassocieerd met betere auditkwaliteit en meer audittesten. Hogere auditkwaliteit verhoogt de kwaliteit van financiële rapportering en vermindert het risico dat de auditor een foute opinie levert. Dit suggereert dat effectieve auditcomités een hogere kwaliteit vragen omdat ze meer zekerheid willen en dus verhoogde testing vragen.

Eveneens moeten de niet-auditdiensten door het auditcomité beoordeeld worden. De onafhankelijkheid van de externe auditor mag door het toelaten van zulke diensten niet in gevaar gebracht worden. De totale verloning voor het auditkantoor mag in geen geval significant zijn in relatie tot de totale opbrengsten van het auditkantoor. Porter, Simon & Hatherly (2003) halen aan dat het auditcomité bij het goedkeuren van niet-auditdiensten door de externe auditor rekening moet houden met een aantal factoren. Zo moet er bijvoorbeeld gedacht worden aan het effect van de dienst op de effectiviteit van de audit, of de rol van de auditor consistent is met de rol van de dienstverlener, of de auditor zijn eigen werk niet zal auditeren, wat de expertise is van het auditkantoor in dergelijke dienstverlening en wat de grootte van de verloning voor de niet-auditdienst zal zijn.



Het is belangrijk dat de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité regelmatig is en dat er genoeg tijd is om gepast te reageren. Beide partijen moeten elkaar ten allen tijde kunnen contacteren. Minstens één maal per jaar moet er een ontmoeting zijn buiten de aanwezigheid van het management. De relatie van de externe auditor met het management en de integriteit en operatiestijl van het management worden op deze bijeenkomst besproken.

Het is duidelijk dat er veel overeenkomsten bestaan in wat de AICPA en de APB belangrijk vinden in de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité. In beide gevallen wordt de nadruk gelegd op de kwaliteitsbeoordeling van de externe auditor bij de controle van de financiële staten, het bespreken van voorgestelde aanpassingen die niet gecorrigeerd werden door het management, de beoordeling van de interne controle en de volledige onafhankelijkheid van de externe auditor.

### **5.3 International Standard on Auditing (ISA) 260**

De International Standards on Auditing (ISA's) worden uitgebracht door de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). De IAASB wil het publiek belang dienen door het uitgeven van hoge kwaliteitsstandaarden voor audit, kwaliteitscontrole en andere aanverwante diensten. De IAASB wil ook de convergentie van nationale en internationale standaarden vergemakkelijken. Daarom zetelen er in de IAASB leden van allerlei landen, waaronder ook Nederland. Er zetelt geen Belgische afgevaardigde in de raad, wel onder meer een Franse, Duitse en Britse. De IAASB is een orgaan van IFAC, de International Federation of Accountants. IFAC is de wereldwijde organisatie voor het accountantsberoep, actief in 120 landen om het publiek belang te beschermen ([www.ifac.org](http://www.ifac.org), 2006). Het IBR in België en het NIVRA in Nederland zijn, als IFAC-leden, genoodzaakt om de International Standards on Auditing (ISA's) in te voeren.

De hernieuwde Achtste Europese Richtlijn bepaalt dat de ISA's voortaan ook in de Europese Unie van toepassing zijn voor de externe controle. De uiterste toepassingsdatum

is 29 juni 2008, de lidstaten hebben dus nog even tijd om hun regelgevingen aan te passen. ISA 260, die belangrijk is voor de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité, is dus ook vereist na te leven in België en Nederland. Deze ISA wordt in de volgende paragrafen besproken.

In maart 2003 heeft de IAASB een projectvoorstel tot herziening van ISA 260 “Communication of Audit Matters with Those Charged with Governance” goedgekeurd onder de vorm van een Exposure draft. De herziening van de oorspronkelijke ISA 260 werd goedgekeurd in maart 2005. Wel was het nog mogelijk om commentaar te geven op deze herziening tot 28 februari 2006. Hierna heeft de IAASB de eerste herziening voor een aantal punten nog eens opnieuw aangepast. Het is nog mogelijk om commentaar te leveren op deze nieuwe aanpassingen tot 15 februari 2007. In de loop van 2007 wordt dan de uiteindelijke vernieuwde ISA 260 verwacht nadat de IAASB de bijkomende commentaren heeft overlopen.

De herziene ISA 260 kreeg de nieuwe titel “the Auditor’s Communication with Those Charged with Governance”. De taakgroep van de IAASB heeft gebruik gemaakt van Statement of Auditing Standards (SAS) 610 “Communication of audit matters to those charged with governance” van de Auditing Practices Board uit het Verenigd Koninkrijk om ISA 260 aan te passen. Er zijn dan ook grote overeenkomsten tussen deze twee regelgevingen.

De nieuwe ISA behandelt veel meer onderwerpen dan de vorige. De indeling van de Exposure draft van de herziene ISA 260 is als volgt:

- introduction: Waarom is er communicatie nodig tussen de externe auditor en degenen belast met governance?
- those charged with governance: Met wie moet de externe auditor communiceren?
- matters of governance interest: Over welke aangelegenheden moet er gecommuniceerd worden?
- the communication process: In welke vorm en wanneer moet er gecommuniceerd worden?

- other sections: Wettelijke bepalingen en datum van invoering.

De vroegere ISA 260, in werking sinds 1999, was meer gericht op de informatieverstrekking *aan* de organen belast met governance door de externe auditor, dan de communicatie *tussen* de externe auditor en de organen belast met governance. Dit betekent dat er nu, meer dan vroeger, een grote betrokkenheid wordt verwacht vanuit de onderneming. De doelstelling van ISA 260 blijft wel grotendeels hetzelfde. Als doel wordt gegeven: *“grondbeginselen en essentiële werkzaamheden vast te stellen en aanwijzingen te geven voor de communicatie omtrent aangelegenheden die voortvloeien uit de controle van financiële overzichten, tussen de auditor en het toezichthoudend orgaan van de entiteit”* (ISA 260: 2).

De auditor dient zelf te bepalen welk het relevante toezichthoudende orgaan is waarmee zal moeten worden gecommuniceerd. Dit is zo bepaald omdat de governancestructuur verschilt van land tot land. In landen met een tweelagige bestuursstructuur is de toezichthoudende en leidinggevende functie opgedragen aan twee verschillende organen. Dit is bijvoorbeeld zo het geval in Nederland, waar er een Raad van Bestuur los van de Raad van Commissarissen wordt opgericht. In andere landen, zoals België, zijn beide functies de verantwoordelijkheid van slechts één enkel bestuursorgaan. Vaak is er dan een auditcomité opgericht om de Raad van Bestuur te ondersteunen in haar taken. Het auditcomité krijgt hiervoor bepaalde verantwoordelijkheden toegewezen. Het is dus mogelijk nodig om afspraken te maken met de entiteit om te bepalen met welk orgaan over controleaangelegenheden zal gecommuniceerd worden. ISA 260 zegt dat wanneer er een auditcomité opgericht is, dit orgaan het relevante orgaan belast met governance vormt. Er wordt dan verder ook gesproken van “auditcomité” in plaats van “orgaan belast met governance”. In de Exposure draft worden nog een aantal regels gegeven voor wanneer degenen die belast zijn met governance gelijk zijn aan de personen die in het management zetelen. Die bespreking valt echter buiten het bestek van deze eindverhandeling. Verder zal enkel ingegaan worden op de regels die belangrijk zijn voor entiteiten met een auditcomité.

In de vernieuwde versie van ISA 260 worden meer specifiek de onderwerpen aangegeven waarover gecommuniceerd moet worden. De doelstellingen van de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité zijn (IAASB, 2005):

- het scheppen van een wederzijds begrip van het bereik en de timing van de externe controle en van de wederzijdse verantwoordelijkheden;
- het voorzien van het auditcomité van observaties die voortkomen uit de audit en relevant zijn voor de verantwoordelijkheden van het comité;
- het delen van informatie die de externe auditor en het auditcomité zal assisteren om hun respectievelijke taken te vervullen.

Men kan hierbij opmerken dat er in de nieuwe versie van ISA 260 nadruk gelegd wordt op een wederzijds begrip. Het is dus belangrijk dat beide partijen op de hoogte zijn van elkaars verwachtingen om een wederzijds begrip te kunnen creëren. Verder in de Exposure draft wordt nog eens de nadruk gelegd op deze wederzijdse verwachtingen. Er wordt verwacht dat er een wederzijds begrip gevormd wordt van de vorm, timing en algemene inhoud van de communicatie. Het overbrengen van wederzijdse verantwoordelijkheden en het geplande bereik van de audit vormen de basis van deze verwachtingen. Er moet ook een akkoord komen over de vorm van de communicatie, welke personen voor welke zaken moeten aangesproken worden en hoe er feedback wordt gegeven.

Volgens de IAASB (2004) wordt de effectiviteit van de communicatie vergroot door het ontwikkelen van een constructieve werkrelatie tussen de externe auditor en het auditcomité. Deze relatie komt tot stand door een houding van professionele onafhankelijkheid en objectiviteit.

In de vernieuwde versie van ISA 260 worden duidelijk meer aangelegenheden aangegeven waarover gecommuniceerd moet worden met het auditcomité. De nieuwe onderwerpen die niet vermeld werden in de vorige ISA 260 worden aangegeven met een sterretje (\*). Bij de onderwerpen die ook al vermeld werden in de vorige ISA 260, wordt nu wel meer uitleg gegeven over het waarom van de communicatie in de Exposure draft. Volgende zaken worden vernoemd.

- de verantwoordelijkheden van de externe auditor en deze van de geauditeerde onderneming: de entiteit zelf is verantwoordelijk voor het voorbereiden en het presenteren van de financiële staten, de externe auditor voor het vormen van een mening over deze financiële staten; (\*)
- een overzicht van de planning, het bereik en de timing van de audit;
- de manier waarop significante risico's aangepakt worden: speciale aandacht gaat hierbij uit naar de effectiviteit van de interne controle en de bepaling van de materialiteit; (\*<sup>7</sup>)
- de mate van samenwerking met de interne afdeling; (\*)
- de doelen en de strategie van het bedrijf en de hieraan gerelateerde bedrijfsrisico's, samen met het mogelijke materiële effect dat deze risico's kunnen meebrengen;
- niet-overeenkomst met wet – en regelgeving en de acties die genomen zijn of moeten worden in navolging van wetten en boekhoudregels; (\*)
- de communicatie met de vorige externe auditor; (\*)
- de aanvaardbaarheid en kwaliteit van de gebruikte boekhoudkundige praktijken, gemaakte schattingen waaronder de neutraliteit, consistentie en duidelijkheid in de financiële verslaggeving en het mogelijke effecten van dreigende risico's; (\*)
- significante moeilijkheden ontmoet bij de controle, zoals bijvoorbeeld vertraging in het verkrijgen van informatie of een gebrek aan bewijs; (\*)
- niet-gecorrigeerde fouten en gecorrigeerde, materiële misvattingen. Er moet ook gelet worden op frequent terugkerende, immateriële fouten: deze kunnen een aanwijzing zijn van zwakheden in de interne controle;
- discussies met het management over significante onderwerpen, waarbij aangegeven wordt of het probleem al is opgelost of niet;
- een samenvatting van de verklaringen van het management ten behoeve van de audit, met extra aandacht voor de zaken waarbij het management terughoudend is om ze te bevestigen; (\*)
- materiële zwakheden in de interne controle;
- fraude ontdekt tijdens de externe controle;

---

<sup>7</sup> De gehanteerde materialiteit bij de controle wordt niet vernoemd in de vorige ISA 260, wel de effectiviteit en tekortkomingen van de interne controle.

- gebeurtenissen waardoor er twijfel ontstaat over een duurzame voortzetting van de onderneming (going concern);
- verwachte aanpassingen van de inhoud van de controleverklaring;
- iedere aangelegenheid die in andere ISA's genoemd wordt; (\*)
- de onafhankelijkheid van het auditteam. Ook hier wordt weer vereist dat alle relaties die de onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden vermeld worden. Ook de totale verloning verkregen uit audit – en niet-auditdiensten van de afgelopen twaalf maanden moet bekend gemaakt worden. De maatregelen genomen om de bedreigingen voor de onafhankelijkheid te verminderen moeten eveneens besproken worden. (\*)

Sommige van deze onderwerpen worden verder gespecificeerd in andere ISA's. Deze opsomming vormt zeker geen limitatieve lijst. Andere aangelegenheden die de auditor ontdekt tijdens de controle en die hij belangrijk en relevant acht, moeten ook aan het auditcomité vermeld worden. Hierbij kan gedacht worden aan financieel mismanagement, misbruik van de machtspositie of een gebrek aan integriteit bij het management.

Er kan nu reeds besloten worden dat er veel meer aangelegenheden besproken moeten worden bij navolging van de herziene ISA dan bij de vorige. Het is opvallend dat er in de vorige ISA niet gesproken wordt over de beoordeling van de kwaliteit van de financiële verslaggeving en de onafhankelijkheid van de externe auditor: twee zaken die nu wel de volledige aandacht verdienen. Johnes (2001) haalt aan dat, door de verhoogde aandacht voor ethische kwesties in het accountantsberoep, strengere voorwaarden voor onafhankelijkheid bepaald worden. Doordat er ook niet-auditdiensten geleverd worden door de grote auditkantoren, moet de externe auditor de balans maken tussen het behoud van objectiviteit en waarde voor het geld. Auditcomités moeten de externe auditor daarom aanmoedigen om vroegtijdig aan te geven waar mogelijke schade voor die onafhankelijkheid kan ontstaan.

De nieuwe ISA 260 bepaalt ook dat het auditcomité de externe auditor regelmatig moet uitnodigen om de vergaderingen bij te wonen. Er wordt geen specifiek aantal gegeven voor

wat bedoeld wordt met regelmatig. Conlin (2005) stelde een lijst met best practices voor het auditcomité op en bepaalt hierin dat er best meer dan zeven keer per jaar communicatie plaatsvindt tussen de externe auditor en het auditcomité. Persoonlijk contact vindt hij hierbij beter dan telefonisch. Hnatt (2001) beveelt aan om minstens één keer per kwartaal af te spreken met de externe auditor en, indien nodig ook nog tussendoor bij materiële zaken.

Wel wordt er in ISA 260 aangegeven dat het auditcomité en de externe auditor elkaar minstens éénmaal per jaar moeten ontmoeten buiten de aanwezigheid van het management. De meeste zaken worden nochtans eerst met het management besproken voordat het auditcomité ingelicht wordt. Op zulke private vergaderingen wordt gesproken over de kwaliteit van het boekhoudsysteem en het financieel personeel, de prestaties van de interne controleafdeling, bezorgdheden van de externe auditor in verband met de integriteit van het management. Op deze private vergaderingen tussen externe auditor en auditcomité is het belangrijk dat er een open dialoog is en constructieve kritiek op het management geleverd wordt, op zoek naar gaten in het systeem (Hnatt, 2001). Een goede tip voor het auditcomité is het volgende elk jaar weer aan de externe auditor te vragen: “Ook al bent u tevreden met de resultaten van de controle en hebt u ons verteld dat er geen significante punten meer zijn om onder de aandacht te brengen, waarover maakt u zich het meeste zorgen in onze onderneming?” (Price Waterhouse, 1993).

Of de communicatie nu best mondeling of schriftelijk gebeurt, hangt af van (IAASB, 2004 en 2005):

- de omvang, de structuur, de juridische vorm en de wijze waarop de communicatie binnen de gecontroleerde entiteit plaatsvindt;
- het feit of het management de zaak al eerder heeft meegedeeld;
- het feit of de aangelegenheid al succesvol is opgelost;
- de aard, gevoeligheid en het belang van de controle – aangelegenheden;
- de gemaakte afspraken omtrent periodieke vergaderingen of rapportage;
- de mate waarin en de frequentie waarmee de externe auditor contact heeft met het auditcomité.

Deze bepalingen in verband met de vorm van de communicatie werden ook al in de briefing paper van de Auditing Practices Board vermeld. In de Exposure draft van ISA 260 wordt ook nog het feit of er bepaalde wettelijke verplichtingen zijn voor de vorm van communicatie als bijkomend nieuw verschilpunt gegeven. Lokale wetten geven hierbij meer duidelijkheid. Afhankelijk van de aard, de gevoeligheid en het belang van de aangelegenheid kan het in bepaalde gevallen gewenst zijn dat de auditor de mondelinge communicatie schriftelijk vastlegt. De nieuwe ISA 260 bepaalt dat de auditor wel altijd in geschreven vorm moet communiceren over significante bevindingen van de externe controle en over onafhankelijkheid. De informatie uitgewisseld tussen de externe auditor en het auditcomité mag niet aan derden bekend gemaakt worden, tenzij toestemming van de andere partij verkregen is.

Het is uitermate belangrijk dat communicatie gebeurt op een voldoende vroeg moment zodat het nog mogelijk is om de gepaste acties te ondernemen. De externe auditor moet beslissen of de communicatie met het auditcomité adequaat genoeg is voor het doel van de controle. Inadequate communicatie kan er op wijzen dat er een onbevredigende controleomgeving is, die de auditor zal beïnvloeden bij de beoordeling van het risico op materiële fouten.

#### **5.4 Communicatieproblemen**

De communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité verloopt niet altijd perfect. In de Exposure draft van ISA 260 worden voorbeelden gegeven van oorzaken van een slechte communicatie. Zo kunnen er bijvoorbeeld moeilijkheden zijn om een wederzijds begrip te vormen over de vorm en de timing van de communicatie. Er ontstaat ook een probleem wanneer de acties van het auditcomité op voorstellen van de auditor ontbreken. De auditor moet het auditcomité hierover aanspreken en vragen waarom er geen gepaste actie ondernomen werd.



Eveneens zijn er moeilijkheden in de communicatie wanneer er een gebrek is aan openheid. Het auditcomité moet durven vragen te stellen, de auditor moet hen hiertoe aanmoedigen indien dit niet het geval is. Een maatstaf voor het auditcomité is niet het aantal vergaderingen per jaar, maar wel de vragen die er gesteld en beantwoord worden: het auditcomité moet de juiste informatie uit de externe auditor krijgen. Het auditcomité moet dus een goed overzicht hebben en erop vertrouwen dat de waarheid verteld wordt (Beasley & Hermanson, 2004).

Het is natuurlijk ook noodzakelijk dat het auditcomité volledig begrijpt wat er verteld wordt door de externe auditor. In verschillende regelgevingen wordt er geëist dat de leden van het auditcomité “financieel geletterd” zijn. De Amerikaanse SOX-wet vereist dat er in het auditcomité minstens één financieel expert zetelt. Hiermee wordt een persoon bedoeld die een begrip heeft van financiële staten en de GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), ervaring heeft in het voorbereiden, controleren, analyseren of evalueren van financiële staten met een bepaalde complexiteit, een begrip heeft van interne controle en procedures voor financiële rapportering en van de functies van een auditcomité (Redington, 2006).

Als laatste wordt in de Exposure draft aangehaald dat het auditcomité moet willen en kunnen vergaderen met de externe auditor buiten de aanwezigheid van het management. Wanneer het management aanwezig is op de vergaderingen, kan er niet gepraat worden over de integriteit van het management. De openheid van de communicatie wordt op deze manier belemmerd.

Volgens Verhoog & Wallage (2005) treedt er door de aangescherpte regelgeving na de invoering van de SOX-wetgeving een verzakelijking op van de relatie met de externe auditor. De auditor werd lange tijd als adviseur gezien van het management, nu moet men afstand houden. Nu wordt de externe auditor meer als een adviseur van het auditcomité dan van het management aanzien. Het is dus belangrijk dat er een open relatie ontstaat tussen de externe auditor en het auditcomité.

Blum en Hoeffner (2006) vermelden dat de externe auditor nu vaker persoonlijk aansprakelijk gesteld wordt omdat hij fraudezaken bij de klant niet ontdekt heeft en dat bestuursleden frequenter geld uit eigen zak moeten betalen om rechtszaken te regelen. Dit heeft een invloed op de relatie tussen de externe auditor en het auditcomité. Door de nieuwe corporate governance regels en de verhoogde kritische blik van de maatschappij is er een voortdurende zorg om onafhankelijkheid. De externe auditor zal zich hierdoor geremd voelen om boekhoudkundig advies te verlenen. Auditkantoren worden ook steeds kieskeuriger in de klanten die ze accepteren omdat ze het risico om met een integriteitloze klant geassocieerd te worden willen minimaliseren. Hoge-risico bedrijven moeten dan een nieuwe auditor aanwerven. Bovendien zullen auditbedrijven met capaciteitstekorten soms kleine klanten laten vallen voor meer winstgevende. Bedrijven moeten dus vaker een nieuwe auditor zoeken. Tenslotte is de auditor soms te conservatief in de keuze van boekhoudkundige benaderingen omdat een conservatieve houding makkelijker te verdedigen is door de regelgevingen. Al deze vermeldingen komen de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité niet ten goede.

Volgens Beasley en Hermanson (2004) geeft de externe auditor om drie redenen niet altijd de juiste informatie aan het auditcomité: de auditor is, beïnvloed door het management, betrokken bij fraude, het management oefent druk uit op de auditor om bepaalde zaken voor het auditcomité achter te houden of het auditproces zelf is imperfect: niet alle fouten kunnen door de externe auditor gevat worden. Er kunnen nog enkele redenen toegevoegd worden waarom de externe auditor niet alles meedeelt aan het auditcomité. Zo kan het ook zijn dat de externe auditor het auditcomité niet vertrouwt en bepaalde zaken zal achterhouden bij het bespreken van zijn bevindingen. Het is ook mogelijk dat de externe auditor nog niet helemaal zeker is van zijn bevindingen en nog bijkomend onderzoek wil verrichten. Hij zal het auditcomité dan ook nog niet inlichten omdat dit anders misschien al stappen tegen het management zou nemen.

Een correcte berichtgeving is essentieel om een open relatie uit te bouwen. Hierbij valt op te merken dat niet alleen de volledige onafhankelijkheid van de auditor, maar ook de

integriteit en objectiviteit toch wel cruciaal zijn. Onder invloed van het management is het voor de externe auditor onmogelijk om een objectief controleverslag af te leveren.

## **6 Empirisch onderzoek**

### **6.1 Beschrijving vragenlijst en respondenten**

Om meer te weten te komen over de werking van auditcomités en de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité in de praktijk in België, werden interviews afgenomen bij achttien bevoorrechte getuigen: zes bedrijfsrevisoren van beursgenoteerde ondernemingen en twaalf personen die ervaring hebben als lid van een auditcomité van een Belgische beursgenoteerde onderneming. Een overzicht van de bevroegde personen is bijgevoegd in bijlage 6.

Bij het selecteren van ondernemingen met een auditcomité werd getracht variatie te brengen in de bevroegde bedrijven om de populatie van Belgische beursgenoteerde bedrijven te benaderen. Er werd op het internet op zoek gegaan naar Belgische beursgenoteerde bedrijven met een auditcomité. Zesenvestig ondernemingen uit het Vlaams en Brussels gewest zijn telefonisch gecontacteerd. Omdat dit uiteindelijk maar een respons van acht ondernemingen opleverde, werd er voortgegaan op doorverwijzingen van eerder geïnterviewde respondenten om volgende bevoorrechte getuigen te vinden. Hiermee werd een totaal van twaalf personen met ervaring in een auditcomité bekomen die aan dit onderzoek wilden meewerken. De twaalf ondernemingen waarin het auditcomité is opgericht verschillen in activiteit, beursnotering op Euronext Brussels en grootte. Er werden drie leden van auditcomités van ondernemingen uit de Bel 20 bevroegd, zes van auditcomités van ondernemingen uit de Bel Mid en drie van ondernemingen uit de Bel Small. Tabel 2 geeft de gegevens weer per onderneming. Voor het aantal werknemers werd rekening gehouden met de toestand voor het jaar 2006 (gemiddelde voor 2006 of situatie aan het einde van het boekjaar). Voor ondernemingen die op het moment van schrijven het jaarverslag voor het jaar 2006 nog niet bekendmaakten, werd het aantal werknemers voor 2005 opgenomen. Voor een paar ondernemingen werd het programma Bel First gebruikt om het aantal werknemers te bepalen. Dit programma bevat eveneens de jaarcijfers voor het jaar 2005.

**Tabel 2: Overzicht van ondernemingen opgenomen in het onderzoek**

Onderneming	Activiteit	Beursnotering	Aantal werknemers
Fortis	Bank en Verzekeringen	Bel 20	24.225
Elia	Beheer hoogspanningsnet	Bel Mid	1.227
KBC Group	Bank en Verzekeringen	Bel 20	19.000
Barco	Beeld en visualisatie	Bel Mid	4.206
Innogenetics	Diagnostische en therapeutische producten	Bel Mid	511
Keyware	transactieverwerkingsdiensten	Bel Small	78
Bekaert	Auto-industrie, bouw en constructie	Bel 20	21.771
GIMV	Investeringsmaatschappij in Private equity	Bel Mid	75
Galapagos	Medische en farmaceutische oplossingen	Bel Small	288
Kinopolis	Filmdistributie	Bel Small	994
Melexis	Halfgeleiders	Bel Mid	696
D'Ieteren	Autodistributie, autoverhuur en voertuigbeglazing	Bel Mid	20.578

Om de ervaringen en meningen van de leden van Belgische auditcomités te toetsen, werden twaalf personen bevraagd. Er werd voor gekozen om de samenstelling van een auditcomité zo goed mogelijk te benaderen bij het selecteren van respondenten. Op de vergaderingen van het auditcomité zijn in de meeste gevallen namelijk ook de financieel directeur en de interne auditor aanwezig, samen met de niet-uitvoerende bestuurders (waarvan een aantal onder hen onafhankelijk zou moeten zijn) en de voorzitter van het auditcomité. Bij het contacteren van ondernemingen bleek het vaak zo te zijn dat de interne auditor ook de secretaris van het auditcomité is en dan ook op alle vergaderingen aanwezig is. De financieel directeur van de onderneming wordt ook op bijna alle vergaderingen van het auditcomité uitgenodigd, behalve op de private vergaderingen waar geen management aanwezig mag zijn. In het totaal werden er vier interne auditors bevraagd, drie financieel directeurs, één onafhankelijk lid, één secretaris-manager van een auditcomité en drie voorzitters van een auditcomité. De ondervraagde respondenten benaderen dus de samenstelling van een auditcomité.

Er werden eveneens zes bedrijfsrevisoren geïnterviewd, die allen één of meerdere Belgische beursgenoteerde bedrijven met een auditcomité als auditklant hebben. Twee van hen werken voor KPMG, twee voor Deloitte, één voor Ernst & Young en één voor PriceWaterhouseCoopers. De keuze van deze revisoren is gebaseerd op informatie verkregen van pas beginnende auditors uit mijn kennissenkring en van eerder geïnterviewde bedrijfsrevisoren. Vijf revisoren zijn partner in hun kantoor, één revisor is senior manager en tevens verantwoordelijke voor het Audit Committee Institute Belgium. Deze respondenten hebben dus allen een grondige kennis van de praktijken en gewoontes binnen Belgische auditcomités. Om het vertrouwen van hun klanten niet te schaden, werd er tijdens de interviews niet bekend gemaakt op basis van welke ondernemingen met auditcomités de bedrijfsrevisoren hun mening vormden.

Uit de literatuur blijkt dat er nog geen te toetsen uitgebalanceerde theorie ontwikkeld is over de samenwerking tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité. Daarom wordt dit onderzoek gevoerd aan de hand van een bevraging van bevoorrechte getuigen om hieruit de gebruiken in Belgische auditcomités af te leiden. Het is de bedoeling na te gaan hoe bedrijfsrevisoren en leden van Belgische auditcomités hun samenwerking zien, waar de meningen tussen beide groepen verschillen en waar verbeteringen kunnen aangebracht worden. De vragenlijsten die gebruikt werden voor het interview zijn terug te vinden in bijlage 7 (vragenlijst voor het auditcomité) en bijlage 8 (vragenlijst voor de externe auditor), waarbij voor elke vraag ook een samenvattend antwoord van alle individuele interviews wordt gegeven. De respondenten hadden telkens tussen de vijftientig en vijftig minuten nodig om de vragen te beantwoorden en verdere uitleg te geven.

De vragenlijst is opgebouwd uit acht onderdelen.

- Allereerst worden de samenstelling van het auditcomité en een aantal algemene aspecten van de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité bevraagd, zoals de vormen van communicatie en de gebruiken op de vergaderingen van het auditcomité.
- Hierna wordt dieper ingegaan op de aspecten die besproken worden voor de eigenlijke aanvang van de externe controle.

- Verder komen de bevindingen van de controle aan bod. Hierbij wordt er bevestigd welke zaken er allemaal besproken worden met het auditcomité en hoe diep er wordt ingegaan op de bevindingen van de controle.
- Als volgende komen risico's en interne controle aan bod.
- Daarna wordt er bekeken hoeveel belang het auditcomité en de externe auditor hechten aan onafhankelijkheid en niet-auditdiensten.
- Alvorens het interview te beëindigen, wordt nog gevraagd naar voordelen en problemen die de externe auditor en leden van het auditcomité ondervinden bij hun samenwerking.

De antwoorden van de leden van een auditcomité worden telkens vergeleken met de bepalingen in het corporate governance charter van de onderneming. Afwijkingen tussen beiden worden in de volgende bespreking in een aparte paragraaf verwerkt. Verder worden de praktijken die in het auditcomité gangbaar zijn vergeleken met wat de code Lippens en ISA 260 voorschrijft.

De effectiviteit van een auditcomité is moeilijk omvatbaar en dus moeilijk te meten. Extern waarneembare karakteristieken van het auditcomité kunnen wel bepaald worden, maar ze geven niet noodzakelijk betekenisvolle informatie over de activiteiten van het auditcomité (Gendron, Bédard & Gosselin, 2004). Met een bevestiging van bevoorrechte getuigen daarentegen kan er ingegaan worden op de ervaringen van de leden van het auditcomité. De techniek die hiervoor gebruikt wordt kan gerelateerd worden aan het begrip “grounded theory”, een onderzoeksmethode die ontwikkeld werd in de jaren 60. Bij deze methode wordt een theorie gevormd op basis van onderzochte data. Men bouwt de theorie verder op aan de hand van informatie uit de praktijk. Grounded theory is cyclisch: theorie en abstracte kennis wordt meerdere keren aan de praktijk getoetst. Elke volgende gevalstudie start met inzichten verworven in de vorige. Naarmate het onderzoek vordert worden er dus meer gerichte vragen gesteld en zijn er minder misverstanden of inschattingfouten (van der Valk, 2005). Volgens ten Have (1999) begint men dus niet met een theorie die men wil bewijzen, maar met een studiegebied. Men gaat systematisch op zoek naar gegevens die van belang kunnen zijn voor de theorievorming. Bij Grounded theory wordt er gevraagd

naar meningen van de respondenten om te ontdekken hoe de bevroagden de werkelijkheid definiëren op basis van hun opvattingen van persoonlijke interacties (Fassinger, 2005).

Verder wordt in dit hoofdstuk per onderdeel een overzicht van de belangrijkste conclusies en meest opmerkelijke uitspraken gegeven. Voor het protocol met de volledige antwoorden van alle respondenten wordt verwezen naar bijlage 7 en 8.

## **6.2 Samenstelling van het auditcomité en algemene aspecten van de communicatie**

Vier bevroagden vermelden een afwijking van de code Lippens voor de **samenstelling van het auditcomité**. In de code wordt geschreven dat het auditcomité minstens uit drie leden moet bestaan en dat de meerderheid onder hen onafhankelijken moeten zijn. Wat de code precies bedoelt met ‘onafhankelijk’ kan in bijlage 2 teruggevonden worden. Een bevroagde bedrijfsrevisor meldt een auditcomité te bezoeken dat slechts twee leden telt. Bij drie auditcomités worden de onafhankelijkheidsregels niet formeel nageleefd: er zijn wel onafhankelijken, maar zij vormen niet de meerderheid. De corporate governance charters van twee van deze ondernemingen geven wel een uitleg waarom zij de code Lippens op dit gebied niet volgen. Ze vinden dat niet-onafhankelijken nodig zijn voor een evenwichtige samenstelling van het auditcomité die de opbouw van de volledige Raad van Bestuur representeert. Aangezien de code Lippens van het comply-or-explain type is, kan men bij deze twee ondernemingen niet van een overtreding van de code Lippens spreken, maar van een verklarende afwijking. Mogelijk is de andere onderneming zich niet bewust van de overtreding van de code Lippens, aangezien ze geen verklaring voor de afwijking geven in het corporate governance charter.

Zowel de bedrijfsrevisoren als de leden van de auditcomités vermelden het toezicht op de interne controle, de controle op het mandaat van de bedrijfsrevisor en het aanspreekpunt voor de bedrijfsrevisor als **doelstellingen van het auditcomité**. De leden van de auditcomités hebben het echter ook nog over meer technische doelstellingen zoals advies



geven over IFRS, het bespreken van waarderingsregels, in de cijfers zoeken naar abnormaliteiten en een oordeel vormen over de financiële cijfers. Het kan zijn dat de bedrijfsrevisoren deze taken ook als doelstellingen beschouwen, maar eerder vanzelfsprekend vinden en daarom niet vermelden. Een andere reden zou zijn dat ze vinden dat het auditcomité een minder participerende rol in het cijferwerk heeft. In één auditcomité is er wel een heel grote deelneming in het cijferwerk aangezien het auditcomité ook nieuwe waarderingsregels invoert. Dit overstijgt de adviserende rol die normaal aan het auditcomité wordt toegekend.

De code Lippens beveelt aan dat het auditcomité twee maal per jaar met de bedrijfsrevisor vergadert. In één auditcomité wordt er slechts één keer per jaar vergaderd met de externe auditor, voor de rest varieert dit van twee tot zeven keer per jaar. Een opvallende uitspraak van een financieel directeur die op alle **vergaderingen** van het auditcomité aanwezig is, is dat het niet altijd nuttig is om de bedrijfsrevisor op alle vergaderingen uit te nodigen. “De bedrijfsrevisor ziet vaak spoken en er wordt dikwijls vlotter gesproken zonder aanwezigheid van de bedrijfsrevisor.” Dit getuigt zeker niet van een open communicatie, maar kan uiteraard aan heel uiteenlopende factoren zijn toe te schrijven.

Wanneer er buiten de vergaderingen nog **contact** zou zijn, is dit in de meeste gevallen enkel tussen de bedrijfsrevisor en de voorzitter van het auditcomité, maar dit is toch eerder uitzonderlijk. Niemand van de respondenten zou iets aan de hoeveelheid contact tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité willen veranderen. Persoonlijke contacten vormen altijd de hoofdvorm. De communicatie wordt door de meerderheid van de bevroegden omschreven als formeel op de vergaderingen en daarbuiten informele contacten met de voorzitter van het auditcomité.

De opstelling van de **agenda** van het auditcomité wordt vaak mee door het management bepaald en hierdoor hebben zij dan ook een belangrijke invloed op de vergaderingen van het auditcomité. Bij drie auditcomités is de financieel directeur zelfs alleen verantwoordelijk voor het samenstellen van de agenda. Eén bedrijfsrevisor merkt op dat dit beter door de bestuurders zou gebeuren. Slechts bij vier auditcomités hebben de leden

inspraak in het bepalen van de agenda, en is het telkens enkel de voorzitter die zijn zeg mag doen, niet de overige leden. Hierin zou het auditcomité veel zelfstandiger moeten zijn en tot de echte audit-klant moeten evolueren.

Volgens Spira (1999b) heeft het management veel meer invloed op het auditcomité dan de externe auditor. Ze hebben controle op verschillende aspecten van de vergaderingen van het auditcomité, zoals de selectie van de informatie die naar de leden wordt gestuurd voor de vergaderingen. Ook Cohen, Krishnamoorthy & Wright (2002a) beweren dat het management een significante invloed op de kwaliteit van de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité heeft. Bovendien geeft het management de toon aan bij de communicatie tussen henzelf en het auditcomité. Het management heeft soms een invloed op wie er in de Raad van Bestuur zetelt en dus ook onrechtstreeks op wie deel uitmaakt van het auditcomité aangezien de leden van het auditcomité ook bestuurders zijn. Frydman e.a. (2007) bevestigen deze bevinding. Hoewel het management niet langer beslist wie er benoemt wordt tot bestuurder, hebben ze toch een grote invloed op de samenstelling van de comités van de Raad van Bestuur en op die manier ook op de opvattingen van de leden van de comités.

De leden van auditcomités zijn over het algemeen tevreden over de **tijdsbesteding** per agendapunt op de vergaderingen. Slechts één bevroegde merkt op dat hij liever extra vergaderingen zou zien omdat de huidige vol zitten van begin tot einde. Vier bedrijfsrevisoren hebben daarentegen bedenkingen over deze tijdsbesteding. Ze argumenteren dat het auditcomité vaak andere zaken belangrijk vindt dan de bedrijfsrevisor, dat er te weinig stilgestaan wordt bij de rapporten van de interne auditor of dat het auditcomité zich te weinig bezighoudt met risicomanagement. Geen van de respondenten gaf aan ooit problemen te hebben ondervonden met het invoeren van zaken die niet op de agenda staan in de vergaderingen.

De bedrijfsrevisoren hebben geen problemen met het **contacteren en aanspreken** van het auditcomité. De communicatie verloopt vooral langs de formele lijn langs de voorzitter. Voor de tegenpartij is het minder vanzelfsprekend dat de bedrijfsrevisor gemakkelijk

aanspreekbaar is. Eén bevroagde vindt dat het soms lang duurt eer men de eindverantwoordelijke voor de audit te pakken heeft. Een andere respondent antwoordt dat de bedrijfsrevisor te terughoudend en voorzichtig is geworden, wat de communicatie bemoeilijkt. Een opvallende bevinding was dat er in één auditcomité nooit rechtstreekse contacten tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité zijn. De communicatie verloopt altijd via het management, meer bepaald via de financieel directeur. In feite bevestigen beide partijen dat het management nog steeds gezien wordt als de echte auditklant, terwijl die rol door het auditcomité zou moeten worden overgenomen.

### **6.3 Pre-audit besprekingen**

In ISA 260 wordt de nadruk gelegd op het vormen van een wederzijds begrip tussen de externe auditor en het auditcomité. Het overbrengen van wederzijdse verantwoordelijkheden en het geplande bereik van de audit vormen de basis voor het vormen van verwachtingen. Toch blijken deze onderwerpen in de Belgische auditcomités niet ten gronde besproken te worden. Vijf bedrijfsrevisoren en vier leden van een auditcomité beweren dat er over **verwachtingen** gesproken wordt, maar het is telkens zo dat er bepaald wordt wat er van de bedrijfsrevisor kan verwacht worden en niet van het auditcomité.

Ook wederzijdse **verantwoordelijkheden** komen zo goed als niet aan bod op de vergaderingen. Drie leden van het auditcomité vinden dat dit ook helemaal niet nodig is want alle partijen zouden weten wat ze moeten doen. Slechts één lid van een auditcomité vindt dit een belangrijk gespreksonderwerp. Hij legt uit dat er elk jaar ruzie wordt gemaakt met de bedrijfsrevisor omdat deze de contracten te eenzijdig opstelt om zijn verantwoordelijkheid te beperken. Het auditcomité moet er dan voor zorgen dat de contracten meer evenwicht vertonen. Slechts twee respondenten zeggen dat er documenten van wederzijdse verantwoordelijkheden worden opgesteld. Andere bevroagden hebben het over het neerschrijven van de verantwoordelijkheden van één partij of hebben helemaal geen document met deze materie.

Het verloop, de **planning** en de timing van de audit worden volgens alle bevroagde bedrijfsrevisoren aan het auditcomité meegedeeld. Toch zijn er nog vier leden van een auditcomité die beweren dat er geen planningsoverzicht aan het auditcomité wordt gegeven. ISA 260 legt hier nochtans sterk de nadruk op. Ook de code Lippens bepaalt dat het auditcomité op de hoogte moet worden gebracht van het werkprogramma van de externe auditor.

#### **6.4 Bevindingen van de audit**

Alle bedrijfsrevisoren en tien leden van een auditcomité bevestigen dat het **management eerder op de hoogte** is van de bevindingen van de controle dan het auditcomité. Vele respondenten vinden dit logisch aangezien het auditcomité geen dagdagelijks orgaan is en alleen belangrijke zaken en probleemgevallen behandelt.

Alle bevroagden bevestigen dat er over **kwaliteit en aanvaardbaarheid van gebruikte boekhoudpraktijken** gesproken wordt in het auditcomité, een punt dat in ISA 260 grote aandacht verdient. Vier bedrijfsrevisoren en zes leden van een auditcomité beamen dat de bedrijfsrevisor ook aanbevelingen geeft over welke boekhoudkundige transacties hij het meest geschikt vindt. Vier geïnterviewden zeggen dat dit niet gebeurt aangezien dit de onafhankelijke positie van de bedrijfsrevisor zou schaden.

Uit het onderzoek van Cohen, Krishnamoorthy & Wright (2002a) blijkt dat het auditcomité een grotere rol zou moeten spelen in het verzekeren van de kwaliteit van het financieel rapporteringsproces. De financiële rapportering is te belangrijk om alleen over te laten aan het management en de externe auditor. Een sterk, goed geïnformeerd auditcomité moet de derde zijde van de driehoek vormen.

Er werd zestien maal het antwoord gegeven dat **alleen de materiële** voorgestelde aanpassingen met het auditcomité besproken worden. Dit komt overeen met ISA 260 die

bepaalt dat significante aangelegenheden moeten worden gecommuniceerd. Twee auditcomités krijgen een volledig overzicht van alle aanpassingen.

Cohen, Krishnamoorthy & Wright (2002b) beweren dat er door de externe auditor verslag wordt uitgebracht over significante zaken, maar het ontbreekt aan een actieve deelname van het auditcomité.

Wanneer het over ondervonden **moeilijkheden** gaat die bij de controle tegengekomen werden, zeggen vier bedrijfsrevisoren en twee leden van een auditcomité dat deze wel allemaal met het auditcomité besproken worden, terwijl ISA 260 alleen spreekt van significante moeilijkheden. Er wordt vermoed dat deze respondenten moeilijkheden altijd als significant beschouwen.

Op de vraag of alle **conflicten en onenigheden** met het auditcomité besproken worden, antwoorden verschillende bedrijfsrevisoren dat er nooit echt conflicten zijn met het management, maar men eerder spreekt over controleverschillen. Ook vijf leden van auditcomités delen mee dat er nog nooit conflicten geweest zijn waar zij weet van hebben. Deze uitspraken worden door Gendron, Bédard & Gosselin (2004) bevestigd. Vele leden van auditcomités zeggen wel dat ze goed kunnen omgaan met een significant conflict tussen het management en de externe auditor, maar ze zijn er nog nooit mee geconfronteerd. Spira (1999b) suggereert dat het auditcomité effectief is zolang er geen onaangename verrassingen zijn. Het auditcomité heeft echter ook een passieve rol: door het louter bestaan van een auditcomité in een onderneming is er al een zekere vorm van bescherming tegen onbekwaamheid van het management en in mindere mate tegen fraude.

Volgens alle bedrijfsrevisoren worden enkel de materiële controleverschillen besproken en maakt het niet uit of deze al onderling opgelost zijn met het management of niet. Vijf leden van auditcomités beweren daarentegen dat zij enkel op de hoogte worden gesteld van onopgeloste conflicten. Voor fraudezaken zijn bijna alle bevroagden het er over eens dat deze met het auditcomité besproken moeten worden.

Alle bedrijfsrevisoren zijn tevreden over de **opvolging van hun controleaanbevelingen** door het auditcomité. Ze antwoorden allemaal dat, wanneer er een meningsverschil is tussen de bedrijfsrevisor en het management of wanneer het management een voorgestelde aanpassing niet wil doorvoeren, het auditcomité de situatie beoordeelt en een standpunt inneemt. Hierover geven ze dan een advies aan de Raad van Bestuur. Het auditcomité is immers een adviserend orgaan van de Raad van Bestuur, die de uiteindelijke beslissingsmacht heeft. Bevraagde leden van de auditcomités antwoorden veel minder vaak dat deze formele weg tot bij de Raad van Bestuur gevolgd wordt. Vier respondenten zeggen dat zij zelf beslissen of een voorgestelde aanpassing in geval van meningsverschillen doorgevoerd wordt of niet. Dit overstijgt de adviserende rol van een auditcomité. Het is echter ook mogelijk dat de beslissing van het auditcomité ook nog in de Raad van Bestuur besproken wordt, maar de leden van de auditcomités dit zijn vergeten te melden tijdens het interview.

Cohen, Krishnamoorthy & Wright (2002b) beweren daarentegen dat het auditcomité niet machtig genoeg is om controversiële zaken met het topmanagement op te lossen. Volgens Cohen, Krishnamoorthy & Wright (2002a) zijn er maar weinig externe auditoren die het auditcomité als een effectief mechanisme zien om discussies tussen de externe auditor en het management over financiële rapportering op te lossen. In dit onderzoek waarbij 42 externe auditoren van de Big 5 (toen nog met Arthur Andersen) bevestigd werden, antwoordde meer dan drie vierde van de respondenten dat men niet op het auditcomité kan vertrouwen om onenigheden over financiële rapportering tussen de auditor en het management te bemiddelen. De bevestigden haalden hierbij aan dat leden van het auditcomité geen voldoende kennis van financiële rapportering en onvoldoende expertise hebben om effectief een bemiddelende rol te spelen. De aanwezigheid van een actief auditcomité kan wel een onuitgesproken kracht zijn bij onderhandelingen met het management.

Een opmerkelijke bevinding is dat geen enkele bedrijfsrevisor de indruk heeft dat de leden van een auditcomité alles **begrijpen** wat hij aankaart over de audit. De helft van de revisoren vindt dit een punt waarop Belgische auditcomités nog sterk kunnen verbeteren,

de anderen zijn van mening dat men niet kan verwachten van het auditcomité dat ze alle technische regels begrijpen.

Sommige zaken die aan bod komen op het auditcomité hebben, financieel of technologisch bekeken, een hoge complexiteit. Aangezien het auditcomité bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders, is het voor hen soms niet mogelijk de fijne kneepjes van de bedrijfstak te vatten. Ze kunnen wel een algemeen beeld van de materie proberen te vormen, iets wat ook al een diepe studie vereist om het te begrijpen. Toch is het nodig dat minstens één lid van het auditcomité financieel onderlegd is om dieper te kunnen ingaan op technische aangelegenheden (Spira, 1999b).

De leden van auditcomités hebben echter een positief beeld van de deskundigheid van hun comité. Ze beamen dat ze meestal wel alles begrijpen wat de externe auditor meedeelt. Alle leden van auditcomités zeggen dan ook dat er veel **vragen gesteld** worden op de vergaderingen met de bedrijfsrevisor. Ze zeggen dat er kritische discussies gevoerd worden met zeer gedetailleerde vragen. Twee bedrijfsrevisoren bekritisieren echter dat er niet veel vragen gesteld worden of dat de vragen altijd van dezelfde mensen komen. Eén bedrijfsrevisor heeft het zelfs over een mankement in de code Lippens: er wordt niet vermeld wat er bedoeld wordt met “voldoende deskundigheid in financiële aangelegenheden” voor de leden van het auditcomité.

Cohen, Krishnamoorthy & Wright (2002b) halen aan dat het het auditcomité soms ontbreekt aan ervaring over financiële aangelegenheden en ze hierdoor hun taken niet effectief kunnen uitvoeren. Het auditcomité wordt gekarakteriseerd door passieve leden die weinig vragen stellen. De vragen die ze stellen gaan over basiszaken.

Volgens Gendron, Bédard & Gosselin (2004) is de vaardigheid om de juiste vragen te kunnen stellen een kernzaak voor de leden van het auditcomité om zich meer comfortabel te voelen in hun rol als lid van het auditcomité, maar ook om hun legitimiteit te bewaren in de ogen van andere aanwezigen. De leden van het auditcomité moeten relevante vragen stellen, eerder dan checklijsten nagaan over basiszaken van de financiële staten en de

interne controle. Door te focussen op zaken die op het eerste zicht niet belangrijk lijken, kan het auditcomité ontdekken of het management voldoende kennis en begrip heeft van alle implicaties van hetgeen waarover ze praten.

Het stellen van lastige vragen is volgens Spira (1999a) een centrale rol van de niet-uitvoerende bestuurder. Zijn andere rol bestaat eruit de antwoorden op zijn vragen te krijgen. Hiervoor zijn zowel sociale als technische vaardigheden nodig. De niet-uitvoerende bestuurder moet resolute vragen stellen en hierbij beleefd zijn. Hij blijft geduldig, maar tolereert geen eenvoudige antwoorden. Tegelijkertijd mag hij de discussies binnen het auditcomité niet domineren. Ook volgens Cohen, Krishnamoorthy & Wright, (2002a) is de bereidheid om moeilijke vragen te stellen een factor die effectieve auditcomités onderscheidt. Deze vragen moeten de veronderstellingen van het management uitdagen. De vragen die gesteld worden door de leden van het auditcomité zijn niet uitdagend genoeg voor het management, de leden zijn vaak tevreden met vage antwoorden zoals “Alles is onder controle”. De persoonlijke kwaliteiten van de leden van het auditcomité zijn cruciaal bij het stellen van vragen. De leden moeten in staat zijn de informatie te interpreteren, gebieden ontdekken waar meer uitleg nodig is en deze gaten proberen te vullen door intelligente vragen te stellen, waarbij het natuurlijk noodzakelijk is de geschiktheid van de gekregen antwoorden te begrijpen (Spira, 1999b).

Beide partijen van bevroegden geven weer in het algemeen tevreden te zijn over de kennis van **corporate governance** door de leden van het auditcomité. Een belangrijke opmerking van een lid van een auditcomité is dat corporate governance veel meer is dan aanbevelingen en documenten. Het is de integriteit van het beleid van de onderneming en het draait in de eerste plaats rond de vennootschapswetgeving. Er wordt volgens hem veel te veel aandacht geschonken aan regels de laatste jaren. Het zou beter zijn als alle leden van het auditcomité eens een goed handboek zouden doornemen over hoe een vennootschap besturen, en niet al de regels van code Lippens en aanverwanten. De leden van het auditcomité moeten een goed idee hebben van wat de verantwoordelijkheden en de rol is van de organen binnen een onderneming.



Uit een bevraging van 36 externe auditoren door Cohen, Krishnamoorthy & Wright (2002b) blijkt dat de externe auditor het management als primaire drijver van corporate governance ziet. Slechts 44% van de respondenten zagen het auditcomité als een mechanisme van corporate governance. Eén derde van de bevroagden antwoordde dat het auditcomité minder belangrijk was dan andere organen van de onderneming. Hierbij wordt opgemerkt dat de focus van het auditcomité beperkt blijft tot het toezicht op het financieel rapporteringsproces, eerder dan de bredere aangelegenheden zoals bedrijfsstrategie en risico. Een focus op strategie en risico is nochtans een integraal deel van de auditstrategie.

## 6.5 Risicobeheersing

Volgens ISA 260 is het belangrijk dat er met het auditcomité over **bedrijfsrisico's** gepraat wordt. Alle bevroagde bedrijfsrevisoren bevestigen dit belang. Toch zijn er nog vier bevroagde auditcomités waar dit thema niet als agendapunt is opgenomen. In één auditcomité worden risico's wel sporadisch besproken, in drie andere komen ze nooit aan bod. Dit is een opvallende bevinding aangezien de audit toch ook risicogebaseerd zou moeten zijn.

ISA 260 bepaalt dat de gehanteerde **materialiteitsgrens** door de auditor moet meegedeeld worden om aan te tonen hoe significante risico's worden aangepakt. Slechts één bevroagde bedrijfsrevisor beaamt deze grens mee te delen. Zes auditcomités bevestigen dat dit bij hen meegedeeld wordt. Twee maal werd de commentaar gegeven dat dit interne keuken van de bedrijfsrevisor is, wat toch wel een merkwaardige stelling is. Het is namelijk essentieel dat het auditcomité kan beoordelen hoe de financiële staten gecontroleerd werden door de bedrijfsrevisor.

Hoewel alle ondervraagde revisoren inspanningen doen om op de hoogte te zijn van de huidige **marktpositie en bedrijfsvoering** van een nieuwe klant, zijn twee leden van auditcomités hier niet helemaal tevreden over, om totaal verschillende redenen. Eén respondent becommentarieert dat de bedrijfsrevisor de gevoeligheden en inhoudelijke

aspecten van de onderneming niet kent. Dit lijkt een fundamentele kritiek op de auditor, daar er in dat geval nauwelijks sprake kan zijn van een goede risicoanalyse en een gepast auditprogramma; in essentie is niet voldaan aan één van de belangrijkste auditstandaarden. Een lid van een ander auditcomité legt uit dat de marktpositie van de onderneming de bedrijfsrevisor niks aangaat, de revisor mag zich niet moeien met de bedrijfsvoering, dit is een taak van het management. Het tweede deel van de uitspraak is uiteraard juist, maar het eerste deel gaat voorbij aan het feit dat risicoanalyse de basis van de audit is en dat een auditor die geen voeling met de marktpositie heeft niet in staat is een gedegen audit uit te voeren.

Tien leden van een auditcomité vinden dat zij zelf wel goed op de hoogte zijn van de bedrijfsvoering en marktpositie van de onderneming. Drie bedrijfsrevisoren zijn het hier niet helemaal mee eens en leggen uit dat deze kennis vooral afhangt van de deskundigheid van het auditcomité, hoe lang de leden al zetelen en uit welke sector ze komen. Eén respondent licht toe dat het niet altijd transparant is of de leden van het auditcomité de juiste kwalificaties hebben. Vijf revisoren vinden het belangrijk dat het auditcomité op de hoogte is van de bedrijfsvoering en de marktpositie, een andere vindt dit niet noodzakelijk.

## **6.6 Interne controle**

ISA 260 bepaalt dat de mate van samenwerking tussen de interne en externe auditor een belangrijk gespreksonderwerp is. In de code Lippens staat geschreven dat het auditcomité het werkprogramma van de interne auditor moet nakijken, rekening houdend met de complementaire rol van de interne en externe auditfuncties. Alle bevroagde bedrijfsrevisoren beweren dat er wordt gepraat over de samenwerking met de interne auditor wanneer deze er is in de onderneming. Een respondent heeft het hierbij over een hiaat in de code Lippens: het is de taak van het auditcomité om toezicht uit te oefenen op de interne audit, maar er is geen verplichting om zo'n interne audit te organiseren wanneer men dit niet nodig acht. Acht leden van auditcomités zeggen dat de samenwerking tussen

de interne en externe auditor besproken wordt, waarbij één bevroagde aangeeft dat er te weinig afstemming is tussen beide partijen.

Alle respondenten beamen dat **zwakheden in de interne controle** aan bod komen, zoals aanbevolen in ISA 260. Eén bedrijfsrevisor merkt hierbij op dat het auditcomité ook zelf moet kijken waar verbeteringen nodig zijn en dat dit initiatief vaak ontbreekt in auditcomités.

Uit een onderzoek van Gendron, Bédard & Gosselin (2004) blijkt dat leden van een auditcomité voornamelijk vertrouwen op het werk van de interne auditor om hun eigen appreciatie van de effectiviteit van de controleomgeving te vormen. De interne audit fungeert hierbij als een verzekeringspolis, een soort van toezicht dat de onderneming verhindert fouten te maken.

Een lid van een auditcomité bepaalt dat het vooral belangrijk is te weten of de aanbevelingen door het management nageleefd worden, eerder dan zelf de zwakheden te vernemen. Alle bedrijfsrevisoren bevestigen dat ze aanbevelingen voor interne controle doen in het auditcomité wanneer de procedures niet adequaat zijn. Toch geven drie leden van auditcomités nog aan dat dit bij hen niet behandeld wordt. Eén geïnterviewde geeft de commentaar dat de bedrijfsrevisor beter wat meer informatie zou vrijgeven over wat er in de controleomgeving geïmplementeerd moet worden. In één auditcomité wordt er verwacht dat de business units zelf de aanbevelingen opvolgen en het auditcomité enkel ingelicht wordt wanneer dit niet het geval zou zijn.

## **6.7 Onafhankelijkheid**

### **6.7.1 Onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor**

Aan de leden van auditcomités werd gevraagd hoe de aanwerving, verloning en het ontslag van de bedrijfsrevisor in de onderneming geregeld worden. In alle ondernemingen heeft

het auditcomité inspraak in de **benoeming van de bedrijfsrevisor**, zij het soms op een minder rechtstreekse manier. In zeven ondernemingen wordt de bedrijfsrevisor geselecteerd door het management, waarna het auditcomité advies geeft. Bij vier onder hen moet er hierna nog door de Raad van Bestuur goedgekeurd worden, drie leden beweren zelf de uiteindelijke beslissing te nemen. Hier wordt de adviserende rol van het auditcomité dus overstegen, wat in feite strijdig is met het Wetboek van Vennootschappen. In twee ondernemingen is het ook het auditcomité dat de kandidaat-revisoren aanbrengt. Volgens twee geïnterviewden beslist de hele Raad van Bestuur (waar de leden van het auditcomité ook in zetelen) samen over de selectie van de bedrijfsrevisor. In één onderneming heeft ook de interne auditor inspraak in de selectie. De bepaling van de **verloning** verloopt op een gelijkaardige manier als de benoeming. In vijf auditcomités hebben de leden zelf het laatste woord, bij drie anderen is er nog een goedkeuring nodig van de volledige Raad van Bestuur. In twee ondernemingen heeft het auditcomité geen inspraak in de verloning: één keer bepaalt de financieel directeur deze autonoom, in het andere geval is het remuneratiecomité verantwoordelijk. Voor het **ontslag** van de bedrijfsrevisor wordt gezegd dat het auditcomité een adviserende, en in drie gevallen zelf een beslissende rol heeft.

De code Lippens bepaalt dat het auditcomité aanbevelingen moet doen aan de Raad van Bestuur aangaande de selectie, benoeming en herbenoeming en voorwaarden voor aanstelling van de bedrijfsrevisor. De grote variëteit aan aanstellings- en beloningsprocedures die uit de interviews naar voren komt, wijst erop dat er behoefte bestaat aan duidelijke wettelijke regels, of tenminste duidelijkere aanbevelingen.

Drie revisoren zeggen dat het formeel nooit voorkomt, maar informeel gewone gang van zaken is dat het **management druk** uitoefent om het auditcomité niet op de hoogte te stellen van bepaalde negatieve feiten uit de audit. Verder dan een poging tot ompraten gaat het management wel niet.

De **onafhankelijkheid van het auditteam** wordt volgens alle revisoren minstens één keer per jaar met het auditcomité besproken. Toch is er nog één lid van een auditcomité dat bevestigt dat dit geen vast punt op de agenda is en bij twee auditcomités wordt dit zelfs

nooit besproken. Bij één auditcomité waar de onafhankelijkheid wel besproken wordt, is dit trouwens maar om de drie jaar bij de hernieuwing van het mandaat, bij vier auditcomités slechts bij de aanstelling van een nieuwe bedrijfsrevisor of bij de wijziging van het auditteam. Hieruit lijkt het dat de leden van Belgische auditcomités minder belang hechten aan onafhankelijkheid dan de bedrijfsrevisoren doen uitschijnen.

Bovendien zeggen slechts twee bedrijfsrevisoren jaarlijks een **overzicht van relaties** tussen de externe auditor en de onderneming te overhandigen aan het auditcomité. Slechts vier leden van auditcomités bevestigen dat dit bij hen gebeurt, hoewel deze praktijk in de code Lippens voorgeschreven wordt en in ISA 260 vermeld staat. Mogelijk moet hiervoor een verklaring gezocht worden in de kritiek die de respondenten op de onafhankelijkheidscriteria leverden tijdens de interviews.

Drie bedrijfsrevisoren hebben er problemen mee dat ze hun onafhankelijkheid moeten bewijzen aan het auditcomité: de interne procedures van het revisorenkantoor en de deontologie verzekeren immers al dat de bedrijfsrevisor onafhankelijk is. Vier revisoren vinden die **aandacht voor onafhankelijkheid** dan ook overdreven. Vroeger was het normaal dat een bedrijfsrevisor onafhankelijk is, nu moet alles expliciet aangetoond worden. Het is niet de klant die moet instaan voor de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor, maar de wet en de regels van het revisorenkantoor. Volgens één van de bevroegden verschaalt de job van de bedrijfsrevisor: het is een foute piste om de lijst met verboden activiteiten uit te breiden. Hierdoor daalt de kwaliteit van de audit. Als men assistentie nodig heeft om complexe zaken uit te diepen, waarom zou men dan geen advies mogen vragen binnen de eigen firma, waarvan men weet dat de kwaliteit goed is? Een andere respondent haalt aan dat de aandacht moet van de wet, maar dat daarom niet gezegd wordt dat de wet op zich goed is. Ook drie leden van auditcomités vinden de aandacht voor onafhankelijkheid overdreven. De bedrijfsrevisor kan zijn onafhankelijkheid toch niet bewijzen. De onafhankelijkheid is dan ook meer de zaak van de bedrijfsrevisor zelf, dan die van de geauditeerde onderneming. Twee andere personen becommentariëren dat de bedrijfsrevisor wel een document ondertekent dat hij onafhankelijk is, maar dat vermijdt nog geen fraude. Men moet gewoon kunnen vertrouwen op de revisor.

### 6.7.2 Onafhankelijkheid van het auditcomité

De code Lippens bepaalt dat de meerderheid van het auditcomité uit onafhankelijken moet bestaan en dat alle leden niet-uitvoerende bestuurders moeten zijn. Opmerkelijk is dat slechts één ondervraagde bedrijfsrevisor het **auditcomité onafhankelijk van het management** acht. Eén respondent zegt dat theoretisch wel de regels van onafhankelijke samenstelling van de code Lippens worden nageleefd, maar dat hij in praktijk toch soms twijfelt aan die onafhankelijkheid. Een andere bevroegde stelt dat er vaak familieleden van de bedrijfsleider in het auditcomité zetelen omdat ze weten hoe de bedrijfsvoering in elkaar zit. Deze zijn dus automatisch niet onafhankelijk van het management. Twee revisoren ondervinden zelfs dat er soms nog uitvoerende leden in het auditcomité zetelen. Twee leden van een auditcomité verklaren dat het soms ook wel eens gebeurt dat het management probeert om de beslissingen van het auditcomité te beïnvloeden, maar dat het auditcomité hier wel niet aan toegeeft. Deze antwoorden tonen aan dat de onafhankelijkheid van de auditcomités zeker nog voor verbetering vatbaar is. De in België vrij algemene praktijk dat de meerderheidsaandeelhouder in het auditcomité zetelt heeft al als nadeel dat de onafhankelijkheid in het gedrang komt, maar dit wordt een ernstig probleem indien daar dan ook nog eens familiale relaties met het management bovenop komen.

Zowel de code Lippens als de code Tabaksblat vereist dat het auditcomité bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders. Volgens het Cadbury Rapport moeten ondernemingen hun uitvoerende bestuurders dan ook aanmoedigen om niet-uitvoerend bestuurder te worden in een andere onderneming. Dit leidt volgens Spira (1999a) tot een tegenstrijdige situatie want dezelfde individuen moeten in de ene onderneming onafhankelijk toezicht op de uitvoerende bestuurders uitoefenen terwijl ze in de andere onderneming zelf de uitvoerende bestuurders zijn. Het is moeilijk zich aan specifieke regels te houden als de persoon “twee hoeden draagt”.

Abbott e.a. (2004) stellen dat de onafhankelijkheid van het auditcomité een significante negatieve correlatie vertoont met de herformulering van de financiële staten. Dit betekent

dat wanneer men te maken heeft met een onafhankelijk auditcomité, er minder materiële weglatingen of verkeerde voorstellingen in de financiële staten voorkomen die niet werden verhinderd door de interne controle en niet ontdekt werden door de externe auditor. Een onafhankelijk auditcomité controleert immers de interne audit en is ook veeleisender tegenover de externe auditor.

Hoewel de code Lippens dit niet aangeeft, is het algemeen aanvaard in de literatuur dat het auditcomité minstens één keer per jaar **vergadert met de bedrijfsrevisor zonder aanwezigheid van het management**. In ISA 260 en in de code Tabaksblat bijvoorbeeld is deze regel wel opgenomen. Gendron, Bédard & Gosselin (2004) schrijven dat de externe auditor moet worden bevraagd over het feit of er moeilijke zaken zijn opgedoken tijdens de audit en of hij onbeperkte toegang heeft gekregen tot alle informatie, over de competentie van het management en over hun moraliteit. Ook Spira (1999b) beschrijft het belang van private vergaderingen tussen het auditcomité en de externe auditor.

Volgens onderzoek van het Audit Committee Institute Belgium heeft de CEO in een aantal Belgische ondernemingen een permanente invitatie tot de vergaderingen van het auditcomité, hoewel private vergaderingen zonder management wenselijk zijn (Audit Committee Institute, 2007). Deze vaststelling komt overeen met de bevindingen uit de interviews. Slechts één bedrijfsrevisor en vier leden van een auditcomité bevestigen private vergaderingen. Drie bedrijfsrevisoren en drie leden van auditcomités stellen dat het management op elke vergadering aanwezig is. Eén bedrijfsrevisor vindt die private vergaderingen net niet gunstig: hij becommentarieert dat hij in aanwezigheid van het management ook wel zegt wat er te zeggen valt, wanneer dit niet zou zijn, is er een gebrek aan open communicatie. Andere auditcomités organiseren wel een tussenvorm: er is bijvoorbeeld een korte private bespreking van enkele minuten voor de eigenlijke vergadering van het auditcomité, of de bedrijfsrevisor heeft enkel met de voorzitter van het auditcomité een private meeting. Uit de commentaar van een lid van een auditcomité blijkt dat het management soms afkerig staat tegenover deze vergaderingen. De respondent spreekt van een furie van een topmanager bij het voorstel van de voorzitter van het

auditcomité om de vergadering te verlaten. Ook op dit vlak is er dus nog een hele weg af te leggen vooraleer echte onafhankelijke auditcomités kunnen fungeren.

## 6.8 Niet-auditdiensten

Vijf revisoren en zeven leden van een auditcomité beamen dat het bespreken van **niet-auditdiensten** een vast punt op de agenda is. Volgens vijf bevroagden is het niet nodig om deze diensten te bespreken, ofwel omdat ze allemaal verboden zijn in de onderneming, ofwel omdat de regels duidelijk zijn. Slechts drie revisoren en vier leden van een auditcomité stellen dat er, zoals in Amerikaanse regelgevingen bepaald wordt, voor elke niet-auditdienst een **goedkeuring** van het auditcomité nodig is. Als redenen waarom dit niet nodig is, werd geantwoord dat het management zelf al op de niet-auditdiensten let, dat gewoon de wet gevolgd wordt, dat een goedkeuring enkel nodig is bij overschrijding van de één-op-één regel of dat men voldoende vertrouwen heeft in de bedrijfsrevisor dat hij zelf wel weet wat mag en kan.

Eén bedrijfsrevisor maakt de opmerking dat het auditcomité met het beslissen over het toelaten van auditdiensten aan zijn adviserende rol voorbijgaat. De revisoren zeggen echter geen bezwaar te hebben dat het auditcomité zich in deze materie moet.

Hoewel de code Lippens aanbeveelt dat het auditcomité een **beleid** opstelt om te bepalen welke **niet-auditdiensten** toegelaten of verboden zijn en voor welke een voorafgaandelijke goedkeuring door het auditcomité nodig is, bevestigen slechts drie leden van een auditcomité zo een beleid te hebben opgesteld.

## 6.9 Afwijkingen tussen het interview en het corporate governance charter

Na het analyseren van de corporate governance charters van de twaalf ondernemingen, blijkt dat de antwoorden van de respondenten niet altijd consistent zijn met de bepalingen



in het charter van de onderneming zoals het gepubliceerd staat op de website. Vooral voor niet-auditdiensten lijken er afwijkingen te zijn. Opvallend is dat bij één van de onderzochte auditcomités niet voor elke niet-auditdienst goedkeuring nodig is van het auditcomité volgens de respondenten, terwijl het corporate governance charter zegt dat dit wel zo is. Ook over het beleid rond niet-auditdiensten opgesteld door het auditcomité ontstaat er onduidelijkheid. Er staat in vijf charters waar een respondent beweert dat er geen beleid is, dat dit wel zo is. Een mogelijke verklaring is dat het charter is opgesteld door iemand van buiten het auditcomité en de leden niet voldoende op de hoogte zijn ervan. Een andere mogelijkheid is dat men meent geen beleid nodig te hebben wanneer men enkel de wettelijke regels volgt of geen enkele niet-auditdienst toelaat, maar dit ook als beleid beschouwt. Een laatste verklaring zou zijn dat de leden van het auditcomité weten dat ze een beleid zouden moeten opstellen, maar dit niet belangrijk genoeg vinden om er daadwerkelijk werk van te maken. In één auditcomité verklaart de respondent dat het beleid rond niet-auditdiensten is opgesteld door het management, terwijl in het charter gesteld wordt dat het auditcomité hiervoor verantwoordelijk is.

Ook op andere vlakken worden afwijkingen tussen het interview en het corporate governance charter gevonden, bijvoorbeeld bij de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor. Twee respondenten beweren dat er in het auditcomité niet over onafhankelijkheid gesproken wordt, terwijl het charter stelt dat het auditcomité waakt over de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor. Men kan zich hierbij afvragen of dit wel mogelijk is zonder over onafhankelijkheid te praten in het auditcomité. In twee charters staat er dat er een verslag van alle banden tussen de bedrijfsrevisor en de onderneming aan het auditcomité wordt afgeleverd, terwijl de respondenten zeggen dat dit niet het geval is.

Ook over de taken van het auditcomité bij de aanstelling en de vergoeding van de bedrijfsrevisor zijn er tegenstellingen. Twee bevroagden verklaren dat er geen specifieke rol is weggelegd voor het auditcomité bij de aanstelling van de bedrijfsrevisor, terwijl het charter neerschrijft dat het auditcomité aanbevelingen kan doen over de benoeming. Ook werd er twee maal geantwoord dat het auditcomité geen zeg heeft in de vergoeding van de bedrijfsrevisor, waar het charter stelt dat dit wel zo is.

In het charter van een bepaalde onderneming staat dat er één keer per jaar een private vergadering tussen de bedrijfsrevisor en de leden van het auditcomité georganiseerd wordt. Een bevroegd lid antwoordt dat dit al twee jaar in praktijk niet meer gebeurd is.

Er werd nagegaan of er een verband bestaat tussen de functie van de respondent en het al dan niet voorkomen van een afwijking tussen het interview en het corporate governance charter. Hierbij is het opvallend dat de voorzitters van een auditcomité meer op de hoogte blijken te zijn van het charter dan andere bevroagden. Uit twee interviews met voorzitters van auditcomités blijken er geen afwijkingen tussen de beweringen van de voorzitters en de corporate governance charters. Tijdens een ander interview met een voorzitter van een auditcomité zijn er wel twee verschillen tussen de beweringen van de respondent en de bepalingen in het charter, maar voor één afwijking werd een uitleg gegeven door de voorzitter van het auditcomité. Hij is er zich van bewust dat de regels in het charter spreken van een beleid voor niet-auditdiensten, maar hij geeft toe dat hijzelf niet zo houdt van het neerschrijven van regels en dit dan waarschijnlijk een taak voor zijn opvolger zal zijn. Bij de bevroagden met de functie van financieel directeur en interne auditor werden ongeveer evenveel afwijkingen vastgesteld. Uit de antwoorden op de vragen tijdens het interview lijkt het dat de bevroagden zich niet bewust zijn van de afwijkingen van het charter. Ze schijnen ervan overtuigd te zijn dat hun antwoord de algemene gang van zaken op het auditcomité voorstelt. Mogelijk is dit te verklaren doordat de financieel directeurs en interne auditors niet echt permanent lid van het auditcomité zijn en minder op de hoogte zijn van het hoofdstuk rond het auditcomité in het corporate governance charter. Slechts éénmaal lichtte de geïnterviewde interne auditor toe zich ervan bewust te zijn dat er in het charter staat dat er minstens één maal per jaar een private vergadering wordt georganiseerd, maar dat dit in werkelijkheid al twee jaar niet meer voorkomt.

## 6.10 Voordelen en problemen

Twee bedrijfsrevisoren en zeven leden van auditcomités beweren nog nooit **problemen** te hebben gehad met de andere partij. De overige bedrijfsrevisoren haalden de volgende negatieve ervaringen aan met het auditcomité:

- onvoldoende financiële achtergrond;
- te weinig aandacht voor risicomanagement en interne controle;
- optreden niet krachtadig genoeg en niet de juiste druk op het management om voorgestelde aanpassingen door te voeren;
- problemen met de tijdsbesteding op vergaderingen: sommige onderwerpen verdienen meer aandacht, bij andere wordt te lang stilgestaan;
- gebrek aan onafhankelijkheid in het auditcomité.

De leden van auditcomités vermelden andere problemen dan de bedrijfsrevisor, namelijk:

- de bedrijfsrevisor bespreekt te weinig ex ante, hij zou beter wat minder pas achteraf melden;
- er is te weinig afstemming tussen de interne en de externe auditor;
- de bedrijfsrevisor kijkt te veel naar details waardoor hij de grote zaken uit het oog verliest, namelijk of de balans en de resultatenrekening wel een getrouw beeld geven;
- de bedrijfsrevisor meldt te weinig waar hij mee bezig is, hij zou beter wat meer over de auditplanning meedelen;
- de bedrijfsrevisor wordt te veel bekeken door de buitenwereld waardoor hij anders gaat handelen en zijn verantwoordelijkheden lager gaat leggen;
- de bedrijfsrevisor is te beperkend geworden in zijn contractuele regeling en in de formulering van zijn certificatie zodat er bijna een inhoudsloze verklaring wordt afgeleverd om de aansprakelijkheid te beperken. Het auditcomité moet hierover met de bedrijfsrevisor onderhandelen bij het opstellen van het contract met de bedrijfsrevisor.

Men kan hierbij opmerken dat zowel van het auditcomité verwacht wordt dat ze krachtadiger optreden en hun verantwoordelijkheden op zich nemen, als van de bedrijfsrevisor dat ze hun verantwoordelijkheden niet uit de weg gaan. Het is daarom noodzakelijk dat beide partijen samen gaan zitten om afspraken te maken over die verantwoordelijkheden. Zoals is gebleken uit de interviews wordt dit weinig tot nooit gedaan.

Het grootste deel van de ondervraagde leden van auditcomités is tevreden over de **hoeveelheid informatie** die ze krijgen van de bedrijfsrevisor. Eén respondent had liever wat meer informatie gewenst over de controlebevindingen, een andere liever meer over de auditplanning. Volgens een respondent moet er meer betaald worden voor alles wat men meer wil weten van de bedrijfsrevisor, dus heeft hij liever geen extra informatie. Eén bevroagde merkt op dat hij wel een probleem heeft met de timing van de informatie: deze komt dikwijls wat te laat, zodat er slechts weinig tijd overblijft om de gekregen gegevens te bestuderen. Een tijdige communicatie is nochtans belangrijk volgens ISA 260.

Als **voordelen** van het bestaan van een auditcomité binnen de onderneming vermelden beide groepen de alertere opstelling van het management. Het management is kritischer en denkt langer na alvorens een beslissing te nemen omdat ze weten dat het auditcomité weinig gefundeerde beslissingen niet tolereert. Ook de intensievere behandeling van zwakke punten en problemen die sluimerden en de verhoogde aandacht voor interne controle wordt door beide groepen vermeld, evenals het verhoogde inzicht in financiële rapportering.

Gendron, Bédard & Gosselin (2004) suggereren dat de kwaliteit van de financiële rapportering in ondernemingen waar een auditcomité is opgericht hoger is dan in ondernemingen die geen auditcomité hebben.

De bedrijfsrevisoren vermelden verder eerder voordelen voor zichzelf zoals een bijkomend klankbord binnen de onderneming, een onafhankelijke partner op het juiste niveau en de verkleining van het risico voor de bedrijfsrevisor door het extra toezicht van het

auditcomité. Ook de doorstroming van informatie naar de Raad van Bestuur vermelden ze als pluspunt. Dit komt overeen met de bevindingen van Spira (1999a). Volgens haar onderzoek wordt van het auditcomité verwacht dat ze de externe auditor beschermen door hem steun te bieden in een discussie over het boekhoudbeleid en door een kanaal van communicatie te zijn naar de Raad van Bestuur toe (in een two-tier board naar de Raad van Commissarissen) waardoor de bezorgdheden van de externe auditor kunnen aangebracht worden. Spira (1999a) schrijft verder dat de externe auditor een aanzienlijke stimulans heeft om klanten aan te moedigen om een auditcomité op te richten. De waargenomen onafhankelijkheid van de externe auditor (independence in appearance) verbetert hierdoor en de externe auditor is meer beschermd tegen beschuldigingen van fraude.

De leden van de auditcomités hebben het eerder over voordelen die de bedrijfsvoering van de onderneming ten goede kunnen komen zoals meer input van ideeën en de mogelijkheid om te brainstormen over waarderingsregels.

### **6.11 Conclusie bij de bevraging van bevoorrechte getuigen**

Hoewel het aantal respondenten te klein is om algemene conclusies te trekken over de Belgische auditcomités, worden er toch aanwijzingen gegeven waar verbeteringen in de samenwerking tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité mogelijk zijn.

Het is duidelijk dat leden van een auditcomité vaak geen inspraak hebben in de agenda van hun vergaderingen. Het management domineert daarentegen de onderwerpen. Het management is bovendien in bijna alle gevallen eerder op de hoogte van de bevindingen van de controle van de bedrijfsrevisor dan het auditcomité. Hieruit blijkt dat het management toch nog steeds aanzien wordt als de primaire auditklant, en niet het auditcomité.

Over de tijdsbesteding op de vergaderingen zijn leden van het auditcomité doorgaans tevreden, terwijl de bedrijfsrevisor vindt dat er te weinig tijd besteed wordt aan sommige

onderwerpen en er te lang wordt stilgestaan bij andere. Uit onderzoek van het Audit Committee Institute dat in paragraaf 3.3 besproken werd, bleek dat ook 21% van de leden van Belgische auditcomités ontevreden zijn over de tijdsbesteding. Door vooraf betere afspraken te maken over welke onderwerpen welke partij belangrijk vindt, zou dit probleem snel verholpen zijn.

Hoewel ISA 260 hier sterk de nadruk op legt, wordt er te weinig aandacht besteed aan wederzijdse verwachtingen en verantwoordelijkheden. In een aantal auditcomités maakt de bedrijfsrevisor zelfs geen planningsoverzicht bekend. Ook het bespreken van bedrijfsrisico's wordt in ISA 260 benadrukt, terwijl er auditcomités zijn waar dit thema nooit aan bod komt. De hernieuwde Europese Achtste Richtlijn legt de International Standards on Auditing (ISA's) op voor externe controles in de Europese Unie en dit ten laatste op 29 juni 2008. De strengere regels van ISA 260 zouden hier dus ook moeten gelden. Er moet wel opgemerkt worden dat de ISA's eigenlijk alleen voor de externe auditor bedoeld zijn, ze kunnen het auditcomité niet binden. Men moet zich afvragen of er niet ook een extra regelgeving voor het auditcomité moet opgesteld worden, zonder in een Amerikaanse kookboekbenadering terecht te komen.

De gehanteerde materialiteit voor de controle wordt slechts door weinig bedrijfsrevisoren meegedeeld aan het auditcomité. Deze materialiteit geeft echter een indicatie van hoe de bedrijfsrevisor de controle heeft uitgevoerd, iets wat van belang zou moeten zijn voor het auditcomité.

Bedrijfsrevisoren vinden dat leden van het auditcomité meer financiële kennis moeten hebben, terwijl leden van het auditcomité van zichzelf vinden dat ze voldoende financieel onderlegd zijn. Dit verschil is mogelijk te verklaren door onvoldoende definiëring in de code Lippens. Er wordt namelijk niet bepaald waaraan de leden van een auditcomité moeten voldoen om als "financieel deskundig" beschouwd te worden.

De onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor is niet overal een vast punt op de agenda en bij verschillende auditcomités komt dit niet frequent genoeg aan bod. Volgens slechts een

minderheid van de bevroagden wordt er een overzicht van relaties tussen de bedrijfsrevisor en de onderneming door het auditcomité ontvangen, terwijl dit toch in de code Lippens aanbevolen wordt. Deze lage belangstelling voor onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor is mogelijk te wijten aan het feit dat vele respondenten de aandacht voor onafhankelijkheid overdreven vinden. Een bedrijfsrevisor kan volgens hen zijn onafhankelijkheid toch nooit echt bewijzen, er is vertrouwen nodig.

Er is veel variatie in de procedures voor selectie en benoeming van de bedrijfsrevisor. In een aantal ondernemingen is er geen rol weggelegd voor het auditcomité in deze procedure, terwijl dit toch aanbevolen wordt in de code Lippens. Dit wijst op een behoefte aan meer duidelijkheid in de regelgeving.

Weinig auditcomités hebben een beleid opgesteld om te bepalen welke niet-auditdiensten toegelaten of verboden zijn en voor welke er vooraf toestemming van het auditcomité nodig is. Nochtans beweren verschillende corporate governance charters dat het auditcomité wel een beleid heeft opgesteld. Verder onderzoek naar de redenen van deze afwijking lijkt nodig. Mogelijk leven de auditcomités de wettelijke bepalingen over toegelaten auditdiensten na en wijken ze hier niet van af. Dit kan in hun corporate governance charter als beleid beschouwd worden, terwijl de respondenten hier geen rekening mee gehouden hebben. Een andere mogelijkheid is dat het corporate governance charter buiten weten van het auditcomité wordt opgesteld of dat de leden van het auditcomité het opstellen van een beleid niet als belangrijk ervaren.

Slechts één bedrijfsrevisor acht het auditcomité onafhankelijk van het management in haar beslissingen. Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in de bedrijfsstructuur van Belgische beursgenoteerde ondernemingen. Deze worden vaak gedomineerd door familiale aandeelhouders die ook hun zeg willen hebben in het auditcomité. Het voordeel hierbij is dat ze veel weten van de onderneming, maar ze zijn niet onafhankelijk van het management. Een andere uitleg zou kunnen zijn dat de leden van het auditcomité zichzelf letterlijk als intern orgaan van de onderneming beschouwen, eerder dan als onafhankelijken, en eerder het management steunen dan de externe bedrijfsrevisor.

Misschien zou het een verbetering zijn hogere eisen voor onafhankelijken op te leggen in de code Lippens voor de samenstelling van het auditcomité. Een bestuurder mag bijvoorbeeld nog 10% van de aandelen van de onderneming bezitten om als onafhankelijk beschouwd te worden. Bijgevolg is men toch financieel afhankelijk van de beslissingen van het management en heeft men er baat bij deze beslissingen te steunen. Ook het zetelen in het auditcomité van personen met familiale of vriendschapsbanden met het management zou beter beperkt moeten worden. Dit wordt wel geregeld in de onafhankelijkheidscriteria van de code Lippens, maar blijkbaar niet nageleefd in een aantal auditcomités.

Het aantal private vergaderingen tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité zonder aanwezigheid van het management moet verhoogd worden. Deze lijken eerder de uitzondering dan de regel. Nochtans zijn deze gesprekken belangrijk om een open communicatie tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité op te bouwen.



## **7 Beoordeling van de effectiviteit van Belgische auditcomités in hun samenwerking met de bedrijfsrevisor**

Uit de interviews met de bevoorrechte getuigen blijkt dat de gebruikte praktijken in de samenwerking met de bedrijfsrevisor nogal verschillen. Er zijn auditcomités die een sterke relatie met de bedrijfsrevisor onderhouden en er zijn er waarbij het contact veel minder intens is. Daarom wordt de effectiviteit in samenwerking met de bedrijfsrevisor van de onderzochte auditcomités beoordeeld door hen een score te geven op basis van de behandelde aspecten tijdens het interview. Deze score is een gewogen gemiddelde: verschillende aspecten krijgen een wegingcoëfficiënt toegekend, de optelling van deze verschillende wegingen vormt de totaalscore. Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen, wordt er niet gezegd welke score bij welk auditcomité hoort.

De schaal die gehanteerd wordt is een ordinale schaal. Er kan namelijk een rangorde in de scores worden aangelegd. Er zijn kwalitatieve verschillen tussen de onderzoekseenheden door toewijzing van elke onderzoekseenheid aan slechts één categorie. De score geeft echter geen informatie over de grootte van de verschillen tussen de onderzoekseenheden en er is geen absoluut nulpunt. Normaal zijn kwantitatieve berekeningen dan ook niet mogelijk op dit niveau en kan er bijgevolg geen gewogen gemiddelde bepaald worden (Broeckmans e.a., 2003). Er werd besloten om met deze scores toch een gewogen gemiddelde te berekenen, enkel ter indicatie van de effectiviteit van de werking van de auditcomités. Er mag geen statistische juistheid aan deze scores toegekend worden.

### **7.1 Samenstelling van deelscores**

Tijdens de interviews worden, buiten de inleidende vragen en de meer algemene slotvragen, zes thema's besproken, namelijk pre-audit, controlebevindingen, risicobeheersing, interne controle, onafhankelijkheid en niet-auditdiensten. Het thema "onafhankelijkheid" is verder opgedeeld in "onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor" en "onafhankelijkheid van het auditcomité". Uit deze thema's worden telkens twee aspecten

opgenomen om een deelscore te vormen. De aspecten die in de score opgenomen worden, zijn deze die het meest belangrijk lijken in een effectieve communicatie met de bedrijfsrevisor en die de goede werking van een auditcomité waarborgen. Ook wordt er gelet op welke aspecten de meeste aandacht krijgen in bestaande literatuur over de samenwerking tussen het auditcomité en de externe auditor.

Verder wordt er gekeken naar afwijkingen tussen de antwoorden van de respondenten en de bepalingen in het corporate governance charter van de onderneming. Wanneer deze niet overeenkomen, wordt er een slechte score bekomen. Ook de overeenstemming tussen de eigen corporate governance code en de code Lippens wordt onderzocht. Tenslotte wordt er gekeken naar de navolging van ISA 260 als laatste deelscore.

### **7.1.1 Pre-audit**

Om een goede samenwerking te garanderen, is het noodzakelijk dat de externe auditor en de leden van het auditcomité op de hoogte zijn van elkaars verwachtingen. Alleen zo is het mogelijk om ieders verantwoordelijkheden te begrijpen. Daarom moet er over deze verwachtingen gecommuniceerd worden. Dit moet niet noodzakelijk elk jaar gebeuren, maar toch zeker bij de aanstelling van een nieuwe bedrijfsrevisor of nieuwe leden van het auditcomité. Een deel van die verwachtingen van het auditcomité worden gevormd doordat de externe auditor een overzicht geeft van de planning en het bereik van de controlewerkzaamheden. Het is dan ook essentieel dat dit binnen het auditcomité met de bedrijfsrevisor besproken wordt.

Op basis van deze twee aspecten wordt een deelscore samengesteld. De tabel op de volgende pagina geeft een overzicht van de toekenning van de scores.

**Tabel 3: Deelscore pre-audit**

Wederzijdse verwachtingen besproken?	Bedrijfsrevisor geeft overzicht van planning en bereik?	Score voor pre-audit	Puntenaantal
Ja	Ja	Goed	10
Ja	Neen	Matig	5
Neen	Ja	Matig	5
Neen	Neen	Slecht	0

### 7.1.2 Controlebevindingen

Bij het bespreken van de bevindingen van de bedrijfsrevisor is het belangrijk dat het auditcomité zich een oordeel kan vormen over de kwaliteit en aanvaardbaarheid van de financiële staten. Aangezien de bedrijfsrevisor deze zaken beoordeelt, is dit een belangrijk gespreksonderwerp. In een goed functionerend auditcomité zijn de leden voldoende financieel geletterd om alles te begrijpen wat de bedrijfsrevisor aankaart aangaande zijn controle. Misschien omdat de bevroegde respondenten de deskundigheid van hun medeleden niet in een negatief daglicht willen zetten, antwoorden ze allen dat ze op dit vlak nog nooit problemen hebben ervaren. Daarom wordt deze factor niet opgenomen in de score. Er wordt wel gekeken of er enkel onopgeloste conflicten tussen het management en de bedrijfsrevisor besproken worden, of ook opgeloste.

**Tabel 4: Deelscore controlebevindingen**

Kwaliteit en aanvaardbaarheid van de financiële staten besproken?	Worden opgeloste conflicten besproken op het auditcomité?	Score voor controlebevindingen	Puntenaantal
Ja	Ja	Goed	10
Ja	Neen	Matig	5
Neen	Ja	Matig	5
Neen	Neen	Slecht	0

### 7.1.3 Risicobeheersing

Voordat de bedrijfsrevisor zijn controlewerkzaamheden kan aanvatten, maakt hij een beoordeling van de risicobeheersing binnen de onderneming. Ook het auditcomité is geïnteresseerd in risico's om te weten waar de nadruk gelegd moet worden bij het toezicht op de interne beheersing binnen de onderneming. In beursgenoteerde ondernemingen staat het management meer onder druk om de vooropgestelde cijfers te behalen om de koers op peil te houden. Zowel de bedrijfsrevisor als het auditcomité moeten op de hoogte zijn van een eventuele externe druk op het management. Dit zou dan ook een vast punt op de agenda van het auditcomité moeten zijn om te bespreken met de bedrijfsrevisor. Om zich te kunnen inleven in de werkzaamheden van de bedrijfsrevisor, is het handig voor het auditcomité om de gehanteerde materialiteitsgrens te weten. Deze factor wordt mee opgenomen in de risicoscore.

**Tabel 5: Deelscore risicobeheersing**

Gepraat over bedrijfsrisico's en externe druk op het management met de bedrijfsrevisor?	Materialiteitsgrens meegedeeld aan het auditcomité?	Score voor risicobeheersing	Puntenaantal
Ja	Ja	Goed	10
Ja	Neen	Matig	5
Neen	Ja	Matig	5
Neen	Neen	Slecht	0

### 7.1.4 Interne controle

Het toezicht op de interne controle is één van de hoofdtaken van het auditcomité. Het is dan ook belangrijk dat de leden de mening van de bedrijfsrevisor kennen over de controleomgeving en weten waar hij eventuele zwakheden ziet. Het is aan het auditcomité om het management aan te spreken over deze zwakheden in de interne controle en verbeteringen te eisen.

**Tabel 6: Deelscore interne controle**

Zwakheden in de interne controle komen aan bod?	Volgt het auditcomité de aanbevelingen van de bedrijfsrevisor in verband met interne controle op?	Score voor interne controle	Puntenaantal
Ja	Ja	Goed	10
Ja	Neen	Matig	5
Neen	Neen	Slecht	0

### 7.1.5 Onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor

In België wordt een bedrijfsrevisor aangesteld voor een hernieuwbaar mandaat van drie jaar. De code Lippens stelt dat het auditcomité aanbevelingen doet over de aanwerving van de externe auditor. Het moet voor het auditcomité mogelijk zijn om zelf kandidaten voor het mandaat aan te dragen, eerder dan louter in te stemmen met de kandidaat die het management heeft voorgedragen (en dan in ieder geval wordt geaccepteerd). De code Lippens eist dat de bedrijfsrevisor een overzicht geeft aan het auditcomité van alle banden met de onderneming om zijn onafhankelijkheid te bewijzen. Wanneer dit niet zou gebeuren, is het aan het auditcomité om dit overzicht te vragen. Deze twee criteria hebben een grote invloed op de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor.

**Tabel 7: Deelscore onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor**

Heeft het auditcomité inspraak in de selectie van de bedrijfsrevisor?	Wordt er een overzicht van relaties van de bedrijfsrevisor met de onderneming gegeven aan het auditcomité?	Score voor onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor	Puntenaantal
Ja	Ja	Goed	10
Ja	Neen	Matig	5
Neen	Ja	Matig	5
Neen	Neen	Slecht	0

### 7.1.6 Onafhankelijkheid van het auditcomité

Het is belangrijk dat het auditcomité haar beslissingen kan nemen onafhankelijk van het management. Daarom zou er minstens één keer per jaar een vergadering tussen auditcomité en bedrijfsrevisor moeten plaatsvinden waarbij geen management aanwezig is. Op deze vergaderingen kan dan gepraat worden over de integriteit van het management of andere zaken die het management aanbelangen. Voor deze besprekingen zou voldoende tijd moeten uitgetrokken worden. Het volstaat niet om snel vijf minuten voor een vergadering van het auditcomité te vragen of de bedrijfsrevisor problemen ondervindt. Op die manier is er geen ruimte voor een open dialoog. De bedrijfsrevisor zal minder snel geneigd zijn problemen aan te kaarten wanneer hij weet dat over enkele minuten de vergadering zal beginnen waarop het management aanwezig is.

**Tabel 8: Deelscore onafhankelijkheid van het auditcomité**

Wordt er vergaderd buiten de aanwezigheid van het management?	Wordt er voldoende tijd uitgetrokken voor vergaderingen buiten de aanwezigheid van het management?	Score voor onafhankelijkheid van het auditcomité	Puntenaantal
Ja	Ja	Goed	10
Ja	Neen	Matig	5
Neen	Neen	Slecht	0

### 7.1.7 Niet-auditdiensten

Een van de taken van het auditcomité is het controleren van de niet-auditdiensten van de bedrijfsrevisor. Dit zou dan ook een vast punt op de agenda van het auditcomité moeten zijn. De code Lippens schrijft voor dat het auditcomité een beleid moet opstellen om te bepalen welke niet-auditdiensten toegelaten zijn, voor welke er goedkeuring van het auditcomité gevraagd moet worden en welke verboden zijn.

**Tabel 9: Deelscore niet-auditdiensten**

Zijn niet-auditdiensten een vast punt op de agenda van het auditcomité?	Heeft het auditcomité een beleid voor niet-auditdiensten opgesteld?	Score voor niet-auditdiensten	Puntenaantal
Ja	Ja	Goed	10
Ja	Neen	Matig	5
Neen	Ja	Matig	5
Neen	Neen	Slecht	0

### 7.1.8 Overeenstemming van antwoorden van respondenten met het corporate governance charter

Wanneer de geïnterviewden verklaringen geven over zaken die in het corporate governance charter anders geregeld zijn, getuigt dit niet van een grondige kennis van de werking van het eigen auditcomité en wordt hiervoor een mindere score toegekend. Een andere verklaring zou zijn dat de leden wel goed op de hoogte zijn van gebruikelijke praktijken, maar het corporate governance charter enkel opgesteld is als formaliteit en niet volledig nageleefd wordt.

**Tabel 10: Deelscore afwijking gesprek-charter**

Is er een afwijking tussen het gesprek en het corporate governance charter?	Is er meer dan één afwijking tussen het gesprek en het corporate governance charter?	Score voor afwijking gesprek-charter	Puntenaantal
Neen	Neen	Goed	10
Ja	Neen	Matig	5
Ja	Ja	Slecht	0

### 7.1.9 Overeenstemming corporate governance charter met de code Lippens

De code Lippens zou door ieder auditcomité moeten gekend zijn en nageleefd worden. Afwijkingen zijn enkel gerechtvaardigd als er een verklaring voor wordt gegeven in het corporate governance charter zelf. Toch blijft het beter als de aanbevelingen van de code worden nageleefd. Daarom wordt er een matige score toegekend wanneer er een afwijking is van de code Lippens, maar wel wordt uitgelegd waarom.

**Tabel 11: Deelscore afwijking charter-code Lippens**

Is er een afwijking tussen het corporate governance charter en de code Lippens?	Is er een rechtvaardiging gegeven voor die afwijking?	Score voor afwijking charter-code Lippens	Puntenaantal
Neen	Neen	Goed	10
Ja	Ja	Matig	5
Ja	Neen	Slecht	0

### 7.1.10 Naleving ISA 260

ISA 260 kan gezien worden als het meest geëvolueerde document rond de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité. De naleving hiervan is echter niet afdwingbaar voor het auditcomité, van de externe auditor wordt wel verwacht dat hij alle bepalingen naleeft. Toch zou ook het auditcomité moeten letten op de nakoming van ISA 260 om een goede samenwerking met de externe auditor te garanderen. Omdat ISA 260 niet afdwingbaar is voor het auditcomité, wordt hier een mildere quotering gebruikt. Minder dan drie afwijkingen geeft nog een goede score, drie of vier afwijkingen geeft een matige score, vanaf vijf afwijkingen is de score slecht.



**Tabel 12: Deelscore afwijking ISA 260**

Zijn er meer dan twee afwijkingen van ISA 260?	Zijn er meer dan vier afwijkingen van ISA 260?	Score voor afwijking ISA 260	Puntenaantal
Neen	Neen	Goed	10
Ja	Neen	Matig	5
Ja	Ja	Slecht	0

Een overzicht van het aantal afwijkingen per respondent op de laatste drie deelscores wordt gegeven in bijlage 9.

## 7.2 Samenstelling van de effectiviteitscore

De effectiviteitscore voor het auditcomité in haar samenwerking met de bedrijfsrevisor wordt bepaald door puntenaantallen behaald op de deelscores te wegen met een wegingcoëfficiënt en bij elkaar op te tellen. Aangezien geen van de tien thema's zou mogen verwaarloosd worden door het auditcomité en er op basis van de literatuur of de gesprekken geen eenduidige prioriteit kan worden bepaald, wordt aan alle tien initieel een even grote wegingcoëfficiënt toegekend. Alle onderwerpen komen ook in de code Lippens in bod, zij het soms in mindere mate, en zeker in ISA 260. Ze zouden dus in principe moeten nageleefd worden door de Belgische auditcomités. Op basis van de statistische analyse kan daarna eventueel een suggestie gegeven worden voor een verschillende weging van de deelscores in een later model.

De volgende formule voor de bepaling van de effectiviteitscore wordt bekomen:

$$\begin{aligned}
 \text{Effectiviteitscore} = & 1/10 * (\text{pre-audit}) + 1/10 * (\text{controlebevindingen}) + \\
 & 1/10 * (\text{risicobeheersing}) + 1/10 * (\text{interne controle}) + \\
 & 1/10 * (\text{onafhankelijkheid bedrijfsrevisor}) + \\
 & 1/10 * (\text{onafhankelijkheid auditcomité}) + 1/10 * (\text{niet-auditdiensten}) + \\
 & 1/10 * (\text{afwijking gesprek-charter}) + \\
 & 1/10 * (\text{afwijking charter-code Lippens}) + \\
 & 1/10 * (\text{afwijking ISA 260})
 \end{aligned}$$

### 7.3 Score van de onderzochte auditcomités

In tabel 13 wordt de effectiviteitscore van de twaalf onderzochte auditcomités gegeven. Het is niet nuttig een effectiviteitscore op basis van de antwoorden van de bedrijfsrevisoren te bepalen aangezien zij hun mening baseren op de werking van verschillende auditcomités. De nummering van de respondenten is geen indicatie van de volgorde waarin de interviews werden uitgevoerd.

**Tabel 13: Score van de onderzochte auditcomités**

Respondent	Pre-audit	Controle	Risico	Int. Controle	Onafh. BR
1	10	5	5	10	0
2	10	10	10	10	0
3	5	5	10	10	0
4	5	10	10	10	5
5	5	5	5	10	0
6	0	10	10	10	0
7	5	5	0	5	10
8	5	10	5	5	5
9	5	5	5	10	10
10	0	5	5	10	0
11	10	5	5	10	5
12	0	5	5	5	5
Totaal	60	80	75	105	40

Respondent	Onafh AC	Niet-audit	Gesprek-charter	Charter-Lippens	ISA 260	Totaal	Effect. score
1	0	0	0	0	0	30	3
2	10	5	0	5	10	70	7
3	10	5	0	10	5	60	6
4	10	10	10	10	10	90	9
5	0	5	5	10	0	45	4,5
6	5	5	5	5	5	55	5,5
7	0	5	0	0	0	30	3
8	10	5	0	10	10	65	6,5
9	10	10	10	10	5	80	8
10	0	0	0	10	0	30	3
11	5	10	10	0	10	70	7
12	10	5	10	0	0	45	4,5
Totaal	70	65	50	70	55	670	67

#### 7.4 Analyse van de deelscores

Wanneer men de scores van de verschillende auditcomités bekijkt, ziet men dat vijf comités niet aan de helft van de punten geraken. Vooral de lage scores voor zowel de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor als de onafhankelijkheid van het auditcomité spelen hierbij een rol. Ook op het vlak van niet-auditdiensten behalen deze comités geen hoge scores. Het is opvallend dat geen enkel comité met een score lager dan 5 op de effectiviteitscore, punten haalt bij ISA 260. Dit wil zeggen dat bij elk van deze comités meer dan vier afwijkingen van ISA 260 zijn geconstateerd.

In de tabel gesplitst over deze en de volgende pagina wordt een overzicht gegeven van het gemiddelde, de mediaan en de standaardafwijking voor elk van de deelscores. Voor de berekening en weergave van de cijfers en tabellen werd gebruik gemaakt van het statistisch programma SPSS.

Tabel 14: Gemiddelde, mediaan en standaardafwijking per deelscore

		Statistics				
		préaudit	controlebe vindingen	risicobeh eersing	interneco ntrole	onafhbedri jfsrevisor
N	Valid	12	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		5,00	6,67	6,25	8,75	3,33
Median		5,00	5,00	5,00	10,00	2,50
Std. Deviation		3,693	2,462	3,108	2,261	3,892
Minimum		0	5	0	5	0
Maximum		10	10	10	10	10

**Statistics**

		onafhaud tcomité	nietauditd iensten	afwgespr ekcharter	afwcharte rlippens	afwisa260
N	Valid	12	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		5,83	5,42	4,17	5,83	4,58
Median		7,50	5,00	2,50	7,50	5,00
Std. Deviation		4,687	3,343	4,687	4,687	4,502
Minimum		0	0	0	0	0
Maximum		10	10	10	10	10

Bij het bekijken van de gemiddelde scores voor de verschillende deelaspecten, is het duidelijk dat er in de bevraagde auditcomités veel belang wordt gehecht aan interne controle. De opvolging van de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor blijkt een groot probleem te vormen aangezien daarvoor slechts globaal genomen één derde van de punten wordt behaald. Een te groot deel van de respondenten verklaart dat er geen overzicht van relaties tussen de bedrijfsrevisor en de onderneming wordt gegeven. De meeste respondenten vinden dit niet nodig omdat dit toch de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor niet kan bewijzen. Ook voor de voorbereidingen van de controle van de bedrijfsrevisor wordt gemiddeld maar net de helft van de punten gehaald. Er moet duidelijk meer aandacht besteed worden aan wederzijdse verwachtingen tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité.

Voor de variabelen die de afwijkingen voorstellen tussen wat er in het interview verteld werd en het charter, het charter en de code Lippens en de afwijkingen van ISA 260 worden er gemiddeld genomen slechte scores behaald. Ook zijn er voor deze variabelen grote verschillen tussen de auditcomités, aangezien deze variabelen de grootste standaardafwijkingen vertonen. Blijkbaar is er nog onduidelijkheid over wat er moet nageleefd worden volgens deze regels of mogelijk wordt er aan deze bepalingen bewust geen volledige belangstelling gehecht.

De volgende tabellen geven de frequentieverdelingen per variabele. Hieruit kan men aflezen hoe vaak elke score voorkomt.

**Tabel 15: Frequentieverdeling pre-audit**

**préaudit**

		Frequency	Percent
Valid	0	3	25,0
	5	6	50,0
	10	3	25,0
	Total	12	100,0

Voor pre-audit zijn de antwoorden evenwichtig verdeeld over de drie mogelijkheden. De meeste respondenten behaalden een matige score op deze variabele. Er zijn evenveel slechte als goede scores.

**Tabel 16: Frequentieverdeling controlebevindingen**

**controlebevindingen**

		Frequency	Percent
Valid	5	8	66,7
	10	4	33,3
	Total	12	100,0

Geen enkele respondent behaalt een slechte score voor controlebevindingen. Hierdoor ligt de gemiddelde score voor deze variabele relatief hoger dan voor de andere variabelen.

**Tabel 17: Frequentieverdeling risicobeheersing**

**risicobeheersing**

		Frequency	Percent
Valid	0	1	8,3
	5	7	58,3
	10	4	33,3
	Total	12	100,0

Er is één respondent die stelt dat er op het auditcomité niet over bedrijfsrisico's gepraat wordt en dat de bedrijfsrevisor geen melding maakt van de gehanteerde materialiteit bij de

controle. De meerderheid van de auditcomités beantwoordt aan één van deze twee risicogerelateerde punten.

**Tabel 18: Frequentieverdeling interne controle**

**internecontrole**

		Frequency	Percent
Valid	5	3	25,0
	10	9	75,0
	Total	12	100,0

De scores voor interne controle zijn het hoogst ten opzichte van de andere variabelen. 75% van de respondenten haalt hiervoor een goede score.

**Tabel 19: Frequentieverdeling onafhankelijkheid bedrijfsrevisor**

**onafhbedrijfsrevisor**

		Frequency	Percent
Valid	0	6	50,0
	5	4	33,3
	10	2	16,7
	Total	12	100,0

Opmerkelijk is dat de helft van de bevroagden bevestigt dat de leden van het auditcomité geen rol hebben bij de selectie van de bedrijfsrevisor en dat er evenmin een overzicht wordt gegeven aan het auditcomité van relaties tussen de bedrijfsrevisor en de geauditeerde onderneming.

**Tabel 20: Frequentieverdeling onafhankelijkheid auditcomité**

**onafhauditcomité**

		Frequency	Percent
Valid	0	4	33,3
	5	2	16,7
	10	6	50,0
	Total	12	100,0

De helft van de auditcomités slaagt er niet in om voldoende tijd uit te trekken voor private vergaderingen tussen de leden van het auditcomité en de bedrijfsrevisor. Er zijn slechts weinig respondenten die op deze factor een matige score behalen, men kan eerder spreken van een piek voor goede en slechte scores.

**Tabel 21: Frequentieverdeling niet-auditdiensten**

**nietauditdiensten**

		Frequency	Percent
Valid	0	2	16,7
	5	7	58,3
	10	3	25,0
	Total	12	100,0

Voor de variabele ‘niet-auditdiensten’ worden er vooral matige scores behaald. Dit betekent dat er maar aan één van de twee deelaspecten van niet-auditdiensten voldaan is.

**Tabel 22: Frequentieverdeling afwijking gesprek-charter**

**afwgesprekcharter**

		Frequency	Percent
Valid	0	6	50,0
	5	2	16,7
	10	4	33,3
	Total	12	100,0

Een opvallende bevinding die kan afgeleid worden uit tabel 22 op de vorige pagina is dat er bij de helft van de auditcomités meer dan één afwijking is tussen wat de respondenten antwoordden tijdens het interview en wat er geschreven staat in het corporate governance charter. Bij slechts vier auditcomités kwamen beiden volledig overeen.

**Tabel 23: Frequentieverdeling afwijking charter-code Lippens**

**afwcharterlippens**

	Frequency	Percent
Valid 0	4	33,3
5	2	16,7
10	6	50,0
Total	12	100,0

Er zijn dubbel zoveel auditcomités waar er een afwijking van de code Lippens in het corporate governance charter is opgenomen en hiervoor toch geen rechtvaardiging wordt gegeven dan waar er een afwijking is maar deze wordt gerechtvaardigd. Bij de eerste categorie comités kunnen we spreken van een overtreding aangezien de code Lippens stelt dat rechtvaardiging verplicht is bij afwijking. De helft van de onderzochte corporate governance charters komt wel overeen met de code Lippens wat betreft de vermeldingen in het charter.

**Tabel 24: Frequentieverdeling afwijking ISA 260**

**afwisa260**

	Frequency	Percent
Valid 0	5	41,7
5	3	25,0
10	4	33,3
Total	12	100,0

Uit de verdeling in tabel 24 kan afgeleid worden dat er vijf comités zijn waarbij er meer dan vier afwijkingen van ISA 260 zijn. Bij nog eens drie comités kunnen we spreken van



drie of vier afwijkingen. Er kan dus geconcludeerd worden dat de naleving van ISA 260 nog voor heel wat verbetering vatbaar is.

### 7.5 Indeling van de auditcomités op basis van deelscores

Het is mogelijk een indeling van de respondenten in twee klassen te maken op basis van de antwoorden op de deelscores. Hierbij wordt getracht een groep “goede” auditcomités te onderscheiden van een groep “minder goede” auditcomités wat betreft de samenwerking met de bedrijfsrevisor. Voor de bepaling van de grens tussen goed en minder goed wordt het volgende criterium gehanteerd: auditcomités die een effectiviteitscore hoger dan de gemiddelde score voor de twaalf respondenten samen behalen, worden toegewezen aan de goede groep, een score lager dan de gemiddelde score betekent toewijzing aan de minder goede groep.

Het globale gemiddelde over de tien deelscores voor de twaalf respondenten is 5,583. Wanneer er wordt toegewezen op basis van bovenvermeld criterium, wordt de volgende frequentietabel bekomen.

Tabel 25: Frequentietabel score auditcomité

scoreauditcomité					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	6	50,0	50,0	50,0
	1	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

De score 0 staat voor een minder goed auditcomité, terwijl de score 1 een goed auditcomité voorstelt. In deze kleine steekproef zijn er dus evenveel goede als minder goede auditcomités waarneembaar.

Het is interessant te weten of de tien deelscores verschillen voor de goede en minder goede auditcomités. Om de significantie van deze verschillen te bepalen, is de Mann-Whitney test, ook U-test genoemd, het meest geschikt. Deze methode laat namelijk toe de verschillen tussen twee groepen te bepalen voor niet-parametrische gegevens. Het is vereist dat er ten minste ordinale gegevens gebruikt worden. Dit is bij deze steekproef het geval aangezien er een rangorde in de scores op de variabelen kan aangebracht worden. De nulhypothese stelt dat er geen verschil is tussen de medianen van de twee groepen en hun kansverdelingen gelijk zijn. Het ingeven van de variabelen geeft het resultaat in tabel 26.

**Tabel 26: Mann-Whitney test**

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	préaudit	controlebe vindingen	risicobeh eersing	interneco ntrole	onafhbedri jfsrevisor
Mann-Whitney U	9,000	12,000	10,500	15,000	13,000
Wilcoxon W	30,000	33,000	31,500	36,000	34,000
Z	-1,563	-1,173	-1,369	-,638	-,874
Asymp. Sig. (2-tailed)	,118	,241	,171	,523	,382
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,180 <sup>a</sup>	,394 <sup>a</sup>	,240 <sup>a</sup>	,699 <sup>a</sup>	,485 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: scoreauditcomité

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	onafhaudi tcomité	nietauditd iensten	afwgespr ekcharter	afwcharte rlippens	afwisa260
Mann-Whitney U	4,000	6,000	15,000	11,000	1,000
Wilcoxon W	25,000	27,000	36,000	32,000	22,000
Z	-2,447	-2,166	-,524	-1,224	-2,900
Asymp. Sig. (2-tailed)	,014	,030	,600	,221	,004
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,026 <sup>a</sup>	,065 <sup>a</sup>	,699 <sup>a</sup>	,310 <sup>a</sup>	,004 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: scoreauditcomité

Op basis van de p-waarden kan besloten worden dat enkel de onafhankelijkheid van het auditcomité en de afwijkingen van ISA 260 significant verschillen tussen beide groepen wanneer een significantieniveau van 5% gehanteerd wordt. Enkel voor deze variabelen kan

de nulhypothese dus verworpen worden. Wanneer een iets ruimer criterium gebruikt wordt, verschilt ook de variabele ‘niet-auditdiensten’ significant. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de steekproef slechts bestaat uit twaalf onderzoekseenheden. Wanneer er meer onderzoekseenheden zouden opgenomen worden, zijn er mogelijk nog significante verschillen voor andere variabelen.

## **7.6 Discriminantanalyse**

Om andere auditcomités die in deze steekproef niet bevraagd werden te classificeren als goed of minder goed, is het nuttig een model op te stellen met de techniek van discriminantanalyse. De discriminantanalyse wordt gebruikt om individuele onderzoekseenheden in te delen in wederzijds uitsluitende, exhaustieve categorieën op basis van scores op een aantal variabelen. Zo ontstaat er een model dat kan voorspellen aan welke categorie een onderzoekseenheid zal toegewezen worden. Het model bepaalt welke variabelen het belangrijkste zijn om te differentiëren tussen de twee categorieën. Het discriminantmodel heeft dus zowel een voorspellend als een beschrijvend karakter (Swinnen, 2005).

Met deze analyse is het de bedoeling tot een model te komen om de kwaliteit van een auditcomité in hun samenwerking met de bedrijfsrevisor in te schatten. Er wordt eveneens nagegaan welke deelscores belangrijk zijn om te differentiëren tussen goede en minder goede auditcomités.

### **7.6.1 Beschrijving van het discriminantmodel**

Om discriminantanalyse toe te passen moet er aan een aantal voorwaarden voldaan zijn. Er kan slechts één afhankelijke variabele zijn en er moeten meerdere onafhankelijke variabelen zijn. De afhankelijke variabele moet categorisch zijn. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de score die toegekend werd aan het auditcomité. Deze kan twee

waarden aannemen (goed of minder goed) en is dus categorisch van aard. De onafhankelijke variabelen zijn de verschillende deelscores die gebruikt werden om de effectiviteitscore te bepalen. Hoewel de deelscores niet metrisch van aard zijn, worden ze wel behandeld alsof aan deze voorwaarde voldaan is omdat een discriminantanalyse dit vereist. De statistische resultaten zijn daardoor onbetrouwbaar. Aan deze methode zijn dus wel risico's verbonden, maar aangezien het hier enkel om een oriënterend onderzoek gaat, willen we de relatie toch verder exploreren. De populatie waarvoor dit model wordt opgesteld bestaat uit alle Belgische auditcomités.

Er dienen nog twee assumpties gemaakt te worden bij het gebruik van het discriminantmodel. Ten eerste is het nodig dat alle variabelen normaal verdeeld zijn. Dit is meestal het geval bij grote steekproeven. Aangezien deze steekproef slechts 12 onderzoekseenheden telt, is het hoogst waarschijnlijk dat er geen normale verdeling is. Men kan dit al afleiden door het bekijken van de frequentietabellen die in paragraaf 7.4 werden weergegeven. Een aantal variabelen hebben een piek bij de slechte scores en een piek bij de goede scores, terwijl er slechts weinig onderzoekseenheden een matige score behalen. Dit is geen benadering van een normale verdeling waarbij de meeste onderzoekseenheden een gemiddelde score zouden behalen. Ook hier wordt dus niet voldaan aan een assumptie voor de statistisch betrouwbare toepassing van het model.

Een tweede assumptie is dat de spreiding binnen de twee groepen van de afhankelijke variabele gelijk is. Het is dus nodig dat de spreiding binnen de groep van de goede auditcomités gelijk is aan deze binnen de groep van de minder goede auditcomités. Deze voorwaarde wordt nagegaan in de Box's test of equality of Covariance Matrices, die in tabel 27 weergegeven wordt.

Tabel 27: Box's test of equality of Covariance Matrices

**Log Determinants**

scoreauditcomité	Rank	Log Determinant
0	3	7,558
1	2	. <sup>a</sup>
Pooled within-groups	3	6,862

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

a. Singular

**Test Results<sup>a</sup>**

---

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

a. No test can be performed with fewer than two nonsingular group covariance matrices.

Uit deze resultaten blijkt dat er te weinig onderzoekseenheden zijn om te bepalen of de nulhypothese van gelijke variantie tussen de twee groepen verworpen moet worden of niet. Een discriminantanalyse wordt normaal gezien uitgevoerd voor een groter aantal onderzoekseenheden. Men moet er zich van bewust zijn dat er te weinig gegevens aanwezig zijn voor statistische juistheid.

De laatste twee voorwaarden voor de discriminantanalyse (normale verdeling en gelijke variantie) moeten wel gerelativeerd worden. De discriminantanalyse is immers een robuuste statistiek. Dit wil zeggen dat het model nog steeds in staat is een goed resultaat te leveren als er geen al te grote afwijkingen van de assumpties zijn. Het spreekt voor zich dat indien de afwijking groter is, de resultaten van de analyse minder betrouwbaar zullen worden (Swinnen, 2005).

Ondanks het feit dat er geen statistische juistheid is, wordt er toch getracht een discriminantfunctie te vormen. De niet-parametrische Mann-Whitney test geeft namelijk aan dat er verschillen tussen de twee groepen bestaan. In hetgeen hierna volgt, worden de resultaten van de discriminantanalyse besproken. De variabelen die in het model worden

opgenomen kunnen onderhevig zijn aan hoge multicollineariteit, waardoor de resultaten een vertekend beeld kunnen geven. Daarom werd de variabele die de afwijking van ISA 260 weergeeft uit de analyse gelaten. Deze variabele is namelijk een soort samenstelling van de vorige variabelen. De elementen die in de overige deelscores werden opgenomen beschrijven immers vaak een afwijking van ISA 260, waardoor er een te grote samenhang met de variabele 'afwisa260' zou zijn wanneer deze zou opgenomen worden.

### **7.6.2 Vergelijking van de twee groepen auditcomités**

Als eerste wordt een vergelijking gemaakt van de gemiddelden en standaardafwijkingen tussen de goede en minder goede auditcomités. De tabel op de volgende pagina biedt een overzicht.

Tabel 28: Gemiddelde en standaardafwijking per deelscore

		Group Statistics			
scoreauditcomité		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
0	préaudit	3,33	4,082	6	6,000
	controlebevindingen	5,83	2,041	6	6,000
	risicobeheersing	5,00	3,162	6	6,000
	internecontrole	8,33	2,582	6	6,000
	onafhbedrijfsrevisor	2,50	4,183	6	6,000
	onafhauditcomité	2,50	4,183	6	6,000
	nietauditdiensten	3,33	2,582	6	6,000
	afwgesprekcharter	3,33	4,082	6	6,000
	afwcharterlippens	4,17	4,916	6	6,000
1	préaudit	6,67	2,582	6	6,000
	controlebevindingen	7,50	2,739	6	6,000
	risicobeheersing	7,50	2,739	6	6,000
	internecontrole	9,17	2,041	6	6,000
	onafhbedrijfsrevisor	4,17	3,764	6	6,000
	onafhauditcomité	9,17	2,041	6	6,000
	nietauditdiensten	7,50	2,739	6	6,000
	afwgesprekcharter	5,00	5,477	6	6,000
	afwcharterlippens	7,50	4,183	6	6,000
Total	préaudit	5,00	3,693	12	12,000
	controlebevindingen	6,67	2,462	12	12,000
	risicobeheersing	6,25	3,108	12	12,000
	internecontrole	8,75	2,261	12	12,000
	onafhbedrijfsrevisor	3,33	3,892	12	12,000
	onafhauditcomité	5,83	4,687	12	12,000
	nietauditdiensten	5,42	3,343	12	12,000
	afwgesprekcharter	4,17	4,687	12	12,000
	afwcharterlippens	5,83	4,687	12	12,000

Het is opmerkelijk dat de gemiddelden in de groep van de minder goede auditcomités (score 0) voor alle variabelen lager liggen dan in de groep van de goede auditcomités (score 1). Hieruit blijkt weer dat er wel degelijk verschillen zijn tussen de twee groepen. Vooral voor de variabelen préaudit, onafhauditcomité, nietauditdiensten en afwcharterlippens lijken de verschillen bijzonder groot. Wel moet er ook gekeken worden naar de standaardafwijkingen. Wanneer een interval wordt opgesteld door bij het gemiddelde de standaardafwijking af te trekken en bij te tellen, beginnen deze intervallen

elkaar te benaderen bij de variabelen préaudit en afwcharterlippens. Mogelijk wijst dit erop dat de verschillen tussen de groepen niet significant zijn.

De volgende tabel geeft een overzicht van de univariate F-testen voor de twee groepen van de discriminantanalyse. Er wordt nagegaan of de variabelen significant verschillen tussen de twee groepen. Het is wenselijk dat er voor minstens één veranderlijke gevonden wordt dat het verschil tussen de twee groepen significant is, zoniet heeft de discriminantanalyse geen zin.

**Tabel 29: Univariate F-test**

<b>Tests of Equality of Group Means</b>					
	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
préaudit	,778	2,857	1	10	,122
controlebevindingen	,875	1,429	1	10	,260
risicobeheersing	,824	2,143	1	10	,174
internecontrole	,963	,385	1	10	,549
onafhbedrijfsrevisor	,950	,526	1	10	,485
onafhauditcomité	,448	12,308	1	10	,006
nietauditdiensten	,576	7,353	1	10	,022
afwgesprekcharter	,966	,357	1	10	,563
afwcharterlippens	,862	1,600	1	10	,235

Op basis van de p-waarden in de laatste kolom in tabel 29 kan er besloten worden dat enkel de onafhankelijkheid van het auditcomité en de niet-auditdiensten significant verschillen tussen de goede en minder goede auditcomités. Voor de andere variabelen moet de nulhypothese van gelijke gemiddelden aanvaard worden wanneer een significantieniveau van 5% gehanteerd wordt.

Men kan opmerken dat de resultaten van deze test zo goed als overeenkomen met deze van de Mann-Whitney test. De p-waarden lagen in de vorige test wel iets hoger (0,065 in vergelijking met 0,022 nu voor niet-auditdiensten en 0,026 in vergelijking met 0,006 nu voor de onafhankelijkheid van het auditcomité). Mogelijk ligt dit aan het feit dat de Mann-Whitney test oordeelt door vergelijking van de mediaanwaarden en de F-test door



vergelijking van gemiddelden. De Mann-Whitney test is bovendien een niet-parametrische test, terwijl de F-test een parametrische test is.

De tabel met de correlatie tussen de variabelen op de volgende pagina geeft een aanwijzing van de samenhang tussen de deelscores. Deze correlatie is belangrijk voor het bepalen van het uiteindelijke discriminantmodel. Een variabele kan namelijk aan discriminerend vermogen inwinnen of verliezen in samenhang met een andere variabele. Dit kan bepalend zijn voor het wel of niet opnemen van de variabele in het model.

Tabel 30: Correlatietabel

		Correlations										
		préaudit	controlebevindingen	risicobeheersing	internecontrole	onafhankelijke revisor	onafhankelijk toezicht	nietauditorische diensten	afwegingsprekecharter	afwijken van de richtlijn		
préaudit	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 1,000 12	,000 1,000 12	,000 1,000 12	,272 ,392 12	,000 1,000 12	,000 1,000 12	,184 ,567 12	-,131 ,684 12	-,263 ,410 12		
controlebevindingen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 1,000 12	1 1,000 12	,594* ,042 12	,000 1,000 12	-,158 ,624 12	,460 ,133 12	,184 ,567 12	-,066 ,839 12	,263 ,410 12		
risicobeheersing	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 1,000 12	,594* ,042 12	1 1,000 12	,566 ,055 12	-,564 ,056 12	,546 ,066 12	,164 ,610 12	,078 ,810 12	,390 ,210 12		
internecontrole	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,272 ,392 12	,000 1,000 12	,566 ,055 12	1 1,000 12	-,516 ,086 12	-,107 ,740 12	,075 ,816 12	,107 ,740 12	,322 ,308 12		
onafhankelijke revisor	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 1,000 12	-,158 ,624 12	-,564 ,056 12	-,516 ,086 12	1 1,000 12	,208 ,517 12	,562* ,047 12	,415 ,180 12	-,166 ,606 12		
onafhankelijk toezicht	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 1,000 12	,460 ,133 12	,546 ,066 12	-,107 ,740 12	,208 ,517 12	1 1,000 12	,556 ,060 12	,345 ,272 12	,276 ,385 12		
nietauditorische diensten	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,184 ,567 12	,184 ,567 12	,164 ,610 12	,075 ,816 12	-,562* ,047 12	,556 ,060 12	1 1,000 12	,749** ,005 12	,121 ,708 12		
afwegingsprekecharter	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,131 ,684 12	-,066 ,839 12	,078 ,810 12	,107 ,740 12	,415 ,180 12	,345 ,272 12	,749** ,005 12	1 1,000 12	-,069 ,831 12		
afwijken van de richtlijn	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,263 ,410 12	,263 ,410 12	,390 ,210 12	,322 ,308 12	-,166 ,606 12	,276 ,385 12	,121 ,708 12	-,069 ,831 12	1 1,000 12		

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
 \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

In deze analyse worden enkel de significante correlaties bekeken die hoger zijn dan 0,5. Er wordt een significantieniveau van 5% gehanteerd. Er zijn een aantal logische bevindingen af te leiden uit de correlatiematrix. Er is een hoge correlatie tussen de variabelen controlebevindingen en risicobeheersing. Waarschijnlijk is het zo dat wanneer er dieper wordt ingegaan op de controlebevindingen, ook andere aspecten van de audit aan bod komen op het auditcomité, zoals de risicobeheersing. De onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor is positief gecorreleerd met niet-auditdiensten. Dit is aannemelijk aangezien het leveren van niet-auditdiensten een aspect is van de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor. Er is tevens een zeer hoge, positieve correlatie tussen niet-auditdiensten en de afwijking tussen het gesprek en het corporate governance charter. Deze correlatie is zelfs significant op 1% significantieniveau. In het vorige hoofdstuk werd reeds aangetoond dat net die niet-auditdiensten, en meer bepaald het al dan niet ontbreken van een beleid rond niet-auditdiensten, de grootste afwijkingen verklaarden tussen de charters en de interviews.

### **7.6.3 Stapsgewijze discriminantanalyse**

Er wordt een discriminantmodel opgesteld dat bepaalt welke variabelen belangrijk zijn om de verschillen tussen de goede en minder goede auditcomités te verklaren. De stapsgewijze methode wordt gebruikt om de variabelen te selecteren. De methode combineert voorwaartse selectie en achterwaartse eliminatie. De voorwaartse stapsgewijze procedure start met het selecteren van de individuele variabele die het grootste univariate discriminerend vermogen heeft. Hierna wordt de eerste variabele gekoppeld met elke overige variabele om de combinatie te ontdekken met het grootste discriminerend vermogen. De procedure van voorwaartse selectie blijft duren totdat alle mogelijke variabelen geselecteerd zijn of de overige variabelen geen voldoende verhoging van het discriminerend vermogen meer opleveren. Bij elke stap wordt ook achterwaartse eliminatie toegepast. Variabelen die geen voldoende bijdrage tot het discriminerend vermogen meer leveren, worden verwijderd. In combinatie met andere variabelen kan een bepaalde variabele immers overbodig worden (Swinen, 2005).

De volgorde voor het selecteren van de variabelen in de discriminantfunctie wordt in SPSS bepaald door Wilks' lambda. Deze Wilks' lambda is gelijk aan de variatie binnen een groep gedeeld door de totale variatie (variatie tussen de groepen en variatie binnen de groep). De variabele met de kleinste Wilks' lambda wordt het eerst toegelaten tot de functie, vervolgens wordt op zoek gegaan naar de tweede kleinste Wilks' lambda en zo gaat de procedure verder tot er geen significante variabelen meer zijn om op te nemen.

Ook de F-to-enter en de F-to-remove spelen een rol bij de selectieprocedure. Ze testen respectievelijk de stijging en daling in het discriminerend vermogen wanneer de variabele wordt opgenomen en verwijderd uit de functie. De variabele met de hoogste F-to-enter zal dus het eerst worden opgenomen in de functie. De kritische grens om opgenomen te worden ligt bij een F-to-enter van 3,84. De kritische F-to-remove bedraagt 2,71. Bij een lagere F-waarde zal de variabele uit de functie verdwijnen.

Er volgt een overzicht van de stapsgewijze procedure in SPSS.

**Tabel 31: Variabelen opgenomen in de discriminantfunctie**

Variables in the Analysis				
Step		Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	onafhauditcomité	1,000	12,308	
2	onafhauditcomité	,648	21,966	,778
	préaudit	,648	8,847	,448
3	onafhauditcomité	,508	24,278	,514
	préaudit	,363	18,246	,418
	afwcharterlippens	,559	6,185	,226

Tabel 32: Variabelen niet opgenomen in de discriminantfunctie

**Variables Not in the Analysis**

Step		Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	préaudit	1,000	1,000	2,857	,778
	controlebevindingen	1,000	1,000	1,429	,875
	risicobeheersing	1,000	1,000	2,143	,824
	internecontrole	1,000	1,000	,385	,963
	onafhbedrijfsrevisor	1,000	1,000	,526	,950
	onafhauditcomité	1,000	1,000	12,308	,448
	nietauditdiensten	1,000	1,000	7,353	,576
	afwgesprekcharter	1,000	1,000	,357	,966
	afwcharterlippens	1,000	1,000	1,600	,862
1	préaudit	,648	,648	8,847	,226
	controlebevindingen	,901	,901	,004	,448
	risicobeheersing	,852	,852	,006	,448
	internecontrole	,855	,855	1,805	,373
	onafhbedrijfsrevisor	,996	,996	,102	,443
	nietauditdiensten	,980	,980	2,013	,366
	afwgesprekcharter	,901	,901	,114	,443
	afwcharterlippens	1,000	1,000	,646	,418
2	controlebevindingen	,901	,609	,007	,226
	risicobeheersing	,851	,588	,011	,226
	internecontrole	,855	,580	,889	,203
	onafhbedrijfsrevisor	,985	,641	,182	,221
	nietauditdiensten	,965	,638	1,454	,191
	afwgesprekcharter	,894	,619	,003	,226
	afwcharterlippens	,559	,363	6,185	,127
3	controlebevindingen	,866	,358	,083	,126
	risicobeheersing	,728	,341	,408	,120
	internecontrole	,733	,341	,000	,127
	onafhbedrijfsrevisor	,772	,304	1,580	,104
	nietauditdiensten	,850	,324	2,381	,095
	afwgesprekcharter	,819	,338	,241	,123

De variabele onafhauditcomité wordt als eerste opgenomen in de functie. In stap 0 kunnen we zien dat deze variabele de laagste Wilks' lambda en de hoogste F-to-enter heeft. Doordat deze variabele wordt opgenomen daalt de F-to-enter van de variabelen controlebevindingen, risicobeheersing, onafhbedrijfsrevisor, nietauditdiensten, afwgesprekcharter en afwcharterlippens. Dit wil zeggen dat er hier sprake is van multicollineariteit. Doordat een eerste variabele in de discriminantfunctie is opgenomen,

daalt het discriminerend vermogen van de andere variabelen aangezien hun bijdrage kleiner wordt door de opgenomen variabele. De F-to-enter van de variabelen préaudit en internecontrole stijgt daarentegen, wat betekent dat hun discriminerend vermogen toeneemt. Dit is het synergie-effect: in samenwerking met de opgenomen variabele stijgt het discriminerend effect van deze variabelen.

Préaudit is de volgende variabele die tot de discriminantfunctie wordt toegelaten. Dit is voornamelijk het gevolg van de opname van onafhauditcomité in de vorige stap want hierdoor is de F-to-enter sterk gestegen en de Wilks' lambda flink gedaald. Door de opname van préaudit, stijgt de F-to-enter van afwcharterlippens aanzienlijk. Deze variabele wordt dan ook in de derde stap tot de functie toegelaten. Na opname van afwcharterlippens behaalt geen enkele variabele het kritische niveau van 3,84 voor de F-to-enter, wat betekent dat hun bijdrage tot het discriminerend vermogen minimaal is. Uit tabel 31 kan afgeleid worden dat de F-to-remove van geen enkele opgenomen variabele daalt onder het kritische niveau van 2,71. Er moet dus geen verwijdering van een variabele uit de functie gebeuren.

Naargelang er meer variabelen opgenomen worden, daalt de tolerantie. De tolerantie is een complement van de correlatie tussen de variabelen. Deze tolerantie is gelijk aan 0 als een variabele perfect gecorreleerd is met de variabelen die al opgenomen zijn in de functie. Wanneer de tolerantie lager is dan 0,001 zullen er geen variabelen meer opgenomen worden.

Uit de univariate F-testen werd reeds afgeleid dat enkel de variabelen onafhauditcomité en nietauditdiensten significant de verschillen tussen de twee groepen kunnen verklaren. Toch worden er andere variabelen in de analyse opgenomen. Dit is te wijten aan de multicollineariteit en synergie tussen de variabelen.

In de volgende tabel wordt de canonische correlatie weergegeven. Dit is de correlatie tussen de afhankelijke variabele die het groepslidmaatschap bepaalt en de variabelen die in

de discriminantfunctie werden opgenomen. Deze is best zo hoog mogelijk, met een maximum van 1. Met een correlatie van 0,934 wordt dus een goed resultaat bereikt.

**Tabel 33: Canonische correlatie**

Eigenvalues				
Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	6,844 <sup>a</sup>	100,0	100,0	,934

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

In onderstaande tabel wordt getest of de gevormde discriminantfunctie significant de verschillen tussen beide groepen kan verklaren. De gevonden functie is significant tot op 0,1% significantieniveau. Aangezien er slechts twee groepen gevormd zijn bij de afhankelijke variabele, kan er maximum één canonische discriminantfunctie opgesteld worden.

**Tabel 34: Significantie van de discriminantfunctie**

Wilks' Lambda				
Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,127	17,507	3	,001

De coëfficiënten van de discriminantfunctie worden weergegeven in tabel 35. Deze coëfficiënten geven het belang van de variabelen weer: een hogere coëfficiënt betekent een belangrijkere variabele. De coëfficiënten worden gevormd in multivariate context, in samenhang met de andere variabelen. Hieruit kan afgeleid worden dat de variabele onafhauditcomité het belangrijkste was op univariaat niveau, maar nu préaudit aan belang heeft ingewonnen op multivariaat niveau.

**Tabel 35: Coëfficiënten van de discriminantfunctie**

**Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients**

	Function
	1
préaudit	1,482
onafhauditcomité	1,303
afwcharterlippens	,945

De structuurmatrix geeft de discriminantladingen weer. Dit is een overzicht van het belang van het discriminerend vermogen van alle variabelen. Deze maatstaf laat zich niet beïnvloeden door onderlinge correlatie tussen de veranderlijken. Het is opmerkelijk dat de variabele préaudit in samenhang met andere variabelen het belangrijkste is, maar op univariaat niveau pas op de zesde plaats staat. Ook in deze tabel wordt nog eens bevestigd dat de variabele onafhauditcomité op univariaat niveau het belangrijkste is.

**Tabel 36: Discriminantladingen**

**Structure Matrix**

	Function
	1
onafhauditcomité	,424
risicobeheersing <sup>a</sup>	,398
onafhbedrijfsrevisor <sup>a</sup>	-,359
controlebevindingen <sup>a</sup>	,253
nietauditdiensten <sup>a</sup>	-,248
préaudit	,204
afwcharterlippens	,153
afwgesprekcharter <sup>a</sup>	-,107
internecontrole <sup>a</sup>	,074

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions  
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

<sup>a</sup>. This variable not used in the analysis.



### 7.6.4 Classificatieresultaten

Om groepslidmaatschap te voorspellen voor auditcomités die niet in de steekproef werden opgenomen, worden er classificatiefuncties gevormd: één classificatiefunctie voor de groep van de minder goede auditcomités, één voor de groep van de goede auditcomités. De waarden van de onafhankelijke variabelen van de discriminantfunctie worden dan voor een onderzoekseenheid ingevuld in de classificatiefunctie. De onderzoekseenheid wordt toegewezen aan de groep waarvoor de hoogste score op de classificatiefunctie wordt behaald.

Tabel 37: Classificatiefunctie per groep

	scoreauditcomité	
	0	1
préaudit	1,545	3,618
onafhauditcomité	1,182	3,073
afwcharterlippens	,818	1,807
(Constant)	-6,451	-33,614

Fisher's linear discriminant functions

Voor de onderzoekseenheden in de steekproef werden de deelscores ingevuld in de classificatiefunctie. Slechts twee auditcomités worden op basis van de functie fout geclassificeerd. Eén auditcomité werd werkelijk toegewezen aan de goede groep, terwijl de functie voorspelt dat het comité tot de minder goede groep behoort. Een ander comité werd werkelijk als minder goed geclassificeerd, terwijl de functie aan de goede groep toewijst. Er kan dus besloten worden dat op basis van deze steekproef 83,3% juist toegewezen wordt. Uiteraard moet er rekening mee gehouden worden dat slechts een steekproef van 12 onderzoekseenheden gebruikt werd om deze classificatiefunctie af te leiden. Het model bevat namelijk een sampling error: de steekproef is mogelijk niet representatief voor de populatie van alle Belgische auditcomités. Tabel 38 geeft inzicht in de classificatieresultaten.

**Tabel 38: Classificatieresultaten**

**Classification Results<sup>b,c</sup>**

			Predicted Group Membership		Total
			0	1	
Original	Count	0	6	0	6
		1	0	6	6
	%	0	100,0	,0	100,0
		1	,0	100,0	100,0
Cross-validated <sup>a</sup>	Count	0	5	1	6
		1	1	5	6
	%	0	83,3	16,7	100,0
		1	16,7	83,3	100,0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b. 100,0% of original grouped cases correctly classified.

c. 83,3% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Op basis van de drie variabelen die uiteindelijk geselecteerd werden voor het discriminantmodel, kunnen in 83,3% van de gevallen de onderzoekseenheden toegewezen worden aan de correcte groep (goed auditcomité of minder goed auditcomité). Uiteraard stelt dit percentage enkel de interne validiteit voor. Er kan namelijk enkel getest worden voor onderzoekseenheden die zich al in de steekproef bevinden. Om de externe validiteit te testen zijn gegevens nodig die niet gebruikt werden voor de opbouw van het model. De interne validiteit geeft wel al een goede voorspelling aangezien SPSS gebruik maakt van de leaving-one-out methode (cross-validated). Dit wil zeggen dat er telkens één onderzoekseenheid uit de steekproef wordt gelaten om het model te bepalen. Daarna wordt er nagegaan of deze onderzoekseenheid correct kan geclassificeerd worden op basis van de opgebouwde classificatiefuncties afgeleid van alle overige onderzoekseenheden uit de steekproef. Bij de leaving-one-out methode verdwijnt de search bias uit het model waarbij de fit beter wordt als er meer variabelen worden toegelaten.

De a priori kans is de kans dat een bepaalde onderzoekseenheid aan een groep wordt toegewezen zonder dat er informatie over beschikbaar is. In deze steekproef is dit 50% voor beide groepen, er zijn namelijk 6 goede en 6 minder goede auditcomités. Om na te

gaan of het gevormde model voorspelkracht heeft, moet de 83,3% vergeleken worden met deze priorkans van 50%. Men wil namelijk beter doen dan een lukrake toewijzing. Door middel van een T-toets kan bepaald worden of de 83,3% juiste classificatie op basis van het opgestelde discriminantmodel significant verschilt van de 50% kans op juiste toewijzing zonder discriminantmodel. De volgende hypothesen kunnen gevormd worden:

$$H_0: q = 0,5$$

$$H_1: q > 0,5$$

Met  $q$  = % juist geclassificeerd

$$t = \frac{(0,833 - 0,5)}{\frac{\sqrt{(0,5 * 0,5)}}{12}} = 2,307$$

Deze t-waarde wordt vergeleken met de kritische t-waarde van de t-verdeling. Het aantal vrijheidsgraden in deze steekproef is gelijk aan 11 ( $n-1$ ). De kritische grens voor een significantieniveau van 1% is gelijk aan 2,718. Als een significantieniveau van 5% gehanteerd wordt, is de kritische t gelijk aan 1,796.

Bij een significantieniveau van 1%, wordt er maximaal in 1% van de gevallen een type I fout gemaakt. De type I fout wordt gedefinieerd als het verwerpen van  $H_0$  als  $H_0$  waar is. Bij een significantieniveau van 5% hebben we deze kans maximaal in 5% van de gevallen (Anderson e.a., 2000). Wanneer dit bekeken wordt in deze steekproef, is het duidelijk dat de nulhypothese aanvaard moet worden op 1% significantieniveau, terwijl de nulhypothese niet verworpen wordt op 5% significantieniveau. Er is dus twijfel over het feit of de 83,3% juiste classificatie op basis van het discriminantmodel significant verschilt van de 50% op basis van lukrake toewijzing. Dit heeft ook te maken met het feit dat er slechts voor een kleine steekproef getest wordt. Mogelijk is het verschil wel significant op alle niveaus voor een grotere steekproef.

## **8 Vergelijking met bevindingen uit Nederlands onderzoek**

In 2005 werd er in Nederland een enquête gevoerd bij 57 externe accountants en 117 leden van een auditcommissie of van een Raad van Commissarissen naar de verwachtingen bij de communicatie tussen de externe accountant en de auditcommissie. De bevindingen van dit onderzoek worden vergeleken met deze empirische studie bij Belgische bevrageden om eventuele verschillen tussen het Belgische auditcomité en de Nederlandse auditcommissie te ontdekken wat betreft de samenwerking met de externe auditor. Uiteraard wordt er niet gezocht naar statistisch significante verschillen, daarvoor is de steekproef te klein en is ook de samenstelling van de steekproeven voor de twee landen te verschillend. We hopen wel op het spoor te komen van indicaties van verschillen, die dan eventueel het voorwerp van verder onderzoek kunnen worden.

Het nadeel van de Nederlandse studie is dat men leden van de auditcommissie gelijk stelt aan leden van de Raad van Commissarissen als respondenten, aangezien de auditcommissie in Nederland een adviserend orgaan is van de Raad van Commissarissen. Er zijn dus geen resultaten beschikbaar enkel voor de leden van de auditcommissie. In de volgende paragrafen wordt er enkel nog gesproken van leden van de auditcommissie, maar hierbij moet onthouden worden dat ook leden van de Raad van Commissarissen bedoeld kunnen worden. Bovendien worden er in het Nederlands onderzoek andere aspecten van de samenwerking onderzocht, zodat niet voor alle punten een vergelijking gemaakt kan worden. Een vergelijking van de aspecten die zowel in België als in Nederland onderzocht werden, wordt in de volgende paragrafen van dit hoofdstuk weergegeven.

### **8.1 Controleanpak en controlebevindingen**

Meer dan 80% van zowel de Nederlandse accountants als de leden van een auditcommissie is van mening dat de bevindingen van de controle eerst met het management besproken moeten worden alvorens het auditcomité ingelicht wordt. In België is dezelfde praktijk herkenbaar. Alle bedrijfsrevisoren en tien leden van een auditcomité bevestigen dat het

management eerder op de hoogte is van de bevindingen van de controle dan het auditcomité. Hieruit blijkt dat het auditcomité in beide landen nog niet aanzien wordt als primaire auditklant.

Uit het Nederlands onderzoek blijkt dat 91% van de externe accountants en 86% van de leden van een auditcommissie van mening zijn dat de externe auditor moet aangeven of er betere grondslagen van verslaggeving toepasbaar zijn. Hiermee wordt dus het kwalitatieve aspect van de financiële verslaggeving bedoeld. Ook alle Belgische respondenten bevestigen dat er over kwaliteit en aanvaardbaarheid van de financiële staten gepraat moet worden.

Wanneer de externe auditor problemen ervaart tijdens de uitvoering van zijn werkzaamheden, vindt de helft van de Nederlandse accountants dat deze moeilijkheden allemaal aan het auditcomité moeten meegedeeld worden. Ook 56% van de leden van een auditcommissie deelt deze mening. Wanneer deze vraag aan Belgische bedrijfsrevisoren en leden van een auditcomité gesteld wordt, ziet men dat vier van de zes revisoren en twee leden van een auditcomité hier zo over denken. De anderen zijn van mening dat enkel de materiële problemen behandeld moeten worden. Een verklaring kan liggen in het verschil tussen wat de Belgen en Nederlanders als significant ervaren. Mogelijk vinden Nederlanders een bevinding sneller significant dan Belgen en dus ook sneller bespreekbaar. Uit vorig onderzoek van het Audit Committee Institute blijkt dat de vergaderduur van Nederlandse auditcomités ook iets hoger ligt dan deze van Belgische auditcomités. Mogelijk worden er op die extra tijd minder significante zaken besproken.

Wanneer het gaat over meningsverschillen met het management, vinden iets meer dan de helft van de Nederlandse accountants en van de Nederlandse leden van een auditcommissie dat deze allemaal besproken moeten worden. De bevroegde Belgische bedrijfsrevisoren zijn allen van mening dat enkel de materiële meningsverschillen op het auditcomité behandeld moeten worden. Hierbij is het van geen belang of deze meningsverschillen al onderling met het management uitgeklaard zijn of niet. Voor de leden van Belgische auditcomités is het moeilijk een conclusie te trekken aangezien er veel beweren nog nooit

met meningsverschillen geconfronteerd geweest te zijn. Vijf leden stellen echter dat onenigheden of meningsverschillen enkel bij het auditcomité terechtkomen wanneer ze niet onderling tussen de bedrijfsrevisor en het management opgelost kunnen worden. Dit lijkt er toch op te wijzen dat de Belgische auditcomités zich minder actief opstellen.

86% van de Nederlandse leden van een auditcommissie vindt dat de externe auditor de gehanteerde materialiteit moet meedelen aan het auditcomité. De externe accountants zijn hierbij wat terughoudender: 54% onder hen vindt dat het auditcomité op de hoogte moet zijn van die materialiteit. In België blijkt de bedrijfsrevisor nog minder geneigd deze grens mee te delen: slechts 1 van de 6 bevroagde revisoren vindt het nodig dit te doen. Bij de Belgische leden van auditcomités is de helft van mening dat de materialiteit moet meegedeeld worden. Hierbij moet nagedacht worden hoe de leden van Belgische auditcomités de significantie van een kwestie kunnen beoordelen wanneer de materialiteitsgrens niet is meegedeeld.

Uit het Nederlands onderzoek blijkt dat de externe auditor vaak minder informatie wil verstrekken dan deze waarin het auditcomité geïnteresseerd is. Deze opmerking werd ook door twee bevroagden van Belgische auditcomités gemaakt. Eén respondent had liever wat meer informatie gewenst over de controlebevindingen, een andere liever meer over de auditplanning.

## **8.2 Interne audit en interne controle**

Volgens de Nederlandse enquête is samenwerking met de interne auditor een belangrijk gespreksonderwerp. In België geldt dit ook volgens alle bedrijfsrevisoren, maar wordt dit onderwerp slechts volgens zeven van de twaalf bevroagde leden van een auditcomité behandeld. De grotere belangstelling voor interne audit bij Nederlandse auditcommissies kan mogelijk uitgelegd worden door de traditie van interne controle in Nederlandse ondernemingen. Hier wordt namelijk veel aandacht aan besteed in Nederlandse literatuur.

83% van de Nederlandse leden van een auditcommissie vindt dat alle materiële tekortkomingen in interne controle moeten gecommuniceerd worden, terwijl slechts 44% van de externe accountants dezelfde mening heeft. Tijdens de Belgische interviews werd niet gevraagd naar de materialiteit van de interne controle tekortkomingen, maar alle respondenten, zowel bedrijfsrevisoren als leden van een auditcomité, beamen dat er gepraat wordt over zwakheden in de interne controle.

### **8.3 Onafhankelijkheid en niet-auditdiensten**

Slecht 50% van de Nederlandse bevroegden (zowel accountants als leden van een auditcommissie) vindt dat er een overzicht moet gegeven worden van alle relaties tussen de externe auditor en de gecontroleerde onderneming om de onafhankelijkheid van de externe auditor aan te tonen. De leden van auditcommissies vinden dat er te veel gedetailleerde informatie over onafhankelijkheid gegeven wordt. Deze resultaten komen sterk overeen met deze van dit Belgisch onderzoek. Slechts twee bedrijfsrevisoren en vier leden van een auditcomité geven aan dat er een overzicht van relaties moet afgeleverd worden. Bovendien wordt de aandacht voor onafhankelijkheid ook door drie bedrijfsrevisoren en drie leden van een auditcomité als overdreven beschouwd. Voor de Nederlandse auditcommissies is het meer gerechtvaardigd dat ze geen overzicht verschaffen over de relaties tussen de externe auditor en de gecontroleerde onderneming, omdat de code Tabaksblat hier geen melding van maakt. De code Lippens beveelt dit echter wel aan.

De strengere regels zoals die in de Verenigde Staten gehanteerd wordt waarbij het auditcomité voorafgaandelijk alle niet-auditdiensten moet goedkeuren, lijkt in Nederland en België nog niet ten gronde toegepast te worden. 60% van de Nederlandse accountants en 53% van de leden van een auditcommissie is het ermee eens dat de externe auditor voorafgaandelijk goedkeuring moet vragen aan het auditcomité, de rest vindt dit niet nodig. In België lijkt dit nog minder toegepast te worden: slechts drie van de zes revisoren en vier van de twaalf leden van een auditcomité bevestigen deze goedkeuring.

Uit de Nederlandse studie blijkt dat de leden van de auditcommissie meer belang hechten aan de integriteit van het management dan de externe accountants. 73% van de leden van auditcommissies vindt die integriteit een belangrijk gespreksonderwerp, terwijl maar 58% van de externe accountants dezelfde mening is toegedaan. Ze geven hierbij als uitleg dat integriteit van het management enkel besproken moet worden als eraan getwijfeld wordt. Slechts 56% van de externe accountants zijn van mening dat er over de kwaliteit van de samenwerking met het management gepraat moet worden. Bij de leden van een auditcommissie vindt 75% dit noodzakelijk. Tijdens de Belgische interviews werd gevraagd naar het bestaan van private vergaderingen waarop de integriteit van het management en andere zaken die het management aanbelangen besproken worden. Slechts één van de zes bedrijfsrevisoren en vier van de twaalf leden van een auditcomité bevestigen zich aan deze praktijk te houden. Bij de bevraagde leden van een auditcomité zijn deze resultaten mogelijk iets vertekend, aangezien er ook drie financiële directeurs bevraagd werden die wel, naar hun zeggen, op alle vergaderingen van het auditcomité aanwezig zijn. Mogelijk hebben zij geen weet van zulke private gesprekken. Over volwaardige vergaderingen is er echter geen sprake, aangezien ze alledrie beamen dat ze op de hoogte zijn van de agenda van alle vergaderingen van het auditcomité. De resultaten voor de Belgische bedrijfsrevisoren daarentegen vallen duidelijk ook negatief uit wat betreft private vergaderingen. In de bevraagde auditcomités ligt de familiale factor zeer gevoelig, waarbij men zich kan voorstellen dat de integriteit van het management bijna taboe is. Dit lijkt een belangrijk verschil met Nederland, waar die familiale factor nochtans ook heel belangrijk is.



## **9 Conclusies en aanbevelingen**

### **9.1 Algemene conclusie**

In maart 2005 werd de International Standard on Auditing (ISA) 260 hernieuwd. De ISA kreeg de nieuwe titel “the Auditor’s Communication with Those Charged with Governance”. Deze standaard stelt specifiek welke aangelegenheden er gecommuniceerd moeten worden tussen de externe auditor en het auditcomité als orgaan belast met governance. Ook wordt er nadruk gelegd op het communicatieproces zelf. In de loop van dit jaar zal de uiteindelijke versie van de standaard verschijnen aangezien de IAASB zich momenteel nog bezighoudt met het verwerken van commentaren op de standaard. ISA 260 kan gezien worden als leiddocument voor de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité. Jammer genoeg blijkt ISA 260 nog niet voldoende nageleefd in de Belgische praktijk. Mogelijk ligt dit aan het feit dat ISA 260 niet voldoende aandacht krijgt en nog niet gekend is door auditcomités in de Europese landen. Dit is zeer aannemelijk aangezien de ISA’s enkel de externe auditor als doelgroep hebben. Hierbij komt nog dat de uiteindelijke versie van ISA 260 nog niet is uitgevaardigd en de vorige versie niet echt uitgebreid is, wat de bekendheid vermindert. Een andere mogelijkheid is dat ISA 260 wel bekend is, maar nog niet voldoende expliciet en duidelijk is in welke zaken er gecommuniceerd moeten worden. Het kan ook zijn dat de ISA 260 door auditcomités en externe auditor niet als belangrijk geacht wordt.

De Belgische en Nederlandse regelgevingen bevatten geen specifieke standaarden voor de communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité. Wel wordt er in de corporate governance codes aandacht besteed aan het auditcomité en in mindere mate aan de zaken waarover gecommuniceerd moet worden door de externe auditor en het auditcomité. Uit de interviews blijkt dat er afwijkingen zijn van de code Lippens bij de Belgische auditcomités. Voor de Nederlandse situatie werd dit aspect niet onderzocht. De code zou nochtans bekend moeten zijn voor alle leden van Belgische auditcomités aangezien zij hun corporate governance charter hierop baseren. De corporate governance code is gebaseerd op het comply-or-explain principe, maar een aantal auditcomités geven helemaal geen uitleg bij

hun afwijkingen. Ofwel zijn ze zich hier niet van bewust, ofwel vinden ze het niet nodig om aan de bepalingen van de code te voldoen. Er kan nagedacht worden of het niet beter zou zijn de corporate governance code verplicht te stellen om naleving af te dwingen.

Tijdens de interviews met Belgische bedrijfsrevisoren en leden van auditcomités kwamen er een aantal problemen aan het licht die een goede samenwerking tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité in de weg staan. Het management wordt in Belgische ondernemingen nog steeds aanzien als de uiteindelijke auditklant in plaats van het auditcomité. Het auditcomité slaagt er niet in om krachtadig genoeg op te treden en wordt dan ook op de tweede plaats gesteld.

Hoewel de audit risicogebaseerd is, wordt er niet voldoende aandacht besteed aan bedrijfsrisico's en materialiteit bij een aantal auditcomités. Deze onderwerpen verdienen meer aandacht bij de besprekingen tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité.

De onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor is een groot struikelblok in de Belgische praktijk. Een aantal respondenten van beide partijen vinden dat de aandacht voor de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor overdreven is. Ze zijn ervan overtuigd dat onafhankelijkheid toch niet bewezen kan worden en dat sterk vertrouwen tussen beide partijen noodzakelijk is voor een goede communicatie. Verder blijkt er onduidelijkheid te zijn over de rol van het auditcomité bij de selectie en benoeming van de bedrijfsrevisor. Er zijn grote verschillen tussen de benoemingsprocedures die bij de ondervraagde auditcomités gevolgd worden. Nochtans staat er in de code Lippens dat het auditcomité aanbevelingen doet aangaande de selectie en benoeming van de bedrijfsrevisor. Het zou beter zijn hier toelichting te geven hoe deze procedure het best verloopt. Ook op het vlak van onafhankelijkheid zijn er regels uit de code Lippens die niet nageleefd worden in de Belgische auditcomités. De bedrijfsrevisor verzuimt immers vaak een overzicht van relaties tussen hem en de geauditeerde onderneming te bezorgen aan het auditcomité.

De Belgische bedrijfsrevisoren melden een aantal knelpunten in hun communicatie met het auditcomité. Slechts één van de zes geïnterviewde revisoren acht het auditcomité

onafhankelijk van het management. De bedrijfsrevisoren zijn van mening dat het auditcomité de opvattingen van het management vertegenwoordigt. Dit probleem strekt zich verder uit doordat het management in de meeste auditcomités op alle vergaderingen uitgenodigd wordt. Er is bij vele auditcomités geen sprake van private vergaderingen tussen het auditcomité en de bedrijfsrevisor en er wordt dan ook niet gesproken over integriteit van het management. Een expliciete regeling van de frequentie van private vergaderingen in de code Lippens, zoals dit ook in de code Tabaksblat opgenomen is, is hierbij wenselijk.

Volgens een aantal bedrijfsrevisoren zijn de leden van de Belgische auditcomités niet voldoende financieel onderlegd. Dit ligt mogelijk aan het feit dat de code Lippens niet bepaalt wat er bedoeld wordt met “voldoende relevante deskundigheid over financiële aangelegenheden” voor de leden van het auditcomité. Een opneming van een definitie hiervan in de code Lippens is aan te bevelen. Uit literatuur blijkt bovendien dat een auditcomité met meer financieel bekwame leden betere prestaties levert.

Ook over de tijdsbesteding op de vergaderingen van het auditcomité hebben een aantal bedrijfsrevisoren bemerkingen. Er wordt te weinig aandacht besteed aan de rapportering van de interne auditor en aan risicomanagement. Het is opmerkelijk dat de bedrijfsrevisoren zeggen dat er te weinig wordt ingegaan op dit laatste punt, terwijl een aantal bedrijfsrevisoren zelf niets meedelen over bedrijfsrisico's en materialiteit aan het auditcomité.

Tijdens de interviews gaven een aantal leden van Belgische auditcomités kritiek op de taakinfilling van de bedrijfsrevisor. Er werd gesteld dat de bedrijfsrevisor soms zijn oorspronkelijke opdracht vergeet, namelijk het controleren van het getrouw beeld van de financiële staten. Hij houdt zich te veel bezig met details en heeft te veel oog voor kritiek van de buitenwereld. De verantwoordelijkheden van de bedrijfsrevisor worden alsmaar lager gesteld.

Aan het begin van dit onderzoek werd de volgende onderzoeksvraag gesteld:

**“Hoe verloopt de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité in België en verschilt deze samenwerking in België en in Nederland?”**

Er kan besloten worden dat de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité in België nog voor heel wat verbetering vatbaar is. Uit de afgenomen interviews blijkt dat er veel afwijkingen van de regelgeving opgenomen in de code Lippens en ISA 260 voorkomen. Ook blijken er afwijkingen te zijn tussen de opvattingen van de bedrijfsrevisor en de leden van het auditcomité en tussen de meningen van leden van auditcomités onderling. Het is duidelijk dat er betere afspraken nodig zijn voor een verbeterde samenwerking tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité. De wederzijdse communicatie zou sterk bevorderd kunnen worden mochten beide partijen grondig op de hoogte zijn van de regelgeving van ISA 260 en deze dan ook naleven.

Wanneer er vergeleken wordt met de communicatie tussen de externe accountant en de auditcommissie in Nederland zijn er vooral gelijkenissen, maar toch ook een aantal opmerkelijke verschillen met de Belgische praktijk waarneembaar. Als de verschillen grondiger bekeken worden, is het denkbaar deze te verklaren door een algemeen verschil in cultuur tussen Belgen en Nederlanders. Er kan geargumenteed worden dat Nederlanders in het algemeen grotere pratere zijn dan Belgen. Belgen hebben de reputatie een groot vertrouwen te hebben in de werking van de onderneming en het management, terwijl Nederlanders graag kritisch zijn en controles doorvoeren vooraleer iets aangenomen wordt. Deze assumpties in het hoofd houdend, kunnen de volgende verschillen verklaard worden. Er blijkt een verschil te zijn in de hoeveelheid informatie die besproken wordt op het auditcomité. In België worden vaak enkel de materiële moeilijkheden, meningsverschillen met het management en problemen besproken met de externe auditor. In Nederland worden dikwijls ook niet-materiële zaken besproken. Mogelijk vinden de Nederlandse auditcommissies een kwestie sneller significant dan de Belgische auditcomités en bespreken ze daarom meer zaken. Hoewel in Nederland ook niet alle accountants de materialiteitsgrens meedelen, blijkt dit in België nog minder het geval te zijn. De

materialiteit is nochtans nodig om de significantie van een bevinding te beoordelen en te weten hoe de externe auditor zijn controle uitvoert. In Nederland is er meer aandacht voor de samenwerking tussen de bedrijfsrevisor en de interne auditdienst. Er is in Nederland dan ook een meer gevestigde cultuur van interne controle dan in België. De Belgische auditcomités spreken niet of zelden over de integriteit van het management op private vergaderingen. In Nederland wordt hier meer belang aan gehecht.

## **9.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er heel wat afwijkingen zijn tussen de antwoorden die gegeven werden tijdens de interviews en de bepalingen die opgenomen werden in het corporate governance charter van de onderneming omtrent het auditcomité. Vooral rond het beleid voor niet-auditdiensten is er twijfel over het bestaan. De respondenten stellen namelijk dat het auditcomité geen beleid heeft opgesteld, terwijl het corporate governance charter wel beaamt dat er een beleid rond niet-auditdiensten bestaat. Het is nuttig uit te zoeken waaraan deze afwijking te wijten is en of deze afwijking ook aanwezig is bij andere Belgische auditcomités. Ook tussen het corporate governance charter van de onderneming en de code Lippens blijken er verschillen te bestaan. De betreffende auditcomités zouden met deze afwijkingen geconfronteerd kunnen worden en men kan nagaan of de comités zich bewust zijn van de afwijkingen of niet.

De regelgeving van ISA 260 wordt door heel wat auditcomités niet nageleefd. Een betere bekendmaking van deze standaard is dan ook sterk aanbevolen.

Op bepaalde vlakken is er een verschil in opvattingen tussen de bevroegde bedrijfsrevisoren en de leden van auditcomités. Een confrontatie tussen beide partijen lijkt noodzakelijk om op de hoogte te zijn van elkaars meningen en verwachtingen. Zo kunnen zowel de bedrijfsrevisoren als de leden van Belgische auditcomités nagaan waar verbeteringen in hun samenwerking mogelijk zijn en waar er onduidelijkheden aan de andere partij moeten toegelicht worden.

In hoofdstuk 7 van deze eindverhandeling werd een discriminantanalyse uitgevoerd die bepaalt welke factoren belangrijk zijn om de kwaliteit van een auditcomité te verklaren. Er werd een voorspelkracht van 83,3% aan dit model toegewezen. Er zou nagegaan moeten worden of dit model valide blijft wanneer auditcomités getest worden die niet in de steekproef gebruikt werden. Ook kan men het model opnieuw opstellen voor een grotere steekproef om te bekijken of er andere variabelen in de discriminantfunctie moeten opgenomen worden.

**Lijst van geraadpleegde werken**

Abbott, L. & Parker, S. (2000) Auditor Selection and Audit Committee Characteristics, **Auditing**, Fall 2000, Volume 19 Issue 2, 47-67

Abbott, L. e.a. (2004) Audit Committee Characteristics and Restatements, **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, March 2004, Volume 23, No. 1, 69-87

Anderson, D. e.a. (2000) **Statistiek voor economie en bedrijfskunde**, Schoonhoven: Academic Service

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (1999) Independence Standards Board Standard No.1, Independence Discussions with Audit Committees, (online) (geraadpleegd op 27 oktober 2006), URL:[http://www.aicpa.org/audcommctr/guidance\\_resources/improve\\_function/build\\_foundation\\_governance/31.htm](http://www.aicpa.org/audcommctr/guidance_resources/improve_function/build_foundation_governance/31.htm)

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (1999) Practice Alert 99-1 Guidance for independent discussions with audit committees, (online) (geraadpleegd op 29 september 2006) URL: <http://www.aicpa.org/pubs/cpaltr/may99/Supp/public.htm>

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (2002) Summary of the Provisions of the Sarbanes-Oxley Act of 2002, (online) (geraadpleegd op 30 november 2006) URL: <http://cpcf.aicpa.org/Resources/Sarbanes+Oxley/Summary+of+the+Provisions+of+the+Sarbanes-Oxley+Act+of+2002.htm>

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (2004) Practice Alert 2000-2, updated, Guidance for Communications with Audit Committees Regarding Alternative Treatments of Financial Information within Generally Accepted Accounting Principles, (online) (geraadpleegd op 29 september 2006) URL: [http://www.aicpa.org/download/auditstd/2004\\_0315\\_PracticeAlert2000-2.pdf](http://www.aicpa.org/download/auditstd/2004_0315_PracticeAlert2000-2.pdf)

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (2004) **The AICPA Audit Committee Toolkit**, New York: AICPA, Inc.

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (2006) Auditing Standards board, (online) (geraadpleegd op 2 november 2006), URL: <http://www.aicpa.org/Professional+Resources/Accounting+and+Auditing/Audit+and+Attest+Standards/Auditing+Standards+Board/>

American Society of Association Executives (2002) Questions for the External Auditor, **Association Management**, August 2002, Volume 54, Issue 8, 87-88

Archambeault, D. (2001) Auditor Opinion Shopping and the audit committee: An Analysis of Suspicious Auditor Switches, **International Journal of Auditing**, Volume 5, Part 1, 33-53

Audit Committee Institute (2004) Oversight of Auditors, Audit Committee Roundtable Highlights – Spring 2004, (online) (geraadpleegd op 1 december 2006), URL: [http://www.kpmg.nl/Docs/ACI/Publications/ACI\\_HighLights\\_Spring\\_04\\_roundtable.pdf](http://www.kpmg.nl/Docs/ACI/Publications/ACI_HighLights_Spring_04_roundtable.pdf)

Audit Committee Institute (2005) **Shaping the Belgium audit committee agenda, including a toolkit for audit committee members**, United Kingdom: KPMG Support Services

Audit Committee Institute (2006) Belgium Country Analysis, (online) (geraadpleegd op 22 november 2006), URL: [http://aci.lcc.ch/dbfetch/52616e646f6d4956b4f575fa24ea189c1ff6e01adde8249c/belgium\\_country\\_analysis.pdf](http://aci.lcc.ch/dbfetch/52616e646f6d4956b4f575fa24ea189c1ff6e01adde8249c/belgium_country_analysis.pdf)

Audit Committee Institute (2006) Global KPMG Survey on audit committee effectiveness, International Survey of Audit Committee Members, (online) (geraadpleegd op 22 november 2006), URL: [http://www.kpmg.nl/Docs/ACI/ACI\\_international\\_survey.pdf](http://www.kpmg.nl/Docs/ACI/ACI_international_survey.pdf)



Audit Committee Institute Belgium (2005) Amended Eight Directive requires Audit Committee Instalment, (online) (geraadpleegd op 29 november 2006), URL: [http://www.audit-committee-institute.be/print.shtml/top/PubliToolkit/gov/Eight\\_directives/](http://www.audit-committee-institute.be/print.shtml/top/PubliToolkit/gov/Eight_directives/)

Audit Committee Institute Belgium (2006) Changes to the Audit Committee assessment of EA independence, **Audit Committee Quarterly**, Issue 05, 14-17

Audit Committee Institute Belgium (2007) Audit Committee Reporting in Belgium: Compliant but Far from Transparent, **Audit Committee Quarterly**, Issue 06, 13-19

Auditing Practices Board (2002) Briefing Paper: Effective Communication between Audit Committees and External Auditors, (online) (geraadpleegd op 6 oktober 2006), URL:[http://www.apb.org.uk/images/uploaded/documents/Briefing\\_paper\\_\(for\\_the\\_web\\_site\).pdf](http://www.apb.org.uk/images/uploaded/documents/Briefing_paper_(for_the_web_site).pdf)

Ballon, L. e.a. (2002) **Codex Economie Verzameling van wetteksten voor economisten 2002-2003**, interuniversitaire uitgave, zestiende editie, Brugge: Die keure

Belgian Governance Institute & VBO (2007) Naleving van de Belgische Corporate Governance Code: een stand van zaken, (online) (geraadpleegd op 14 mei 2007), URL: [http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/EnqueteCodeLippens\\_0507.pdf](http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/EnqueteCodeLippens_0507.pdf)

Boukaert, B. & Van Hoecke, M. (2001) **Inleiding tot het recht**, zeventiende druk, Leuven: Acco

Beasley, M. & Hermanson, D. (2004) Audit committees: Smart questions and smart answers, **The Corporate Board**, Nov/Dec 2004, 7-11

Belgische Corporate Governance Code (2004) (online) (geraadpleegd op 17 augustus 2006), URL: [http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/final%20code/CorpGov\\_NI7.pdf](http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/final%20code/CorpGov_NI7.pdf)

Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees (2006) (online) (geraadpleegd op 3 oktober 2006), URL: [http://www.nasd.com/PressRoom/NewsReleases/1999NewsReleases/NASDW\\_010132](http://www.nasd.com/PressRoom/NewsReleases/1999NewsReleases/NASDW_010132)

Blum, S. & Hoeffner, T. (2006) New rules for audit committees and auditors, **The Corporate Board**, January/February 2006, 13-17

Boynton, C. & Johnson, R. (2006) **Modern Auditing, Assurance services and the integrity of financial reporting**, USA: John Wiley & Sons Inc.

Braiotta, L. (1999) **The Audit Committee Handbook, third edition**, New York: John Wiley & Sons Inc.

Broeckmans, J. e.a. (2003) **Methoden van onderzoek en rapportering Syllabus**, Diepenbeek: Limburg Universitair Centrum

Brotcorne, C. (2004) Wetsvoorstel tot aanvulling van het Wetboek van Vennootschappen met het oog op de instelling van een auditcomité binnen de ter beurze genoteerde vennootschappen, (online) (geraadpleegd op 1 december 2006), URL: <http://209.85.135.104/search?q=cache:60qYB-0WVJYJ:www.senate.be/www/%3FMIval%3D/publications/viewPubDoc%26TID%3D50336623%26LANG%3Dnl+wet+auditcomit%C3%A9&hl=nl&gl=be&ct=clnk&cd=5>

Canadian Institute of Chartered Accountants (1981) **Audit Committees: a research study**, Canada: CICA

Carcello, J. & Neal, T. (2000) Audit Committee Composition and Auditor Reporting, **The Accounting Review**, Volume 75, No. 4, 453-467

Carcello, J. & Neal, T. (2003) Audit Committee Characteristics and Auditor Dismissals following 'New' Going-Concern Reports, **Accounting Review**, January 2003, Volume 78, Issue 1, 95-118

Cohen, E. (2003) De groeiende verantwoordelijkheid van auditcommissies, Hot seat, **Elan: Magazine voor directeuren en commissarissen**, juni 2003, Nr 6, 46-48

Cohen, J., Krishnamoorthy, G. & Wright, A. (2002a) Auditors' views on audit committees and financial reporting quality, **The CPA Journal**, October 2002, Volume 72, Issue 10, 56-57

Cohen, J., Krishnamoorthy, G. & Wright, A. (2002b) Corporate Governance and the Audit Process, **Contemporary Audit Research**, Winter 2002, Volume 19, No. 4, 573-594

Commissie Corporate Governance (2003) De Nederlandse corporate governance code Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen, 9 december 2003, (online) (geraadpleegd op 4 september 2006), URL: [http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_code\\_nl.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_nl.pdf)

Conlin, R.(2005) Audit committee best practices, **The Corporate Board**, May/June 2005, 23-26

Conseil National du Patronat Français & Association Française des Entreprises Privées (1995) Viénot I Report, (online) (geraadpleegd op 2 december 2006), URL: [http://www.ecgi.org/codes/documents/vienot1\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/vienot1_en.pdf)

De Brauw (2005) Corporate Governance Compliance Manual, (online) (geraadpleegd op 22 december 2006), URL: <http://www.debrauw.com/NR/rdonlyres/52508409-2A40-491C-A842-98A2BCCC95B1/0/CGCompliancemanualNL2.doc>

De Samblanx, M. (1995) **Auditcomités en corporate governance**, studie IBR, Brussel: Henri Olivier

De Samblanx M. (2000) **Auditcomités: recente ontwikkelingen**, Liber Amicorum Henri Olivier, Brugge: die Keure, 187-200

Dolk, C. (2005) Auditorium – Accountant meets Audit Committee, Toehoorders of gesprekspartners, NIVRA – Neyenrode opleiding doctoraal Accountancy, (online) (geraadpleegd op 17 oktober 2006), URL:[http://www.nivra.nl/dienstverlening/bibliotheek/pdf/scriptie\\_auditorium-accountant\\_meets\\_audit\\_committee-cornelis\\_dolk.pdf](http://www.nivra.nl/dienstverlening/bibliotheek/pdf/scriptie_auditorium-accountant_meets_audit_committee-cornelis_dolk.pdf)

Dries, M. (2003) Corporate Governance in Nederland: een stap vooruit met Tabaksblat, **Audit en controle in praktijk**, Nr.18, 1-6

Europa (2005) Rapid press releases, European Commission proposal for a Directive on statutory audit: frequently asked questions, (online) (geraadpleegd op 29 november 2006), URL: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/04/60&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>

Europa (2006) Richtlijn 2006/43/EG van het Europees parlement en de Raad van 17 mei 2006, Publicatieblad van de Europese Unie, (online) (geraadpleegd op 29 november 2006), URL:[http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/nl/oj/2006/l\\_157/l\\_15720060609nl00870107.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/nl/oj/2006/l_157/l_15720060609nl00870107.pdf)

Fassinger, R. (2005) Paradigms, Praxis, Problems, and Promise: Grounded Theory in Counseling Psychology Research, **Journal of Counseling Psychology**, Apr2005, Volume 52, Issue 2, 156-166

Final Report High Level Group of Company Law Experts (2002) (online) (geraadpleegd op 4 september 2006), URL:[http://www.ecgi.org/publications/documents/402314\\_newsletter\\_engels.pdf](http://www.ecgi.org/publications/documents/402314_newsletter_engels.pdf)

Friedman, C. e.a. (2007) Power Pay, When the game is rigged in favour of the boss, A special report on executive pay, **The Economist**, January 20<sup>th</sup> 2007, 10-12

Gendron, Y., Bédard, J. & Gosselin, M. (2004) Getting Inside the Black Box: A Field Study of Practices in “Effective” Audit Committees, **Auditing: A journal of practice and theory**, Volume 23, No.1, March 2004, 153-171

Glasz, J. & Fransen, M. (2002) Audit Committee: bewaker van goede governance, **Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie**, 76<sup>e</sup> jaargang, Nr. 12, 593-603

Goodwin-Stewart, J. & Kent, P. (2006) External audit fees, audit committee characteristics and internal audit, **Accounting and Finance**, September 2006, Volume 46 Issue 3, 387-404

Hooghiemstra, R. & van Manen, J. (2004) Non-executive directors in the Netherlands: another expectations gap?, **Accounting and Business Research**, Volume 34, No. 1, 25-41

Hnatt, K. (2001) Forge the Right Relationship, **Journal of Accountancy**, May 2001, Volume 191, Issue 5, 49-54

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2004) International Standard on Auditing 260, Communication of Audit Matters with Those Charged with Governance, (online) (geraadpleegd op 4 november 2006), URL: [http://www.ifac.org/Members/Source\\_Files/Auditing\\_Related\\_Services/2006\\_A110\\_ISA\\_260.pdf](http://www.ifac.org/Members/Source_Files/Auditing_Related_Services/2006_A110_ISA_260.pdf)

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2005) Exposure Draft: Proposed International Standard on Auditing 260 (revised) The Auditor’s Communication

of Those Charged with Governance, (online) (geraadpleegd op 4 november 2006), URL: <http://www.ifac.org/Guidance/EXD-Details.php?EDID=0042>

International Auditing and Assurance Standards Board (2006) (online) (geraadpleegd op 4 november 2006), URL: <http://www.ifac.org/IAASB>

Johnes, M. (2001) **The effective Audit Committee: a challenging role**, Institute of Chartered Accountants in England & Wales – Audit and Assurance Faculty, London: Chartered Accountants' Hall

Kalbers, L. & Fogarty, T. (1993) Audit Committee Effectiveness: An Empirical Investigation of the Contribution of Power, **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, Spring 1993, Volume 12, No. 1, 24-49

Keinath, A. & Walo, J. (2004) Audit committee responsibilities: focusing on oversight, open communication and best practices, **The CPA Journal**, Nov 2004, 24-28

Keuning, D. & Eppink, D. (1996) **Management en Organisatie, Theorie en toepassing**, zesde druk, Houten: Educatieve Partners Nederland BV

Knapp, M. (1987) An Empirical Study of Audit Committee Support for Auditors Involved in Technical Disputes with Client Management, **Accounting Review**, July 1987, Volume 62, Issue 3, 578-589

Knapp, M. (1991) Factors that Audit Committee Members Use as Surrogates for Audit Quality, **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, Spring 1991, Volume 10, No. 1, 35-52

Laga, H. (2005) Het auditcomité in artikel 133 lid 6 W. Venn.: Een vreemde eend in de bijt?, **Tijdschrift voor rechtspersoon en vennootschap**, Nr. 2005-1, 3-8

Lefebvre, E. (1993) **Tekst en Organisatie: Ideeën en beschouwingen voor het management van academisch denken en schrijven**, Leuven: Acco

Livingston, P. (2005) The job of the auditcommittee: Getting directors on the same page, **Financial Executive**, March 2005, 24-25

Maassen, G. (1998) De auditcommissie van de raad van commissarissen in Nederland: een internationaal perspectief, **Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie**, 72<sup>e</sup> jaargang, Nr. 7/8, 410-419

Maassen, G. (2004) The emerging role of audit committees, **Femus Magazine**, Volume 10, July 2004, Nr.4, 26-29

Maassen, G., Van den Bosch, F. & Volberda, H. (2005) Het gebruik van toezichthoudende commissies binnen raden van commissarissen in beursgenoteerde ondernemingen, **Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie**, 79<sup>e</sup> jaargang , Nr.12, 647-657

Mercken, R. (2005) **Syllabus Externe Controle**, Diepenbeek: Universiteit Hasselt

Mouthaan, E. (2006) De verantwoordelijkheden van de audit commissie, **Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie**, 80<sup>e</sup> jaargang, Nr. 3, 84-92

NIVRA (1994) Verordening gedrags – en beroepsregels registeraccountants 1994, (online) (geraadpleegd op 17 december 2006), URL: <http://www.deaccountant.nl/download/wetgeving/accountancy/Verordening%20Gedrags%20en%20beroepsregels%20registeraccountants%201994.pdf>

NIVRA (2006) Verordening Gedragscode, (online) (geraadpleegd op 22 december 2006), URL: [http://www.nivra.nl/Downloads/Ontwerp\\_Verordening\\_gedragscode.pdf](http://www.nivra.nl/Downloads/Ontwerp_Verordening_gedragscode.pdf)

Porter, B., Simon, J. & Hatherly, D. (2003) **Principles of External Auditing**, Second Edition, Chichester (UK): John Wiley & Sons Ltd

Price Waterhouse (1993) **Improving Audit Committee Performance: what works best**, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation

Prins, E. & Van Hoogenhuize, H. (2005) Audit Committee & Interne Accountantsdienst: voor verbetering vatbaar, **De Accountant**, 111<sup>de</sup> jaargang, Nr.8, 34-36

Redington, W. (2006) An underwriter's perspective on audit committee financial expertise, **International Journal of Disclosure and Governance**, Volume 3, No. 2, 107-114

Report of the Committee on Financial Aspects of Corporate Governance (1992) (online) (geraadpleegd op 4 september 2006), URL:<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

Rittenberg, L. & Schwieger, B. (2005) **Auditing, concepts for a changing environment**, fifth edition, Ohio: Thomson

Schilder, A. e.a. (2002) **Moderne Accountantscontrole, de controle van de jaarrekening: risicoanalyse, interne beheersing en toegevoegde waarde**, Schoonhoven: Academic Service

Securities and Exchange Commission (2002) Sarbanes-Oxley Act, (online) (geraadpleegd op 18 december 2006), URL: [http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107\\_cong\\_bills&docid=f:h3763enr.tst.pdf](http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107_cong_bills&docid=f:h3763enr.tst.pdf)

Securities and Exchange Commission (2002) Sarbanes-Oxley Financial and Accounting Disclosure Information, Section 301, (online) (geraadpleegd op 3 oktober 2006), URL: [http://www.sarbanes-oxley.com/displaysection.php?level=2&pub\\_id=SEC-Rules&chap\\_id=SEC12&message\\_id=220](http://www.sarbanes-oxley.com/displaysection.php?level=2&pub_id=SEC-Rules&chap_id=SEC12&message_id=220)



Spira, L. (1998) An evolutionary perspective on audit committee effectiveness, **Scholarly research and theory papers**, January 98, Volume 6, No.1, 29-38

Spira, L. (1999a) Independence in corporate governance: the audit committee role, **Business Ethics: A European Review**, October 99, Volume 8, Issue 4, 262-273

Spira, L. (1999b) Ceremonies of Governance: Perspectives on the Role of the Audit Committee, **Journal of Management and Governance**, Volume 3, Issue 3, 231-260

Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden (2006) Wet van 19 januari 2006 houdende het toezicht op accountantsorganisaties (Wet toezicht accountantsorganisaties), (online) (geraadpleegd op 17 december 2006), URL: [http://www.afm.nl/marktpartijen/upl\\_documents/Wta\\_Staatsblad.pdf](http://www.afm.nl/marktpartijen/upl_documents/Wta_Staatsblad.pdf)

Swinnen, G. (2005) **Multivariate statistische methoden, deel 1: Readings**, Diepenbeek: Universiteit Hasselt

Ten Berge, J. e.a. (2005) **Kluwer Collegebundel 2005-2006, wetteksten privaot recht**, zestiende druk, Deventer: Kluwer BV

Ten Have, P. (1999) Inleidende teksten met suggesties en overwegingen over kwalitatieve onderzoekmethoden, Universiteit van Amsterdam, Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen, (online) (geraadpleegd op 13 april 2007) URL: <http://www2.fmg.uva.nl/emca/AP.htm>

The Institute of Internal Auditors (2005) Audit Committee Briefing...Internal Audit Standards: Why they matter, (online) (geraadpleegd op 19 november 2006), URL: [www.theiia.org/download.cfm?file=83632](http://www.theiia.org/download.cfm?file=83632)

Van der Bauwhede, H. & Willekens, M. (2003) Auditcomité in België, **Accountancy & Bedrijfskunde** (maandschrift) 2003, Nr.7, 39-45

Van der Elst, C. (2005) Corporate governance op het snijvlak tussen wetgeving en aanbeveling: Een praktijkstudie, **Financial Law Institute Working Paper Series**, september 2005, Nr. 3, 1-24

Van der Valk, A. (2005) Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek, Verslag Arnold van der Valk SWOME/GaMON Marktdag 2005, (online) (geraadpleegd op 13 april 2007) URL: [http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP\\_6C8KVZ](http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP_6C8KVZ)

Van Schilfgaarde, P. & Winter, J. (2003) **Van de BV en de NV**, dertiende druk, Deventer: Kluwer

Verhoog, W. & Wallage, P. (2005) De lange arm van SOX, **De accountant**, september, 50-53

Viseur, J. & Wathélet, M. (2004) Wetsvoorstel tot wijziging van het Wetboek van Vennootschappen, teneinde binnen de beursgenoteerde vennootschappen een auditcomité op te richten, (online) (geraadpleegd op 1 december 2006) URL: <http://www.dekamer.be/FLWB/PDF/51/1312/51K1312001.pdf>

Wallage, P. (2005) Uitleg bedrijven over naleving Tabaksblat kan beter, (online) (geraadpleegd op 3 december 2006), URL: [http://www.kpmg.nl/site.asp?id=2036&process\\_mode=mode\\_doc&doc\\_id=40877](http://www.kpmg.nl/site.asp?id=2036&process_mode=mode_doc&doc_id=40877)

Wet toezicht accountantsorganisaties (2006) (online) (geraadpleegd op 11 oktober 2006), URL: <http://www.afm.nl/marktpartijen/default.ashx?folderid=897>

Willekens, M., Van der Bauwhede, H. & Gaeremynck, A. (2004) Voluntary audit committee formation and practices among Belgian listed companies, **International Journal of Auditing**, Nov 2004, Volume 8, Issue 3, 207-222

# **Bijlagen**

Bijlage 1 : Corporate Governance Principes Code Lippens

Bijlage 2 : Onafhankelijkheidscriteria Code Lippens

Bijlage 3 : Regelgeving Auditcomité Code Lippens

Bijlage 4 : Rol en samenstelling van de drie kerncommissies van de Raad van  
Commissarissen in de Code Tabaksblad

Bijlage 5 : Rol van de auditcommissie bij de benoeming, beoordeling en het functioneren  
van de externe accountant en de rol van de auditcommissie bij de interne  
auditfunctie in de Code Tabaksblad

Bijlage 6 : Overzicht van bevroegde personen

Bijlage 7 : Vragenlijst voor het auditcomité

Bijlage 8 : Vragenlijst voor de externe auditor

Bijlage 9 : Overzicht van afwijkingen tussen gesprek en charter, tussen charter en code  
Lippens en van ISA 260

## **CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES CODE LIPPENS**

PRINCIPE 1. DE VENNOOTSCHAP PAST EEN DUIDELIJKE GOVERNANCESTRUCTUUR TOE

PRINCIPE 2. DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN DOELTREFFENDE EN EFFICIENTE RAAD VAN BESTUUR DIE BESLISSINGEN NEEMT IN HET VENNOOTSCHAPSBELANG

PRINCIPE 3. ALLE BESTUURDERS DIENEN BLIK TE GEVEN VAN INTEGRITEIT EN TOEWIJDING

PRINCIPE 4. DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN RIGOUREUZE EN TRANSPARANTE PROCEDURE VOOR DE BENOEMING EN BEOORDELING VAN HAAR RAAD EN ZIJN LEDEN

PRINCIPE 5. DE RAAD VAN BESTUUR RICHT GESPECIALISEERDE COMITES OP

PRINCIPE 6. DE VENNOOTSCHAP LEGT EEN DUIDELIJKE STRUCTUUR VAST VOOR HET UITVOEREND MANAGEMENT

PRINCIPE 7. DE VENNOOTSCHAP VERGOEDT DE BESTUURDERS EN DE LEDEN VAN HET UITVOEREND MANAGEMENT OP EEN BILLIJKE EN VERANTWOORDE WIJZE

PRINCIPE 8. DE VENNOOTSCHAP RESPECTEERT DE RECHTEN VAN ALLE AANDEELHOUDERS EN MOEDIGT HUN BETROKKENHEID AAN

PRINCIPE 9. DE VENNOOTSCHAP WAARBORGT EEN PASSENDE OPENBAARMAKING VAN HAAR CORPORATE GOVERNANCE

Bijlage A. Onafhankelijkheidscriteria

Bijlage B. Transacties in aandelen en overeenstemming met richtlijn 2003/6/EC betreffende handel met voorwetenschap en marktmanipulatie (marktmisbruik)

Bijlage C. Auditcomité

Bijlage D. Benoemingscomité

Bijlage E. Remuneratiecomité

Bijlage F. Vereisten inzake openbaarmaking

## BIJLAGE A CODE LIPPENS: ONAFHANKELIJKHEIDSCRITERIA

2.3./1. De beoordeling van de onafhankelijkheid gebeurt met inachtneming van de volgende criteria:

- geen uitvoerend of gedelegeerd bestuurder zijn van de vennootschap of van een verbonden vennootschap, en gedurende de voorbije drie jaar een dergelijke functie niet hebben vervuld;
- geen werknemer zijn van de vennootschap of van een verbonden vennootschap, en gedurende de voorbije drie jaar een dergelijke functie niet hebben vervuld;
- geen betekenisvolle aanvullende remuneratie ontvangen of hebben ontvangen van de vennootschap of een verbonden vennootschap, buiten de vergoeding ontvangen als niet-uitvoerend bestuurder;
- geen controlerend aandeelhouder zijn of een aandeelhouder die meer dan 10% van de aandelen bezit, en geen bestuurder of uitvoerend manager van een dergelijke aandeelhouder zijn;
- geen significante commerciële banden hebben of gedurende het laatste jaar hebben gehad met de vennootschap of een verbonden vennootschap, hetzij rechtstreeks of als vennoot, aandeelhouder, bestuurder of hoger kaderlid van een entiteit die een dergelijke relatie onderhoudt;
- geen vennoot of werknemer zijn of gedurende de voorbije drie jaar zijn geweest van de huidige of vroegere commissaris van de vennootschap of een verbonden vennootschap;
- geen uitvoerend of gedelegeerd bestuurder zijn van een andere vennootschap waarin een uitvoerend of gedelegeerd bestuurder van de vennootschap een niet-uitvoerend bestuurder of gedelegeerd bestuurder is, en geen andere betekenisvolle banden hebben met uitvoerende bestuurders van de vennootschap op grond van de betrokkenheid bij andere vennootschappen of entiteiten;
- in de raad van bestuur geen functie hebben uitgeoefend als niet-uitvoerend bestuurder voor meer dan drie termijnen;
- geen naast familielid van een uitvoerend of gedelegeerd bestuurder zijn of van personen die zich in één van bovenstaande omstandigheden bevinden.

2.3./2. Wanneer zulks wettelijk vereist is, past de vennootschap de criteria van artikel 524 van het Wetboek van Vennootschappen toe.

## BIJLAGE C CODE LIPPENS: AUDITCOMITÉ

5.2./1. De raad van bestuur richt een auditcomité op dat uitsluitend bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders. Op zijn minst een meerderheid van de leden van dit comité is onafhankelijk. De voorzitter van de raad van bestuur zit het auditcomité niet voor. De raad van bestuur vergewist zich ervan dat het comité over voldoende relevante deskundigheid beschikt, met name in financiële aangelegenheden, opdat het zijn rol effectief kan vervullen.

5.2./2. De raad van bestuur bepaalt de rol van het auditcomité. Het auditcomité brengt geregeld verslag uit aan de raad over de uitoefening van zijn opdrachten. Daarbij wordt melding gemaakt van alle kwesties met betrekking tot dewelke het auditcomité van oordeel is dat er iets moet worden ondernomen of dat verbetering nodig is. Tevens worden er aanbevelingen gedaan omtrent te nemen stappen.

5.2./3. Moedermaatschappijen zien erop toe dat de audit en de rapportering daarover, de groep in haar geheel bestrijkt.

### **Financiële rapportering**

5.2./4. Het auditcomité houdt toezicht op de integriteit van de financiële informatie die door de vennootschap wordt aangeleverd, in het bijzonder door een beoordeling te maken van de relevantie en het consequent karakter van de boekhoudnormen die de vennootschap en haar groep hanteren, inclusief de criteria voor de consolidatie van de rekeningen van de vennootschappen in de groep. Dit toezicht houdt in dat de nauwkeurigheid, de volledigheid en het consequente karakter van de financiële informatie beoordeeld worden. Dit toezicht bestrijkt de periodieke informatie vóór deze wordt bekendgemaakt en is gebaseerd op een auditprogramma dat door het auditcomité werd goedgekeurd.

5.2./5. Het management licht het auditcomité in over de methodes die worden gebruikt voor het boeken van significante en ongebruikelijke transacties waarvan de boekhoudkundige verwerking vatbaar kan zijn voor diverse benaderingen. In dit verband gaat bijzondere aandacht uit naar zowel het bestaan van, als de rechtvaardiging voor, elke activiteit die de vennootschap ontplooit in offshorecentra en/of via zogenaamde 'special purpose vehicles'.

5.2./6. Het auditcomité bespreekt significante kwesties inzake financiële rapportering met zowel het uitvoerend management als met de commissaris.

### **Interne controle en risicobeheer**

5.2./7. Minstens éénmaal per jaar onderzoekt het auditcomité de systemen voor interne controle en risicobeheer die werden opgezet door het uitvoerend management, teneinde zich ervan te verzekeren dat de voornaamste risico's (met inbegrip van de risico's die verband houden met de naleving van bestaande wetgeving en reglementering) behoorlijk worden geïdentificeerd, beheerd en haar ter kennis gebracht.

5.2./8. Het auditcomité kijkt de verklaringen na inzake interne controle en risicobeheer die in het jaarverslag worden opgenomen.

5.2./9. Het auditcomité onderzoekt de specifieke regelingen volgens dewelke personeelsleden van de vennootschap, in vertrouwen, hun bezorgdheid kunnen uiten over mogelijke onregelmatigheden

inzake financiële rapportering of andere aangelegenheden. Indien dit noodzakelijk wordt geacht, worden regelingen getroffen voor een onafhankelijk onderzoek en een gepaste opvolging van deze aangelegenheden, en dit in proportie tot de beweerde ernst ervan. Tevens worden regelingen getroffen volgens dewelke personeelsleden de voorzitter van het auditcomité rechtstreeks kunnen inlichten.

### **Intern auditproces**

5.2./10. Er wordt een onafhankelijke interne auditfunctie opgericht die de middelen en de know-how tot haar beschikking heeft welke zijn aangepast aan de aard, de omvang en de complexiteit van de vennootschap. Indien de vennootschap niet beschikt over een interne auditfunctie, wordt minstens jaarlijks nagegaan of daartoe een noodzaak bestaat.

5.2./11. Het auditcomité kijkt het werkprogramma van de interne auditor na, rekening houdend met de complementaire rol van de interne en externe auditfuncties. Het ontvangt de interne auditverslagen of een periodieke samenvatting ervan.

5.2./12. Het auditcomité beoordeelt de doeltreffendheid van de interne audit en doet, in het bijzonder, aanbevelingen aangaande de selectie, benoeming, herbenoeming of het ontslag van het hoofd van de interne audit en aangaande het budget dat wordt toegewezen aan de interne audit. Het auditcomité gaat tevens na in welke mate het management tegemoet komt aan haar bevindingen en aanbevelingen.

### **Extern auditproces**

5.2./13. Het auditcomité doet aanbevelingen aan de raad van bestuur aangaande de selectie, de benoeming en de herbenoeming van de commissaris en aangaande de voorwaarden voor zijn of haar aanstelling. Conform het Wetboek van Vennootschappen wordt dit voorstel ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouders.

5.2./14. Het auditcomité houdt toezicht op de onafhankelijkheid van de commissaris, voornamelijk in het licht van de bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen en het Koninklijk Besluit van 4 april 2003. Het comité ontvangt van de commissaris een verslag met daarin een omschrijving van alle banden van de onafhankelijke commissaris met de vennootschap en haar groep.

5.2./15. Het auditcomité gaat ook de aard en de reikwijdte na van de niet-auditdiensten die werden toevertrouwd aan de commissaris. Het comité bepaalt en past een formeel beleid toe inzake de soorten niet-auditdiensten die : a) uitgesloten zijn, b) toelaatbaar zijn na controle door het comité, en c) toelaatbaar zijn zonder een beroep te doen op het comité, rekening houdend met de specifieke vereisten van het Wetboek van Vennootschappen.

5.2./16. Het auditcomité wordt op de hoogte gebracht van het werkprogramma van de commissaris. Het comité wordt tijdig ingelicht over alle kwesties die uit de audit naar voren komen.

5.2./17. Het auditcomité beoordeelt de doeltreffendheid van het extern auditproces en gaat na in welke mate het management tegemoetkomt aan de aanbevelingen die de commissaris in zijn 'management letter' doet.



5.2./18. Het auditcomité stelt een onderzoek in naar de kwesties die aanleiding geven tot de ontslagname van de commissaris en doet aanbevelingen aangaande alle acties die in dat verband vereist zijn.

### **Werking van het auditcomité**

5.2./19. Het auditcomité komt op zijn minst driemaal per jaar samen. Jaarlijks herziet het auditcomité haar intern reglement, evalueert het haar eigen doeltreffendheid en doet het aan de raad van bestuur aanbevelingen met betrekking tot de nodige wijzigingen.

5.2./20. Het auditcomité heeft minstens tweemaal per jaar een ontmoeting met de commissaris en de interne auditor, om met hen te overleggen over materies die betrekking hebben op haar intern reglement en over alle aangelegenheden die voortvloeien uit het auditproces.

5.2./21. Het auditcomité beslist of, en zo ja wanneer, de CEO, de chief financial officer (of hogere kaderleden die verantwoordelijk zijn voor financiën, boekhouding en thesaurie), de interne auditor en de commissaris haar vergaderingen bijwonen. Het comité heeft de mogelijkheid om met elke relevante persoon te spreken, zonder dat daarbij een lid van het uitvoerend management aanwezig is.

5.2./22. Naast het handhaven van een doeltreffende werkrelatie met het management, dienen de interne auditor en de commissaris een gewaarborgde vrije toegang te hebben tot de raad van bestuur. Het auditcomité fungeert daartoe als het voornaamste aanspreekpunt voor de interne auditor en de commissaris. De commissaris en het hoofd van de interne audit dienen rechtstreeks en onbeperkt toegang te hebben tot de voorzitter van het auditcomité en tot de voorzitter van de raad van bestuur.

## De Nederlandse corporate governance code

### III.5 Samenstelling en rol van drie kerncommissies van de raad van commissarissen

#### Principe

Indien de raad van commissarissen meer dan vier leden omvat, stelt de raad van commissarissen uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. De taak van de commissies is om de besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden. Indien de raad van commissarissen van vennootschappen besluit tot het niet instellen van een audit, remuneratie- en een selectie- en benoemingscommissie, dan gelden de best practice bepalingen III.5.4, III.5.5, III.5.8, III.5.9, III.5.10, III.5.13, V.1.2, V.2.3 en V.3.1 ten aanzien van de gehele raad van commissarissen. In het verslag van de raad van commissarissen doet de raad verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar.

#### Best practice bepalingen

III.5.1 De raad van commissarissen stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. Het reglement bevat in ieder geval de bepaling dat maximaal één lid van elke commissie niet onafhankelijk hoeft te zijn in de zin van best practice bepaling III.2.2. De reglementen en de samenstelling van de commissies worden in ieder geval op de website van de vennootschap geplaatst.

III.5.2 Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.

III.5.3 De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

#### *Auditcommissie*

III.5.4 De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes;
- b) de financiële informatieverschaffing door de vennootschap (keuze van accountingspolitiecs, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van “schattingsposten” in de jaarrekening, prognoses, werk van in- en externe accountants terzake, etc.);
- c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
- d) de rol en het functioneren van de interne accountantsdienst;
- e) het beleid van de vennootschap met betrekking tot taxplanning;
- f) de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden voor de vennootschap;
- g) de financiering van de vennootschap;
- h) de toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie (ICT).

III.5.5 De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant, wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten.

III.5.6 Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap.

III.5.7 Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert in de zin van best practice bepaling III.3.2 deel uit.

III.5.8 De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur (of: chief executive officer), de bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken (of: chief financial officer), de externe accountant en eventueel de interne accountant bij haar vergaderingen aanwezig zijn.

III.5.9 De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant.

## **De Nederlandse corporate governance code**

### **V.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant**

#### **Principe**

**De externe accountant wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van commissarissen doet daartoe een voordracht, waarbij zowel de auditcommissie als het bestuur advies uitbrengen aan de raad van commissarissen. De bezoldiging van en de opdrachtverlening tot het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant wordt goedgekeurd door de raad van commissarissen op voorstel van de auditcommissie en na overleg met het bestuur.**

#### **Best practice bepalingen**

V.2.1 De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de algemene vergadering van aandeelhouders. De externe accountant woont derhalve deze vergadering bij en is daarin bevoegd het woord te voeren.

V.2.2 Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks aan de raad van commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijke partners binnen een kantoor van externe accountants dat met de controle is belast en van het verrichten van nietcontrolewerkzaamheden voor de vennootschap verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering van aandeelhouders tot benoeming van een externe accountant.

V.2.3 Het bestuur en de auditcommissie maken ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De belangrijkste conclusies hiervan worden aan de algemene vergadering van aandeelhouders medegedeeld ten behoeve van de beoordeling van de voordracht tot benoeming van de externe accountant.

### **V.3 Interne audit functie**

#### **Principe**

**De interne accountant, die een belangrijke rol kan spelen in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controlesystemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur.**

#### **Best practice bepalingen**

V.3.1 De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant.

## Overzicht van bevroagde personen

- Dhr. Ludo Swolfs, Bedrijfsrevisor Ernst & Young en voormalig voorzitter van het IBR  
Persoonlijk interview op woensdag 8 november 2006 bij E&Y te Brussel
- Dhr. Gerhard Schnellenberg, Manager van het Audit Committee Office van Fortis Bank en Verzekeringen  
Persoonlijk interview op dinsdag 14 november 2006 bij Fortis te Brussel
- Dhr. Michel Ceusters, Interne auditor van Elia  
Persoonlijk interview op dinsdag 14 november 2006 bij Elia te Brussel
- Dhr. Luc Philips, Voorzitter van het auditcomité van KBC Group  
Persoonlijk interview op woensdag 15 november 2006 bij KBC te Brussel
- Mevr. Sophie Brabants, Bedrijfsrevisor KPMG en Manager van het Audit Committee Institute Belgium  
Persoonlijk interview op dinsdag 21 november 2006 bij KPMG te Kontich
- Dhr. Dominique Roux, Bedrijfsrevisor Deloitte  
Persoonlijk interview op vrijdag 24 november 2006 bij Deloitte te Hasselt
- Dhr. Robert Verhoeven, Voorzitter van het auditcomité van Barco  
Telefonisch interview op dinsdag 28 november 2006
- Dhr. Johan Ravijts, Bedrijfsrevisor PricewaterhouseCoopers  
Telefonisch interview op woensdag 6 december 2006
- Mevr. De Cremer, Interne auditor van Innogenetics  
Telefonisch interview op woensdag 13 december 2006

- Dhr. Johan Hellinckx, Financieel directeur van Keyware Technologies  
Persoonlijk interview op vrijdag 15 december 2006 bij Keyware te Zaventem
- Mevr. Katelijn Bohez, Interne auditor van Bekaert  
Interview per e-mail op maandag 18 december 2006
- Dhr. Marc Vercruyse, Financieel directeur van GIMV  
Telefonisch interview op donderdag 28 december 2006
- Dhr. Gert Vanhees, Bedrijfsrevisor Deloitte  
Persoonlijk interview op maandag 8 januari 2007 bij Deloitte te Diegem
- Dhr. Ferdinand Verdonck, Voorzitter van het auditcomité van Galapagos, voormalig voorzitter van het auditcomité van KBC Group en lid van diverse buitenlandse auditcomités zoals Investment Trust (GB), Banco Urquijo (Esp) en Snef (Fr)  
Telefonisch interview op maandag 5 februari 2007
- Dhr. Jan Staelens, Financieel directeur van Kinopolis Group  
Persoonlijk interview op maandag 5 februari 2007 bij Kinopolis in Brussel
- Dhr. Lucien De Schaemphelaere, Onafhankelijk lid van het auditcomité van Melexis  
Telefonisch interview op vrijdag 9 februari 2007
- Dhr. Ludo Ruysen, Bedrijfsrevisor KPMG  
Persoonlijk interview op dinsdag 27 februari 2007 bij KPMG te Kontich
- Dhr. Pierre Pivont, Interne auditor van D'Ieteren  
Telefonisch interview op maandag 5 maart 2007

**Vragenlijst: Communicatie tussen de externe auditor en het auditcomité**

Geachte heer/mevrouw,

Ik ben laatstejaarsstudente Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt en behandel in mijn eindwerk de samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité. Hierbij is het mijn bedoeling om inzicht te verkrijgen in de wederzijdse verwachtingen van de leden van het auditcomité en de externe auditor. Deze informatie kan ook een bijdrage leveren voor de functionering van uw eigen auditcomité, aangezien u de resultaten van deze bevraging in uw comité zal kunnen vergelijken met de meningen van verschillende bedrijfsrevisoren, bekomen uit de onderzoeksresultaten.

Uw antwoorden op deze vragen worden vertrouwelijk behandeld. Individuele respons zal op geen enkele wijze herkenbaar zijn in de samengevatte onderzoeksresultaten. Ook wordt uw individuele respons niet meegedeeld aan anderen of gebruikt voor andere doeleinden dan voor deze eindverhandeling.

Bij voorbaat dank voor uw bereidwillige medewerking.

Hoogachtend,

Stephanie Janssen

**Interview: Vragen voor het auditcomité: Samenvatting**

Wanneer we naar de samenstelling van de twaalf bevroegde auditcomités kijken, ziet men, wat het aantal betreft, dat zes comités het minimum van de code Lippens hanteren en uit drie leden bestaan. Twee comités bestaan uit vier leden, drie uit vijf leden en één comité telt zelfs zeven leden. Alle comités bestaan uit uitsluitend niet-uitvoerende leden. Negen comités voldoen aan de richtlijn dat meer dan de helft van de leden onafhankelijk is. Toch bestaat nog bij drie van de bevroegden de meerderheid niet uit onafhankelijken. In de corporate governance charters van twee comités wordt wel uitgelegd waarom ze niet aan deze onafhankelijkheidsregels voldoen: ze vinden dat niet-onafhankelijken nodig zijn voor een evenwichtige samenstelling die de opbouw van de volledige Raad van Bestuur representeert. Bij één comité worden de onafhankelijkheidsregels niet nageleefd en ook niet uitgelegd waarom.

**1. Kan u omschrijven wat volgens u het doel is van het auditcomité in verband met de samenwerking met de bedrijfsrevisor?**

Door vier respondenten worden het onafhankelijk oordeel op de financiële cijfers en de controle op het mandaat van de bedrijfsrevisor als hoofddoelen van het auditcomité genoemd. Drie van de bevroegden noemen het bespreken van de bevindingen van de bedrijfsrevisor en het toezicht op de interne controle als doelstelling. De intensieve informatie-uitwisseling met de bedrijfsrevisor, het controleren en sturen van interne audit en risicomanagement en advies geven over IFRS worden telkens door twee respondenten vernoemd. Overige doelen die slechts één keer vernoemd worden, zijn: het bespreken van waarderingsproblemen, het invoeren van nieuwe waarderingsregels, het bewaken van de activa, in de cijfers zoeken naar abnormaliteiten en de logica in de cijfers onderzoeken, de moeilijke zaken en processen bekijken, en kennis nemen van de management letter en hierover verslag uitbrengen aan de Raad van Bestuur.

**2. Hoe vaak wordt er in het auditcomité met de externe auditor vergaderd?**

Vijf auditcomités vergaderen twee keer per jaar met de bedrijfsrevisor, namelijk bij de jaarafsluiting en de halfjaarlijkse afsluiting. Eén auditcomité houdt slechts één vergadering per jaar met de bedrijfsrevisor en wijkt hiermee af van de code Lippens. Voor de andere auditcomités wordt beter gedaan dan de aanbevolen vergaderfrequentie: één comité komt vier keer samen met de bedrijfsrevisor, drie comités vergaderen zes keer per jaar en één comité zeven keer. Bij een laatste auditcomité wordt er met de bedrijfsrevisor vergaderd



telkens voor elke vergadering van de Raad van Bestuur. Een bevroagde CFO die op de vergaderingen van het auditcomité aanwezig is, merkt op dat het niet altijd nuttig is om de bedrijfsrevisor op elke vergadering uit te nodigen. Hij vindt dat deze te vaak spoken ziet en dat er vlotter gesproken wordt zonder aanwezigheid van de bedrijfsrevisor.

**3. Heeft u buiten de vergaderingen ook nog contact met de externe auditor?**

Twee auditcomités hebben buiten de vergaderingen nog regelmatig contact met de bedrijfsrevisor. Bij één van hen heeft de bedrijfsrevisor zelfs een eigen kantoor in de onderneming waar hij regelmatig verblijft, dus de leden van het auditcomité kunnen er vrij langsgaan. Vijf comités hebben buiten de vergaderingen nooit contact met de bedrijfsrevisor. Bij twee comités is het enkel de voorzitter die daarbuiten nog contact houdt, bij twee andere is er slechts een beperkt contact buiten de vergaderingen. Een bevroagde CFO merkt hierbij op dat men niet te veel mag verwachten van het auditcomité, de leden zijn er enkel voor belangrijke zaken, waardoor het contact eerder beperkt blijft.

**4. Hoe zou u de communicatie met de externe auditor omschrijven? (formeel of informeel?)**

Over dit onderwerp zijn de meningen zeer verdeeld. Twee respondenten zeggen dat de communicatie altijd formeel blijft. Vijf anderen beweren dat de vergaderingen wel formeel zijn, maar de discussies open en informeel verlopen. Volgens drie andere leden is de communicatie wel formeel, maar onderhoudt de voorzitter van het auditcomité wel informele contacten met de bedrijfsrevisor. Twee bevroagden vinden dat zowel de vergaderingen als bijkomende gesprekken altijd een informeel karakter hebben: volgens één bevroagde is dit om alle leden op hun gemak te stellen, volgens een andere is dit een logisch gevolg omdat men zijn collega-leden en de bedrijfsrevisor al jaren kent.

**5. Vindt u dat er voldoende contacten zijn met de externe auditor?**

Elf respondenten zijn tevreden over het aantal contacten met de bedrijfsrevisor, niemand onder hen zou er meer wensen. Er wordt zelfs door het antwoord van één respondent het tegengestelde vermoed: hij argumenteert dat hoe men het ook bekijkt, de bedrijfsrevisor toch in de eerste plaats een controleur blijft, en wie heeft er nu graag een controleur in huis? Een andere bevroagde vindt dat de leden van het auditcomité eigenlijk geen problemen kunnen hebben met de frequentie van contacten want als ze meer ontmoetingen willen zouden ze dit gewoon moeten vragen. Eén lid van een auditcomité bevestigt deze

uitspraak: hij vindt dat er vroeger te weinig contacten waren met de bedrijfsrevisor, maar dat dit nu wel verbeterd is.

**6. Welke vormen van communicatie worden gebruikt? Is het contact meestal persoonlijk of telefonisch of per brief/e-mail?**

Vier respondenten hebben enkel persoonlijke contacten met de bedrijfsrevisor. Voor drie leden vormen vergaderingen de hoofdvorm van communicatie, maar wordt wel naar de telefoon gegrepen in crisissituaties. Eén lid zegt dat er vooral persoonlijke communicatie is, maar dat de bedrijfsrevisor ook schriftelijk rapporteert naar het auditcomité toe. Voor twee leden blijven de persoonlijke contacten de meest belangrijke, maar is er ook een briefwisseling of emailverkeer met de voorzitter van het auditcomité. Slechts één bevroegde beweert geregeld zowel persoonlijke contacten te hebben als telefonisch en per brief of e-mail te corresponderen. Een opmerkelijke bevinding was dat er in één auditcomité nooit rechtstreekse contacten zijn tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité, de communicatie loopt er altijd via de financieel directeur.

**7. Wordt er voor elke vergadering een agenda opgemaakt met te bespreken kwesties?**

Bij alle onderzochte auditcomités wordt er een agenda opgemaakt voor elke vergadering. De omvang van deze agenda verschilt wel: dit gaat van een beknopte, algemene beschrijving tot een gedetailleerd overzicht met het aantal minuten erbij aangegeven dat men verwacht wordt te spenderen aan het onderwerp.

**8. Wie stelt de agenda op?**

Uit de antwoorden op deze vraag blijkt dat de financieel directeur in de helft van de gevallen mee de agenda bepaalt. Bij drie auditcomités doet de financieel directeur dit alleen, bij één samen met de interne auditor en bij een ander auditcomité samen met de voorzitter van het auditcomité. In één onderneming stelt de secretaresse van de groep de agenda op met input van de voorzitter van het auditcomité, de financieel directeur, de interne auditor en de bedrijfsrevisor. Drie respondenten vertelden dat de interne auditor de agenda opstelt en deze daarna wordt voorgelegd aan de voorzitter van het auditcomité ter goedkeuring. In twee ondernemingen is er een generieke agenda: er wordt vastgelegd wat er op welke vergaderingen besproken wordt en dit blijft hetzelfde doorheen de jaren, waardoor er zich niemand bezighoudt met het opstellen van de agenda. Voor één auditcomité bepaalt de voorzitter van het auditcomité de agenda alleen. Er kan vastgesteld

worden dat de leden van het auditcomité slechts bij een derde van de comités een zeg hebben in wat er op de vergaderingen besproken wordt, en dit is dan ook telkens de voorzitter. De andere leden worden dus niet bij deze planning betrokken.

**9. Bent u van mening dat er voldoende tijd wordt uitgetrokken per agendapunt of zou u liever wat langer stilstaan bij bepaalde zaken? (Zo ja: welke zaken?)**

Tien respondenten zeggen dat er voldoende tijd wordt uitgetrokken voor de agendapunten. Bij drie auditcomités duren de vergaderingen zo lang totdat alle punten behandeld zijn. Bij drie andere comités wordt een agendapunt doorgeschoven naar een volgende vergadering wanneer het niet voldoende aan bod is kunnen komen. Een voorzitter van een auditcomité merkt hierbij op dat de aandacht van de leden verslapt na twee uur, dus dat men zich moet concentreren op de meest relevante punten en niet te veel moet uitweiden. Bij een ander auditcomité daarentegen duurt de vergadering normaal een halve dag en mogelijk wordt dit uitgebreid tot een hele dag als niet alles aan bod is gekomen. Een opmerking was dat er wel eens mensen klagen dat de vergaderingen te lang duren, maar deze horen volgens de geïnterviewde niet thuis op een auditcomité. Eén respondent verklaart dat hij vroeger problemen had met de beperkte tijd voor elk agendapunt, maar dat dit nu sterk verbeterd is. Eén bevragee zou toch liever extra vergaderingen organiseren omdat de huidige vergaderingen vol zitten van het begin tot het einde. Een andere opmerking was dat de bevragee nog nooit ervaren had dat er onvoldoende tijd was om alles te behandelen, maar dat er dan ook nog nooit storende of kritieke onderwerpen op het auditcomité waren voorgekomen.

**10. Is er ruimte om zaken die niet op de agenda staan ook te bespreken? Welke zaken?**

Bij de helft van de onderzochte auditcomités staat er altijd een variapunt op de agenda. Volgens één van de geïnterviewden kan de bespreking van de varia soms zelfs langer duren dan de eigenlijke vergadering. Vier respondenten zeggen dat er altijd tussendoor extra punten mogen aangebracht worden. In één auditcomité wordt het tijdschema aangepast als er een extra aangelegenheid besproken moet worden. Eén bevragee beweert dat er nog nooit een kwestie is besproken die niet op de agenda stond.

**11. Is de externe auditor gemakkelijk aanspreekbaar?**

De helft van de respondenten heeft geen problemen met de aanspreekbaarheid van de bedrijfsrevisor. Eén bevragee vindt wel dat het soms wat lang duurt eer men de

eindverantwoordelijke voor de audit te pakken heeft. Volgens vier geïnterviewden gebeurt het niet dat de gewone leden van het auditcomité de bedrijfsrevisor rechtstreeks aanspreken, enkel de voorzitter of de secretaris van het auditcomité doet dit. Bij één comité is het zelfs zo dat de communicatie enkel via het management verloopt. Een laatste bevraagde is iets minder tevreden over dit onderwerp: hij vindt dat de bedrijfsrevisor te terughoudend en voorzichtig is geworden, wat de communicatie bemoeilijkt.

## **Pre-audit**

### **12. Worden voor aanvang van de audit de wederzijdse verwachtingen van de leden van het auditcomité en van de bedrijfsrevisor besproken?**

Het is opvallend dat er in acht van de twaalf onderzochte auditcomités nooit over wederzijdse verwachtingen gesproken wordt. Slechts in één comité is dit een vast gespreksonderwerp. In een ander auditcomité bespreekt de voorzitter van het auditcomité dit wel met de bedrijfsrevisor en communiceert hij het overzicht van de besprekingen naar de andere leden. Volgens één respondent is het niet nodig deze verwachtingen te bespreken want alles is contractueel geregeld: wat van het auditcomité verwacht kan worden is terug te vinden in het corporate governance charter en met de bedrijfsrevisor stelt het management een contract op. In een laatste auditcomité wordt er enkel besproken wat er van de bedrijfsrevisor verwacht mag worden: de bedrijfsrevisor geeft hiervoor een overzicht van wat hij gaat controleren.

### **13. Wordt er voor de audit over ieders verantwoordelijkheden onderhandeld?**

In elf van de twaalf auditcomités wordt er niet over verantwoordelijkheden gesproken. Volgens drie geïnterviewden is het niet nodig om over verantwoordelijkheden te spreken want alle partijen zijn op de hoogte van wat ze moeten doen. Bij één comité wordt dit wel besproken als er een nieuwe bedrijfsrevisor wordt aangeworven. Eén respondent argumenteert dat de verantwoordelijkheden van het auditcomité vastliggen in het corporate governance charter en dat de bedrijfsrevisor altijd een brief overmaakt waarvoor hij niet verantwoordelijk kan worden gesteld in de plaats van wel. Eén respondent vindt het wel belangrijk over verantwoordelijkheden met de bedrijfsrevisor te onderhandelen. Elk jaar wordt er ruzie gemaakt omdat de bedrijfsrevisor de contracten te eenzijdig opstelt om zijn verantwoordelijkheid te beperken. Het auditcomité moet er dan voor zorgen dat de contracten meer evenwichtig worden. Dit is een groot probleem voor kleine bedrijven,

maar ook grote ondernemingen zijn soms weigerachtig om weerstand te bieden aan een auditkantoor.

**14. Wordt er een document opgesteld met die verantwoordelijkheden?**

Volgens zeven respondenten wordt er geen document opgesteld met de wederzijdse verantwoordelijkheden. Eén bevroagde beweert dit wel te doen. Twee bevroagden vinden dat de assignment letter van de bedrijfsrevisor als document fungeert. Een ander geïnterviewde zegt dat dit niet nodig is omdat de engagement letter die ondertekend werd door het management de verantwoordelijkheden al voldoende verduidelijkt. Volgens een laatste lid van een auditcomité geeft het charter van het auditcomité deze verantwoordelijkheden geschreven weer. Men kan hierbij dus opmerken dat de meesten het hebben over de verantwoordelijkheden van één partij, maar niet over wederzijdse verantwoordelijkheden.

**15. Wordt er een overzicht gegeven van het verloop, de planning en de timing van de audit?**

In zeven auditcomités geeft de bedrijfsrevisor een overzicht van zijn werkzaamheden aan het auditcomité. In één auditcomité gebeurt dit alleen bij een nieuw mandaat van de bedrijfsrevisor. Het blijkt dat in vier van de ondervraagde comités geen planningoverzicht wordt gegeven aan het auditcomité. Eén CFO geeft hierbij de commentaar dat dit operationele zaken zijn die enkel met het management besproken worden.

**16. Zijn er andere zaken die besproken worden voor aanvang van de audit?**

Elf respondenten zeggen dat er geen andere zaken besproken worden voor aanvang van de audit. Eén bevroagde dat er ook over de verloning van de bedrijfsrevisor gepraat wordt.

**Bevindingen van de audit**

**17. Is het management eerder op de hoogte van de bevindingen van de audit dan het auditcomité?**

In tien ondernemingen is het management eerder op de hoogte van de bevindingen van de bedrijfsrevisor dan het auditcomité. Hierbij wordt zes maal de commentaar geleverd dat dit ook heel logisch is: wat naar het auditcomité gaat, is immers al uitgefilterd en besproken met het management. Eén CFO voegt hier aan toe dat het auditcomité het standpunt van het

management samen met de bevindingen krijgt meegedeeld. Als een bepaalde kwestie al opgelost is door het management, verneemt het auditcomité er niets van. In één onderneming is het wel zo dat de financieel directeur de voorzitter van het auditcomité onmiddellijk op de hoogte brengt wanneer hij het rapport van de bedrijfsrevisor heeft ontvangen, dus er is slechts een kleine tijdsperiode tussen het op de hoogte zijn van beide partijen. Bij een andere onderneming stuurt de bedrijfsrevisor zijn rapport gelijktijdig naar het management en het auditcomité, zodat iedereen op hetzelfde moment ingelicht is. Eén lid van een auditcomité bewijst dat het tegengestelde geval ook mogelijk is: bij hen is het zo dat de leden van het auditcomité de eerste zijn die geïnformeerd worden door de bedrijfsrevisor van de bevindingen van de audit, nog voor het management.

**18. Wordt er over de kwaliteit en de aanvaardbaarheid van de gebruikte boekhoudpraktijken gepraat? Met andere woorden: wordt er besproken of de financiële staten een duidelijk, consistent en compleet beeld geven?**

Alle bevroegden bevestigen dat er over de kwaliteit van de financiële staten gesproken wordt met de bedrijfsrevisor. Hiermee wordt aangetoond dat het toezicht op de financiële staten door het auditcomité in alle ondernemingen wordt nageleefd.

**19. Geeft de externe auditor aanbevelingen aan het auditcomité over welke boekhoudkundige methodes hij het meest geschikt vindt bij bepaalde transacties?**

In de helft van de onderzochte auditcomités geeft de bedrijfsrevisor aanbevelingen over boekhoudkundige methodes. Drie respondenten antwoorden dat de bedrijfsrevisor zulk advies wel aan het management geeft, maar dat dit niet met het auditcomité behandeld wordt. Eén geïnterviewde zegt dat de boekhoudkundige methodes vastliggen voor het hele bedrijf, en de bedrijfsrevisor hier dan ook niet veel over te zeggen heeft. Twee leden van een auditcomité verklaren dat de bedrijfsrevisor helemaal geen aanbevelingen mag doen over boekhoudkundige methodes omdat dit zijn onafhankelijkheid bedreigt. Wel wijst de bedrijfsrevisor in deze auditcomités op zwakheden zodat er voldoende aandacht naar bepaalde zaken uitgaat.

**20. Worden ALLE voorgestelde aanpassingen van de externe auditor besproken?**

Bij tien auditcomités bespreekt de bedrijfsrevisor enkel de materiële aanpassingen, de adjustments met een grote financiële impact. Er wordt meestal een korte samenvatting gegeven van de belangrijkste punten uit de audit. Eén lid van een auditcomité geeft aan dat

de bedrijfsrevisor zelf beslist wat hij aanbrengt en wat niet, hij voelt zelf aan wat grondiger besproken moet worden. In twee auditcomités heeft de bedrijfsrevisor een totaal andere aanpak: alle voorgestelde aanpassingen die aan het management voorgesteld werden, worden er besproken. Eén lid van een auditcomité licht toe dat de audit letter pagina per pagina wordt toegelicht voor het auditcomité, maar dat wel niet alles met dezelfde mate van detail behandeld wordt. In een ander auditcomité wordt er twee keer per jaar een volledig detailoverzicht van alle balansposten door de bedrijfsrevisor bezorgd. Er wordt dan verwacht van de leden dat ze een volledige dag uittrekken om dit overzicht door te nemen en vragen aan te duiden die dan op de volgende vergadering gesteld kunnen worden.

**21. Worden ALLE moeilijkheden besproken? Vb. info met vertraging verkregen van het management, niet voldoende bewijs aanwezig,...**

Twee respondenten vertellen dat er wordt ingegaan op alle moeilijkheden die de bedrijfsrevisor ontmoet tijdens de audit. Volgens de rest van de bevroagden is dit niet nodig. Eén geïnterviewde zegt dat een moeilijkheid enkel op het auditcomité voorkomt als deze een impact heeft gehad op de tijdigheid van de audit of op het afleveren van het verslag. Een andere bevroagde geeft aan dat materialiteit bij dit thema niet zo'n grote rol speelt: als er echte discussies zijn geweest met het management worden ze toch op het auditcomité behandeld.

**22. Worden ALLE conflicten en onenigheden met het management aangekaart?**

Drie bevroagden zeggen dat wanneer er conflicten zijn tussen het management en de bedrijfsrevisor, deze zeker allemaal in het auditcomité aan bod komen. Eén persoon verklaart verder dat dit binnen zijn auditcomité al tot harde woorden heeft geleid. Bij vijf geïnterviewden zouden conflicten in principe wel steeds aan bod komen, maar ze voegen er aan toe dat er eigenlijk nog nooit conflicten zijn geweest. In één auditcomité komen conflicten alleen aan bod als ze het auditwerk zouden gehinderd hebben. Twee andere bevroagden stellen dat enkel onopgeloste conflicten binnen het auditcomité besproken worden.

**23. Vindt u dat u voldoende informatie krijgt van de externe auditor in verband met controlebevindingen en problemen die de auditor heeft ervaren tijdens de controle?**

Negen respondenten zijn tevreden over de hoeveelheid informatie die ze van de bedrijfsrevisor krijgen. Eén bevragee maakt de opmerking dat hij geen problemen heeft met de hoeveelheid informatie, maar dat de informatie dikwijls wat te laat komt, zodat er slechts weinig tijd over blijft om de gekregen gegevens te bestuderen. Eén persoon zegt dat hij vroeger vond dat er te weinig informatie aan het auditcomité gegeven werd door de bedrijfsrevisor, maar dat dit nu wel verbeterd is. Eén bevragee beweert niet altijd voldoende informatie van de bedrijfsrevisor te krijgen: hij zou liever wat meer feedback hebben over de aanpak van de audit.

**24. Praat men ook over opgeloste conflicten en onenigheden of bespreekt men enkel de onopgeloste in het auditcomité?**

In drie auditcomités wordt zowel over opgeloste als onopgeloste conflicten gepraat in het auditcomité. Twee bevragee sluiten zich hierbij aan door te zeggen dat het niet zoveel uitmaakt of een conflict opgelost is of niet, maar dat er moet gekeken worden naar de significantie, namelijk of de kwestie een fundamentele invloed heeft op de jaarrekening. Een voorzitter van een auditcomité merkt op dat een conflict meestal al opgelost is door het management voordat het besproken wordt in het auditcomité. Vijf respondenten beweren daarentegen enkel de onopgeloste conflicten in het auditcomité te behandelen. Twee leden delen mee niet te kunnen oordelen over deze kwestie, aangezien er zich nog nooit conflicten hebben voorgedaan.

**25. Worden fraudezaken besproken in het auditcomité met de externe auditor?**

Tien respondenten vinden dat de bedrijfsrevisor het auditcomité onmiddellijk moet inlichten bij een ontdekte fraude. Twee bevragee denken echter dat het niet nodig is het auditcomité van fraude in te lichten indien het management niet bij de fraude betrokken is.

**26. Worden voorstellen van de externe auditor in verband met de controle onderling binnen het auditcomité besproken en opgevolgd? Welke acties neemt het auditcomité hierbij?**

Vier leden vinden dat het hun taak is om voorstellen van de bedrijfsrevisor te bediscussiëren met alle betrokken partijen. Twee respondenten zeggen een voorstel te doen aan de Raad van Bestuur, waarna deze autonoom beslist. Eén geïnterviewde vindt dat het



auditcomité zelf mag beslissen of een aanpassing wordt doorgevoerd of niet. Het is dan de taak van de bedrijfsrevisor om te controleren of het management de aanpassing heeft nageleefd. Hij moet dit dan rapporteren aan het auditcomité wanneer dit niet het geval zou zijn. Twee andere bevroagden beweren eerder het tegengestelde: het auditcomité heeft de taak om te controleren of het management de aanbevelingen van de bedrijfsrevisor opvolgt. Het auditcomité moet volgens hen wel zelf geen acties ondernemen om voorstellen van de bedrijfsrevisor op te volgen. Eén respondent vindt dat het auditcomité het management moet proberen te overtuigen om een voorstel van de bedrijfsrevisor op te volgen. Het management heeft er volgens hem ook zelf baat bij zo weinig mogelijk knelpunten met de bedrijfsrevisor te hebben want het verslag van het auditcomité wordt volledig voorgelegd aan de Raad van Bestuur en het zijn zij immers die het management beoordelen. Twee leden zeggen dat ze binnen het auditcomité nog nooit actie hebben moeten ondernemen omdat het nog nooit gebeurd is dat het management een voorstel van de bedrijfsrevisor niet aanvaardt.

**27. Wanneer er een significant meningsverschil bestaat tussen de externe auditor en het management, van wie krijgt u dit dan te horen (management of externe auditor) ?**

De antwoorden zijn zeer evenwichtig verdeeld op deze vraag. Drie respondenten zeggen dat ze meningsverschillen altijd van de bedrijfsrevisor te horen krijgen, drie anderen beweren dat de financieel directeur het auditcomité inlicht. De andere helft van de respondenten zeggen dat dit afhankelijk is van de situatie en dus beide partijen mogelijk zijn.

**28. Wat doet u als er een meningsverschil ontstaat tussen de externe auditor en het management dat niet onderling opgelost kan worden?**

Vier geïnterviewden vinden dat het auditcomité zelf de knoop moet doorhakken bij een meningsverschil en zelf moet beslissen wiens standpunt er gevolgd moet worden. Volgens drie bevroagden heeft de Raad van Bestuur die beslissingsbevoegdheid, het auditcomité doet enkel een voorstel aan de Raad van Bestuur. Er wordt één keer een verzachte versie van dit antwoord gegeven: het auditcomité probeert actief een consensus te zoeken waar alle partijen achter staan en delen deze dan mee aan de Raad van Bestuur, die de uiteindelijke beslissing neemt. Twee geïnterviewden zeggen dat ze altijd proberen het management te overtuigen om de aanbeveling van de bedrijfsrevisor op te volgen. In twee

ondernemingen is het nog nooit voorgekomen dat een meningsverschil niet opgelost geraakte met de bedrijfsrevisor, dus het auditcomité heeft er nog niet moeten ingrijpen.

**29. Welke acties worden er ondernomen wanneer de externe auditor mededeelt dat het management een voorgestelde aanpassing niet wil doorvoeren?**

De antwoorden op deze vraag komen sterk overeen met deze op de vorige vraag. Vier keer wordt er gezegd dat het auditcomité een voorstel moet doen aan de Raad van Bestuur. Eén geïnterviewde merkt op dat praktisch in alle gevallen het advies van het auditcomité door de Raad van Bestuur wordt opgevolgd. Drie keer wordt geantwoord dat het auditcomité dan zelf moet beslissen of de aanpassing moet doorgevoerd worden of niet. Een voorzitter van een auditcomité legt uit dat dit soort discussies vooral voorkomen bij impairment kwesties. De voorzitter zegt dat hij dan telkens een hard standpunt inneemt en zelfstandig beslist voor welk bedrag er moet afgeschreven worden. Eén lid verklaart voorgestelde aanpassingen te bespreken met beide partijen, een andere persoon probeert in dat geval het management te overtuigen. Weer zijn er drie leden die stellen nog nooit een dergelijke situatie meegemaakt te hebben.

**30. Begrijpen alle andere leden van het auditcomité altijd alles wat de auditor aankaart in verband met de auditplanning en de bevindingen van de controle?**

Acht personen beweren dat hun volledige auditcomité bestaat uit deskundige mensen met een financiële achtergrond en dat dit dan ook nooit een probleem vormt. Volgens één geïnterviewde was het vroeger niet het geval dat alle leden alles begrepen wat de bedrijfsrevisor vertelde, maar dat dit nu sterk verbeterd is omdat de rapportering van de bedrijfsrevisor meer begrijpbaar is geworden. Twee respondenten geven toe dat dit onderwerp niet voor alle leden van het auditcomité in orde is. Een laatste bevragede wil geen commentaar leveren op deze vraag, waardoor vermoed wordt dat hij niet helemaal tevreden is over dit aspect.

**31. Worden er veel vragen gesteld door leden van uw auditcomité over algemene zaken in het controleproces en het verloop van de audit aan de externe auditor?**

Alle bevrageerden vinden dat er veel vragen worden gesteld aan de bedrijfsrevisor in hun auditcomité. Er wordt toegelicht dat het auditcomité de vergadering is waar het meest kritisch wordt gediscussieerd. Soms worden er zeer gedetailleerde vragen gesteld over onderwerpen die wel op de agenda staan, maar niet voldoende zijn toegelicht. Eén

respondent zegt dat er niet echt naar het verloop van de audit wordt gevraagd, maar eerder naar de interne controle en de risicodekking. Een andere persoon licht toe dat de vragen meestal over de opvolging van de aanbevelingen van de bedrijfsrevisor gaan. In één auditcomité wordt de audit letter pagina per pagina doorgenomen, dus de vragen volgen sowieso. Een laatste respondent becommentarieert wel dat de vragen altijd door dezelfde mensen gesteld worden, namelijk degenen die het meest kritisch beoordelen.

**32. Bent u van mening dat alle leden van uw auditcomité goed op de hoogte zijn van de huidige regelgevingen in verband met corporate governance?**

Acht bevroagden zeggen dat alle leden voldoende op de hoogte zijn van corporate governance. Twee personen zeggen dat dit niet voor alle leden geldt en één bevroagde zegt dat hij er zeker van is dat het niet het geval is dat leden daar kennis van hebben. Een laatste respondent zegt dat er geregeld aangehaald moet worden wat de rol van het auditcomité is binnen het corporate governance gebeuren. Eén geïnterviewde geeft aan geen grote bewonderaar te zijn van alle regels zoals ze vandaag opgelegd worden. Corporate governance is veel meer dan aanbevelingen en documenten. Het is de integriteit van het beleid van de onderneming en het draait in de eerste plaats rond de vennootschapswetgeving. Er wordt volgens hem veel te veel aandacht geschonken aan regels de laatste jaren.

**33. Vindt u het belangrijk om hierover goed ingelicht te zijn?**

Negen leden van een auditcomité vinden dit een belangrijke factor. Alleen de grote lijnen kennen is belangrijk volgens één respondent. Een andere bevroagde vindt dat men het niet kan eisen van de leden van het auditcomité dat ze kennis hebben van al deze regels. Eén bevroagde geeft de commentaar dat het beter zou zijn als alle leden van het auditcomité eens een goed handboek zouden doornemen van hoe een vennootschap besturen, en niet al de regels van code Lippens en aanverwanten. De leden van het auditcomité moeten een goed idee hebben van wat de verantwoordelijkheden en de rol is van de organen binnen een onderneming.

**34. Wordt er over deze regels onderling of met de externe auditor gepraat?**

Zes bevroagden beweren jaarlijks over corporate governance te praten binnen het auditcomité. Eén respondent zegt dat dit alleen gebeurt bij de bespreking van het charter van het auditcomité, een andere alleen bij de opstelling van het charter. Eén geïnterviewde

legt uit dat het charter elke twee jaar geüpdatet wordt en dan corporate governance aan bod komt. Vier bevraagden zeggen nooit over dit onderwerp te praten.

## **Risico's**

### **35. Wordt er met de externe auditor gesproken over bedrijfsrisico's en externe druk die het management kan beïnvloeden bij de financiële rapportering?**

Bij acht auditcomités is dit een vast punt op de agenda. Er wordt de commentaar gegeven dat de bedrijfsrevisor hier sterk de nadruk op legt. Volgens één bevraagde is de risicobeheersing wel eerder iets voor interne audit, maar toch wordt het onderwerp ook met de bedrijfsrevisor besproken. Eén respondent zegt dat dit wel sporadisch besproken wordt, maar dat het zeker geen vast punt op de agenda is. In drie auditcomités komt dit thema nooit aan bod.

### **36. Komen belangrijke onzekerheden ook aan bod? (going – concern)**

Vijf personen zeggen dat onzekerheden niet aan bod komen op het auditcomité, vijf zeggen dat dit een vast punt is. Het aanleggen van een provisie wordt als voorbeeld aangegeven. In twee auditcomités worden belangrijke onzekerheden besproken enkel wanneer ze zich voordoen.

### **37. Wordt de materialiteitsgrens die de externe auditor hanteert voor de verschillende balansposten meegedeeld aan de leden van het auditcomité?**

Bij de helft van de auditcomités deelt de bedrijfsrevisor de materialiteitsgrens mee, bij de andere helft gebeurt dit niet. Twee maal werd de commentaar gegeven dat dit interne keuzen van de bedrijfsrevisor is. Eén respondent zegt dat de bedrijfsrevisor deze grens niet meedeelt, maar dat hij liever zou hebben dat dit wel het geval was. Een laatste bevraagde vindt dat het belangrijk is dat het auditcomité deze grens kent want ze moeten kunnen oordelen hoe de bedrijfsrevisor de financiële staten heeft gecontroleerd.

### **38. Heeft u de indruk dat de externe auditor goed op de hoogte is van de bedrijfsvoering en marktpositie van het bedrijf?**

Negen respondenten zijn van mening dat de bedrijfsrevisor goed op de hoogte is van bedrijfsvoering en marktpositie van de geauditeerde onderneming. Voor één voorzitter van een auditcomité is dit de reden waarom ze bij dezelfde bedrijfsrevisor blijven. Hij is een

voorzitter van mensen te houden die het bedrijf door en door kennen. Eén bevragee zegt dat dit van bedrijfsrevisor tot bedrijfsrevisor afhangt. Een andere bevragee vindt dat de kennis de eerste jaren iets minder is, maar dat de bedrijfsrevisor na drie jaar wel voldoende op de hoogte is. Een laatste respondent is niet tevreden over de bedrijfskennis van de bedrijfsrevisor: hij kent de gevoeligheden en de inhoudelijke aspecten van de onderneming niet. Wel de algemene zaken, maar die kent eigenlijk iedereen.

**39. Vindt u dat alle leden van uw auditcomité voldoende op de hoogte zijn van de bedrijfsvoering en de marktpositie?**

Tien bevragee antwoorden dat alle leden van het auditcomité goed op de hoogte zijn van de bedrijfsvoering en marktpositie van de onderneming. In één onderneming wordt er drie maal per jaar een overzicht van de huidige situatie aan alle leden van de Raad van Bestuur overhandigd om op de hoogte te blijven. Eén geïnterviewde vult aan dat de nieuwe bestuurders wel geen details van de onderneming kennen, maar dat ze dit doorheen de tijd wel leren. Het voordeel is dat de leden van het auditcomité vaak ervaring in gelijkaardige bedrijven hebben. Eén respondent legt uit dat de leden van het auditcomité wel op de hoogte zijn van algemene zaken, maar zich niet bezig houden met dagdagelijkse aangelegenheden. Een laatste bevragee vindt dat het auditcomité beter wat meer op de hoogte zou zijn van bedrijfsvoering en marktpositie, de leden moeten geregeld herinnerd worden aan belangrijke aspecten.

**40. Vindt u het belangrijk dat de externe auditor op de hoogte is van de bedrijfsvoering en de marktpositie?**

Acht leden van een auditcomité vinden het belangrijk dat de externe auditor op de hoogte is van bedrijfsvoering en marktpositie. Een financieel directeur merkt hierbij op dat de bedrijfsrevisor de audit niet kan aanvangen vooraleer hij van deze zaken op de hoogte is. Een voorzitter van een auditcomité merkt hierbij op dat de regels van partnerrotatie flauwekul zijn: waarom zouden we niet dezelfde mensen houden als ze hun werk goed doen? Eén respondent voegt hieraan toe dat hij het heel belangrijk vindt dat de bedrijfsrevisor hiervan op de hoogte is, maar dat dit veel te weinig gebeurt binnen de onderneming. Eén bevragee vindt het niet nodig dat de bedrijfsrevisor alle details zou kennen. Een andere geïnterviewde zegt dat het niet noodzakelijk is dat de bedrijfsrevisor van deze zaken op de hoogte is, maar dat het toch een bijkomende zekerheid is. De bedrijfsrevisor moet bijvoorbeeld de marktpositie van de onderneming kennen om het

marktrisico in te schatten. Een laatste respondent is overtuigd van het tegengestelde: de bedrijf- en marktpositie van de onderneming gaan de bedrijfsrevisor niks aan. De bedrijfsrevisor moet zich niet moeien met de bedrijfsvoering, dat is een taak van het management. Wel moet de revisor weten hoe het bedrijf intern functioneert om een audit te doen.

## **Interne controle**

### **41. Wordt er in het auditcomité gesproken over de samenwerking van de externe auditor met de interne auditdienst?**

In zeven auditcomités wordt de samenwerking tussen de interne auditdienst en de bedrijfsrevisor besproken. Eén respondent zegt dat deze samenwerking wel besproken wordt, maar geeft hierbij de commentaar dat de werkzaamheden van de bedrijfsrevisor veel te weinig afgestemd worden op die van de interne auditdienst en er zo veel dubbel werk wordt uitgevoerd. In één onderzochte onderneming is er wel een auditcomité, maar geen interne auditdienst aanwezig. In de drie overige auditcomités wordt er niet over samenwerking tussen de interne en externe auditor gesproken, maar worden de bevindingen van de interne audit wel meegedeeld in het auditcomité in aanwezigheid van de bedrijfsrevisor.

### **42. Komen de zwakheden van de interne controle aan bod op het auditcomité?**

In de twaalf auditcomités worden de zwakheden in de interne controle door de bedrijfsrevisor behandeld. Hierbij wordt wel éénmaal de commentaar gegeven dat dit enkel gebeurt als de bedrijfsrevisor de bevindingen belangrijk genoeg vindt om te vermelden. Eén voorzitter van een auditcomité relateert door te zeggen dat het rapport over de zwakheden in de interne controle eerst en vooral voorgelegd wordt aan het management. Voor het auditcomité is het voornamelijk belangrijk te weten of de aanbevelingen van de bedrijfsrevisor door het management opgevolgd worden. Eén respondent bekritiseert dat hij liever nog wat meer uitleg van de bedrijfsrevisor zou krijgen betreffende zijn analyses wat betreft interne controle.

**43. Geeft de externe auditor aanbevelingen in verband met wat er verbeterd kan worden bij de interne controle?**

Door zeven respondenten wordt beaamd dat aanbevelingen van de bedrijfsrevisor in verband met interne controle ook op het auditcomité voorkomen. Eén persoon zegt dat aanbevelingen wel op het auditcomité behandeld worden, maar dat ze vooral door de interne auditor aangebracht worden. De bedrijfsrevisor doet zelden aanbevelingen over interne controle. In drie auditcomités komen deze aanbevelingen niet aan bod. Eén geïnterviewde geeft de commentaar dat de bedrijfsrevisor beter wat meer informatie zou vrijgeven over wat er in de controleomgeving geïmplementeerd moet worden.

**44. Hoe worden die (eventuele) aanbevelingen behandeld door het auditcomité?**

Binnen zeven auditcomités wordt er op basis van de aanbevelingen van de bedrijfsrevisor naar oplossingen gezocht. Een lid van een auditcomité legt uit dat er eerst binnen het auditcomité gediscussieerd wordt, dat er remedies voorgesteld worden en er opgevolgd wordt of vroegere aanbevelingen worden nageleefd door het management. In één auditcomité wordt er alleen naar die opvolging gekeken, het auditcomité neemt zelf geen acties om de aanbevelingen na te leven. Twee respondenten leggen uit dat er nog eens apart met de bedrijfsrevisor over de aanbevelingen vergaderd wordt. In één auditcomité wordt verwacht dat de business units zelf actie ondernemen. Wanneer zij dat niet doen komt het auditcomité tussen. Drie bevrageden zeggen dat er geen aanbevelingen over interne controle gegeven worden aan het auditcomité, maar wel aan het management en de interne auditor.

**Onafhankelijkheid**

**45. Wie beslist er over de benoeming van de externe auditor? Hoe gaat dit in zijn werk?**

In vier ondernemingen selecteert het management de bedrijfsrevisor en geven ze het voorstel voor de benoeming door aan het auditcomité. Het auditcomité geeft advies over dit voorstel aan de Raad van Bestuur, die de beslissingsmacht heeft. Een voorzitter van een auditcomité geeft hierbij de commentaar dat hij liever niet aanwezig is bij de initiële gesprekken tot keuze van de bedrijfsrevisor om zijn onafhankelijkheid te bewaren. In één onderneming draagt het auditcomité echter zelf de bedrijfsrevisor aan en doen ze een voorstel aan de Raad van Bestuur voor zijn benoeming. Wanneer de Raad van Bestuur instemt met hun keuze, wordt de bedrijfsrevisor voorgedragen aan de algemene

vergadering der aandeelhouders. Wettelijk gezien hebben deze altijd de uiteindelijke beslissingsmacht. Drie bevroagden antwoorden dat de bedrijfsrevisor wordt voorgedragen door de financieel directeur en dat het auditcomité autonoom beslist of ze akkoord gaan met de keuze van het management, zonder goedkeuring van de volledige Raad van Bestuur. Twee respondenten zeggen dat het al heel lang geleden is dat een nieuwe bedrijfsrevisor werd gekozen, maar dat de keuze bij de volledige Raad van Bestuur ligt en het auditcomité op zich geen rol heeft in de benoemingsprocedure. Ook het tegengestelde is mogelijk: in één onderneming beslist het auditcomité zelf welke partijen er gecontacteerd moeten worden om een voorstel te doen voor het mandaat. Deze revisoren komen hun voorstel doen voor het auditcomité, waarna het auditcomité de bedrijfsrevisor selecteert. In een laatste onderneming hebben alle partijen inspraak: er wordt een vergadering georganiseerd tussen het management, het auditcomité en de interne auditor om de selectie te bespreken, maar uiteindelijk heeft wel het auditcomité het laatste woord in de keuze.

**46. Hoe en door wie wordt de vergoeding van de externe auditor bepaald?**

In drie gevallen gebeuren de onderhandelingen over de vergoeding tussen de bedrijfsrevisor en het management, waarna het auditcomité een aanbeveling geeft aan de Raad van Bestuur. In vijf ondernemingen doet de bedrijfsrevisor zijn offertevoorstel aan het auditcomité. Zij beslissen autonoom of dit voorstel aanvaard wordt of niet. In een andere onderneming gebeuren de onderhandelingen over de vergoeding tussen de interne en de externe auditor. De interne auditor brengt een advies uit aan de financieel directeur, die op zijn beurt het auditcomité inlicht. Eén respondent zegt dat er over de vergoeding vergaderd wordt met de interne auditor, het auditcomité en het management samen. Het auditcomité heeft hierbij wel het laatste woord. In één onderneming beslist de financieel directeur zelfstandig over de verloning van de bedrijfsrevisor. Een laatste respondent antwoordt dat het remuneratiecomité oordeelt over de vergoeding van de bedrijfsrevisor, zoals dat ook gebeurt voor de vergoedingen van de directieleden.

**47. Stel dat er redenen zijn om de externe auditor te ontslaan. Wie beslist hierover?**

Zes respondenten antwoorden dat dit een rol van de Raad van Bestuur is, maar dat het auditcomité een adviserende en onderzoekende rol heeft. Drie bevroagden vinden echter dat het auditcomité zelf beslist over het ontslag van de bedrijfsrevisor. Eén geïnterviewde zegt dat de volledige Raad van Bestuur het ontslag van de bedrijfsrevisor moet



onderzoeken. Twee personen zeggen niet over deze situatie kunnen oordelen omdat ze nog nooit in dergelijk geval zijn geweest.

**48. Wordt er met de externe auditor over de onafhankelijkheid van het auditteam gesproken?**

Acht bevroegden beweren over de onafhankelijkheid van het auditteam te spreken. Eén respondent zegt dat enkel de onafhankelijkheid van de partner aan bod komt, maar niet die van het volledige team. Volgens één geïnterviewde wordt er enkel over onafhankelijkheid gesproken als dit nodig is, maar is dit zeker geen vast punt op de agenda van het auditcomité. Twee geïnterviewden merken op dat er nooit over onafhankelijkheid gepraat wordt in het auditcomité. Ze beweren dat dit niet nodig is omdat het al wettelijk vastligt dat de bedrijfsrevisor onafhankelijk moet zijn.

**49. Hoe vaak hebben deze besprekingen plaats? Met andere woorden: gebeurt dit elk jaar bij elke nieuwe controleopdracht?**

Volgens drie geïnterviewden wordt er één keer per jaar over de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor gesproken. Eén respondent beweert dat dit twee maal per jaar een vast onderwerp is. Eén auditcomité spreekt om de drie jaar over onafhankelijkheid, telkens bij de hernieuwing van het mandaat van de bedrijfsrevisor, drie auditcomités bespreken dit enkel bij de selectie van een nieuwe bedrijfsrevisor. Eén respondent zegt dat in theorie de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor één keer per jaar op de agenda staat, maar in praktijk wordt dit alleen besproken als het auditteam wijzigt. Als de bedrijfsrevisor echter een klant uit dezelfde sector aanneemt, moet hij dit melden en garanderen dat hij beide ondernemingen strikt gescheiden houdt. Volgens één bevroegde is de onafhankelijkheid geen vast punt op de agenda, twee geïnterviewden zeggen dit onderwerp nooit te bespreken.

**50. Hoe bewijst de externe auditor dat zijn auditteam volledig onafhankelijk is?**

In één onderneming moet de bedrijfsrevisor een document ondertekenen dat er geen belangenconflicten zijn. In een andere onderneming worden in het auditcomité de relaties van de bedrijfsrevisor met concurrenten en met directieleden nagegaan. Drie auditcomités vragen een verslag van alle banden tussen de vennootschap en de bedrijfsrevisor. Volgens twee bevroegden wordt de onafhankelijkheid nagegaan door de verloning voor het mandaat te vergelijken met de verloning voor niet-auditdiensten. Vijf respondenten verklaren dat de

bedrijfsrevisor niet echt een bewijs van zijn onafhankelijkheid kan leveren. Commentaren hierbij waren dat het eigen aan de deontologie van de bedrijfsrevisor is dat hij onafhankelijk is en dat de onderneming wel erg ver gaat als men vraagt de onafhankelijkheid te bewijzen. Een lid van een auditcomité merkt op dat men overdrijft met regels over onafhankelijkheid: wanneer men vertrouwen heeft en eerlijk is, zijn al die regels niet nodig.

**51. Vindt u dat u voldoende informatie krijgt van de externe auditor over de onafhankelijkheid van zijn team?**

Acht respondenten zijn tevreden over de aandacht die besteed wordt aan de onafhankelijkheid van de externe auditor. Eén geïnterviewde verklaart zelfs dat hij hier nog meer nadruk op zou willen hebben. De overige drie bevroagden vinden dat er te veel aandacht wordt besteed aan de onafhankelijkheid. De bedrijfsrevisor kan zijn onafhankelijkheid toch niet bewijzen, volgens één lid van een auditcomité. De onafhankelijkheid is dan ook meer de zaak van de bedrijfsrevisor zelf, dan die van de geauditeerde onderneming. Twee andere personen becommentariëren dat de bedrijfsrevisor wel een document ondertekent dat hij onafhankelijk is, maar dat vermijdt nog geen fraude. Men moet gewoon kunnen vertrouwen op de revisor.

**52. Neemt u soms pogingen waar van het management om uw beslissingen te beïnvloeden?**

De helft van de bevroagden antwoordt nog nooit pogingen van het management te hebben waargenomen om hun beslissingen te beïnvloeden, één persoon zegt dat hij daar geen weet van heeft. Aan drie personen werd deze vraag niet gesteld omdat ze zelf tot het management behoren. Twee geïnterviewden verklaren echter dat dit zeker gebeurt. Eén respondeert legt uit dat dit wel veel minder gebeurt dan vroeger. Een andere bevroagde maakt dit geregeld mee: het management probeert het auditcomité soms te overtuigen een impairment niet te moeten boeken. Hij zegt hier wel bij dat het auditcomité hier niet aan toegeeft, maar onafhankelijk een eigen voorstel doet naar de Raad van Bestuur toe.

**53. Worden er vergaderingen tussen het auditcomité en de externe auditor buiten de aanwezigheid van het management gepland?**

**Indien ja, hoeveel keer per jaar gebeurt dit?**

Twee auditcomités hebben één maal per jaar een vergadering met het management met de bedrijfsrevisor zonder het management, één auditcomité twee maal per jaar. In één auditcomité is het management normaal nooit aanwezig op de vergaderingen, tenzij ze uitgenodigd worden voor een specifiek thema. Eén voorzitter van een auditcomité zegt dat er voor elke vergadering een gesprek mogelijk is zonder het management: de voorzitter vraagt telkens of de bedrijfsrevisor zo'n ontmoeting wenst. Hij legt uit dat dit al wel eens tot een furie van het topmanagement geleid heeft toen de bedrijfsrevisor instemde met zijn verzoek. Twee respondenten bevestigen dat er één à twee keer per jaar private besprekingen zijn, maar dan enkel tussen de bedrijfsrevisor en de voorzitter van het auditcomité. Bij een ander auditcomité staat het op de agenda dat ze één keer per jaar de bedrijfsrevisor vijf à tien minuten apart spreken na de gewone vergadering. Eén respondent zegt dat zulke besprekingen niet elk jaar plaatsvinden en dat dit de laatste twee jaar niet meer is voorgekomen, terwijl het charter van de onderneming voorhoudt dat dit twee maal per jaar gebeurt. In drie ondernemingen zijn er nooit private vergaderingen tussen het auditcomité en de bedrijfsrevisor.

**54. Welke zaken bespreekt men op de vergadering waar geen management aanwezig is?**

Twee leden van een auditcomité vragen op zulke vergaderingen of de bedrijfsrevisor problemen heeft ondervonden met het management. Vier bevroegden vullen dit aan door te zeggen dat de samenwerking met het management, de gevoelige punten en de zaken waarbij het management tegenstrijdige belangen heeft met de onderneming worden besproken. Twee respondenten hebben geen weet van deze gesprekken want ze nemen als management niet deel aan de vergaderingen. Het is opvallend dat één financieel directeur toch kan oordelen wat er telkens op de vergaderingen besproken wordt, terwijl hij zegt zelf niet aanwezig te zijn. Bij drie ondernemingen zijn er nooit private vergaderingen en in één geval is er bijna nooit management op de gewone vergaderingen aanwezig.

**55. Zijn er bepaalde kwesties die u liever niet met de externe auditor bespreekt?**

Acht bevroegden antwoorden dat er niets is wat ze niet met de bedrijfsrevisor zouden willen bespreken. Twee maal wordt de commentaar geleverd dat dit niet zou mogen: in een open bedrijfscultuur is alles bespreekbaar. Eén geïnterviewde heeft het liever niet over

strategische beslissingen die buiten de scope van de audit vallen. Een andere respondent vult aan dat hij 99% van alles wat er gebeurt in een onderneming niet met de bedrijfsrevisor bespreekt aangezien de bedrijfsrevisor niet op de stoel van het management moet gaan zitten. Een ander bevroegde heeft het liever niet over het mandaat van de revisor in diens aanwezigheid. Een laatste respondent antwoordt dat hij het liever niet heeft over zaken die nog niet rijp genoeg zijn om te bespreken, waarbij de bedrijfsrevisor te hard aandringt daar al onmiddellijk dieper op in te gaan.

**56. Zijn er zaken of personen die u belemmeren om vragen te stellen of informatie mee te delen aan de externe auditor?**

Acht bevroegden zeggen nog nooit belemmerd zijn geweest in hun vraagstelling, de overige geïnterviewden antwoorden hier geen weet van te hebben.

**Niet-auditdiensten**

**57. Wordt er met de externe auditor overlegd welke niet – auditdiensten toegelaten zijn?**

Volgens zeven geïnterviewden zijn de niet-auditdiensten een vast punt op de agenda van het auditcomité. Volgens de andere respondenten is het niet nodig om dit te bespreken: twee maal wordt de commentaar gegeven dat er normaal geen niet-auditdiensten door de bedrijfsrevisor zijn toegelaten in de onderneming, drie maal zegt men dat alles wel duidelijk genoeg is zonder besprekingen.

**58. Is er voor ELKE niet – auditdienst goedkeuring nodig van het auditcomité?**

Vier respondenten beweren dat er voor elke niet-auditdienst goedkeuring nodig is van het auditcomité, acht bevroegden vinden van niet. Als uitleg wordt gegeven dat een goedkeuring niet nodig is zolang de opdracht binnen de afspraken valt en verenigbaar is met het onafhankelijkheidsprincipe. Er wordt ook gezegd dat het management hier zelf al op let en dat dit dus niet de taak van het auditcomité is. Een ander bevroegde zegt dat men gewoon de wet volgt voor de goedkeuring van niet-auditdiensten. Eén persoon zegt dat dit niet nodig is omdat het auditcomité vertrouwen heeft in de bedrijfsrevisor. Een andere opmerking is dat dit in theorie wel nodig zou zijn, maar dit in praktijk gewoonweg niet gebeurt. Een laatste uitleg is dat er enkel voor uitzonderingen op de één-op-één regel een goedkeuring van het auditcomité nodig is, voor de rest ligt alles vast in een reglement.

**59. Vindt u het belangrijk dat de externe auditor goedkeuring vraagt voor alle niet – controleopdrachten?**

Zes respondenten vinden de goedkeuring van niet-auditdiensten door het auditcomité belangrijk, zes anderen niet. Eén respondent antwoordt dat goedkeuring niet nodig is zolang de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor niet bedreigd wordt. Een andere bevraagde meent dat de bedrijfsrevisor zelf wel weet wat kan en wat niet kan. Een laatste respondent vindt dat goedkeuring voor niet-auditdiensten overdreven regels inhouden.

**60. Zijn er procedures opgesteld om te bepalen welke niet – auditdiensten toegelaten zijn, voor welke er goedkeuring nodig is en welke verboden zijn?**

Drie auditcomités hebben een beleid opgesteld dat bepaalt welke niet-auditdiensten, toegelaten en verboden zijn en voor welke een goedkeuring nodig is. Acht respondenten zeggen echter dat zij zulke procedures niet hebben opgesteld. Voor vijf van deze auditcomités zegt het charter nochtans wel dat het auditcomité dit beleid heeft opgesteld! In één onderneming zijn de procedures wel opgesteld door het management. Andere geïnterviewden verklaren dat een beleid niet nodig is omdat alle principes gekend zijn of omdat ze geen uitzonderingen op de wet maken. Eén voorzitter becommentarieert dat hij niet houdt van het neerschrijven van regels. Een laatste bevraagde zegt dat zulk beleid niet nodig is aangezien de bedrijfsrevisor normaal gezien geen niet-auditdiensten mag leveren.

**Voordelen en problemen**

**61. Heeft u al negatieve ervaringen gehad bij de samenwerking met de externe auditor? Kan u hiervan een voorbeeld geven?**

Zeven geïnterviewden zeggen nog nooit negatieve ervaringen gehad te hebben met de bedrijfsrevisor binnen het auditcomité. De overige respondenten vermelden de volgende problemen:

- De bedrijfsrevisor bespreekt te weinig ex ante, hij zou beter wat minder pas achteraf melden;
- Er is te weinig afstemming tussen de interne en de externe auditor;
- De bedrijfsrevisor kijkt te veel naar details waardoor hij de grote zaken uit het oog verliest, namelijk of de balans en de resultatenrekening wel een getrouw beeld geven;

- De bedrijfsrevisor meldt te weinig waar hij mee bezig is, hij zou beter wat meer over de auditplanning meedelen;
- De bedrijfsrevisor wordt te veel bekeken door de buitenwereld waardoor hij anders gaat handelen en zijn verantwoordelijkheden lager gaat leggen;
- De bedrijfsrevisor is te beperkend geworden in zijn contractuele regeling en in de formulering van zijn certificatie zodat er bijna een inhoudsloze verklaring wordt afgeleverd om de aansprakelijkheid te beperken. Het auditcomité moet hierover met de bedrijfsrevisor onderhandelen bij het opstellen van het contract met de bedrijfsrevisor.

Eén respondent geeft nog aan dat wanneer er spanningen zijn met de bedrijfsrevisor, deze besproken worden op een aparte meeting. Twee bevroagden merken op dat als het auditcomité zich in hoge mate ergert aan de bedrijfsrevisor, deze niet lang in de onderneming aangesteld zal blijven.

**62. Krijgt u voldoende informatie van de externe auditor of zijn er zaken waarover u meer zou willen weten?**

Acht geïnterviewden zijn tevreden over de hoeveelheid informatie die ze van de bedrijfsrevisor krijgen. Eén bevroagde zou graag meer informatie krijgen over de auditplanning, een andere liever meer over de bevindingen van de audit. Volgens een respondent moet er meer betaald worden voor alles wat men meer wil weten van de bedrijfsrevisor, dus heeft hij liever geen extra informatie. Een laatste lid van een auditcomité merkt op dat er geen probleem is met de hoeveelheid informatie, maar wel met de timing hiervan. De informatie komt dikwijls zo laat dat er slechts weinig tijd over blijft voor het verwerken ervan.

**63. Heeft u in het algemeen vertrouwen dat de externe auditor zijn taak naar behoren uitoefent?**

Elf leden hebben er vertrouwen in dat de bedrijfsrevisor zijn taak naar behoren zal uitvoert. Er wordt drie maal de opmerking gegeven dat wanneer dit niet zo zou zijn, het auditcomité verplicht is een nieuwe revisor aan te stellen. Eén bevroagde wou liever niet antwoorden op deze vraag.

**64. Wat is het grootste voordeel verbonden aan het bestaan van een auditcomité?  
Waarom zou u andere bedrijven aanbevelen om ook een auditcomité op te richten?**

De volgende antwoorden werden drie maal gegeven:

- Alles verloopt zoals het moet want er is meer controle op de beslissingen van het management;
- Het management is kritischer en gaat grondiger te werk omdat ze weten dat het auditcomité hen zal controleren;
- Er is meer input van ideeën want er kan binnen het auditcomité van gedachten gewisseld worden met een grotere groep.

Telkens twee respondenten vonden de volgende voordelen de belangrijkste:

- Belangrijke zaken worden meer intensief behandeld en ook de Raad van Bestuur wordt erover ingelicht door het auditcomité;
- Door de directe communicatie tussen de bedrijfsrevisor en het auditcomité besteedt de bedrijfsrevisor nu meer aandacht aan interne controle;
- Door een verhoogde transparante en goed overleg komen we niet meer voor voldongen feiten te staan achteraf.

Volgende voordelen werden door telkens één bevroegde vernoemd:

- Mogelijk te brainstormen over waarderingsregels met mensen met veel ervaring;
- Het genoeg van externe personen te hebben die aan uw kant staan op vergaderingen van de Raad van Bestuur;
- Verbetering van de interne controleomgeving;
- Verhoogd onafhankelijk karakter binnen de onderneming;
- Problemen die sluimerden worden nu naar voren gebracht door het auditcomité;
- Moeilijke problemen worden veel beter opgevat door externe onafhankelijke leden binnen het auditcomité;
- Er wordt tijdwinst gemaakt op de vergaderingen van de Raad van Bestuur: het auditcomité doet nu het gespecialiseerd voorbereidend werk en geeft hierover goed advies, waardoor de Raad van Bestuur sneller tot een besluit kan komen;
- De Raad van Bestuur heeft meer inzicht in de financiële rapportering, de verificatie en het beheer van de controle;
- De onderneming heeft een onafhankelijk intern orgaan dat zeer dicht staat bij de operaties;
- Er is een verbeterde samenwerking met de bedrijfsrevisor: de bedrijfsrevisor staat wat meer op afstand maar gaat dieper in op de bewaking van de onderneming en

de naleving van de wet en hij waarschuwt het auditcomité wanneer er iets mis is.  
Het auditcomité zorgt dan voor de nodige maatregelen.

Als laatste wordt afgesloten met een uitspraak van een lid van een auditcomité die naar mijn mening de taken van het auditcomité goed beschrijft: “Het auditcomité is als een politieman. Hopelijk heeft het voldoende macht om ook de boete uit te schrijven.”



## Vragen voor de externe auditor: Samenvatting

**1. Door de toenemende aandacht voor corporate governance beginnen meer bedrijven een auditcomité op te richten. Is deze trend zichtbaar bij uw klanten?**

Vier bedrijfsrevisoren zeggen dat het oprichten van een auditcomité iets van de laatste jaren is en er vooral opgericht wordt voor de overeenstemming met de code Lippens. Twee bedrijfsrevisoren relativeren deze stijging in auditcomités: er is wel een toename, maar voor de code Lippens waren er ook al veel auditcomités bij hun klanten, vooral bij bedrijven in een internationale omgeving.

**2. Zijn er grote afwijkingen in samenstelling van het auditcomité tussen verschillende klanten?**

Vijf bedrijfsrevisoren zeggen dat er niet veel afwijkingen zijn: het auditcomité is altijd samengesteld uit drie tot vijf leden. Eén respondent beweert echter dat hij zowel een auditcomité van twee als van vijftien leden onder zijn klanten heeft.

**3. Kan u omschrijven wat volgens u het doel is van een auditcomité?**

De helft van de respondenten noemt het toezicht op de interne controle als één van de belangrijkste taken van het auditcomité. Nog eens de helft noemt de bedrijfsrevisor in de doelstellingen van het auditcomité, maar niet altijd om dezelfde reden. Twee bedrijfsrevisoren hebben het over een aanspreekpunt, dat meer belangstelling toont voor de bedrijfsrevisor en meer technisch onderlegd is dan de Raad van Bestuur. Eén van de twee vertelt dat door een hoger begrip voor het werk van de bedrijfsrevisor de verwachtingskloof ten opzichte van de auditwerkzaamheden verkleint. Een andere bedrijfsrevisor vindt dat het auditcomité toezicht houdt op de werkzaamheden van de bedrijfsrevisor.

**4. Hoeveel keer per jaar heeft u contact met het auditcomité bij de klant? Wat zijn de redenen voor dit contact?**

Alle bedrijfsrevisoren zeggen twee tot vier maal per jaar contact te hebben met het auditcomité. Na de jaarlijkse en halfjaarlijkse afsluiting is er altijd een vergadering met het auditcomité. De helft van de bevroegde revisoren vergadert ook nog eens één of twee keer per jaar met het auditcomité om de interne controleomgeving te bespreken.

- 5. Worden de vergaderingen waarbij u aanwezig bent lang op voorhand gepland? Wordt er buiten deze (eventuele) vastgelegde data nog veel contact gelegd?**

De vergaderingen met het auditcomité worden altijd lang op voorhand vastgelegd: dit varieert van twee maanden tot een jaar op voorhand. De helft van de revisoren zegt buiten deze vergaderingen nog contact te hebben met de voorzitter van het auditcomité, maar dit is toch eerder uitzonderlijk.

- 6. Vindt u dat er voldoende contacten zijn met het auditcomité?**

Allen vinden dat er voldoende contacten zijn met het auditcomité.

- 7. Hoe zou u de communicatie met het auditcomité omschrijven? (formeel of informeel?)**

Vijf revisoren spreken van formele vergaderingen. Eén revisor zegt dat er op de vergaderingen eerder informeel gesproken wordt. Een andere respondent vindt dat het op de vergaderingen wel informeel aan toe gaat wanneer het management niet aanwezig is, dit is nodig voor een open dialoog. Twee respondenten zeggen dat ze wel informele contacten met de voorzitter van het auditcomité onderhouden.

- 8. Welke vormen van communicatie worden gebruikt? Is het contact meestal persoonlijk of telefonisch of per brief/email?**

Drie revisoren zeggen dat ze enkel persoonlijk contact met het auditcomité hebben, de andere helft heeft ook telefonische contacten.

- 9. Wordt er voor elke vergadering een agenda opgemaakt met te bespreken kwesties?**

Er wordt altijd een agenda opgemaakt. Eén respondent merkt hierbij op dat het meestal het management is dat die agenda bepaalt en zo een belangrijke invloed heeft op de besprekingen, dit zou beter door de bestuurders zelf gebeuren.

- 10. Bent u van mening dat er voldoende tijd wordt uitgetrokken per agendapunt of zou u liever wat langer stilstaan bij bepaalde zaken?**

Slechts twee revisoren zijn tevreden over de tijdsbesteding op de vergaderingen, de anderen hebben hier een aantal bedenkingen bij. Leden van het auditcomité zouden andere zaken belangrijk vinden dan de bedrijfsrevisor. Volgens één respondent wordt er te weinig

stilgestaan bij de rapporten van de interne afdeling. Twee onder hen vinden ook dat het auditcomité zich te weinig bezighoudt met risicomanagement.

**11. Is er ruimte om zaken die niet op de agenda staan ook te bespreken? Welke zaken?**

Niemand heeft al ooit problemen ondervonden om zaken die niet op de agenda staan aan te brengen. Eén respondent zegt dat de agenda zo ruim is opgesteld dat elk punt mogelijk wel ergens inpast. Twee bevrageden vullen aan dat wanneer er toch te weinig tijd zou zijn om iets te bespreken, de kwestie automatisch op de agenda van de volgende vergadering wordt geplaatst.

**12. Is het moeilijk om leden van het auditcomité te contacteren?**

Geen enkele bedrijfsrevisoren heeft problemen met het contacteren van de leden van het auditcomité. Eén respondent vult hierbij aan dat eigenlijk alleen de voorzitter moet gecontacteerd worden, de andere leden niet.

**13. Verloopt de communicatie langs de voorzitter van het auditcomité of worden ook andere leden gecontacteerd?**

Vijf revisoren vinden dat de communicatie het best langs een formele lijn loopt, dus langs de voorzitter. Eén bedrijfsrevisor contacteert soms ook andere leden van het auditcomité omdat deze bijvoorbeeld meer van de te bespreken kwestie op de hoogte is.

**Pre-audit**

**14. Bespreekt u voor aanvang van de audit de wederzijdse verwachtingen van u en van het auditcomité?**

Vijf bedrijfsrevisoren beamen dat er over verwachtingen gesproken wordt, maar in hun uitleg blijkt dat ze het allemaal hebben over de verwachtingen van het auditcomité naar de bedrijfsrevisor toe. Zo werd er verteld dat de bedrijfsrevisor mededeelt welke controles hij wanneer zal uitvoeren, wat de rol van een externe auditor is en wat niet, waar de aandachtsgebieden en risico's liggen en wat de ervaring uit het verleden is.

**15. Wordt er voor de audit over ieders verantwoordelijkheden onderhandeld?**

Slechts twee revisoren zeggen dat er over verantwoordelijkheden gesproken wordt op het auditcomité. Eén respondent geeft hierbij het voorbeeld dat er afgesproken wordt of de

bedrijfsrevisor de hele management letter overmaakt aan het auditcomité of enkel een overzicht van de belangrijke bevindingen. Er wordt ook twee maal aangehaald dat het charter van het auditcomité deze verantwoordelijkheden al grotendeels vastlegt, maar hier gaat het dan enkel over verantwoordelijkheden van het auditcomité ten opzichte van de bedrijfsrevisor.

**16. Wordt er een document opgesteld met die verantwoordelijkheden?**

Eén respondent beweert dat hij na het eerste contact met het auditcomité een overzicht opstelt van de zaken die afgesproken zijn met het auditcomité en hij dit dan bezorgt aan de leden van het auditcomité. De andere bevroegden leggen de verantwoordelijkheden niet schriftelijk vast.

**17. Wordt er een overzicht gegeven van het verloop, de planning en de timing van de audit?**

Alle revisoren geven een overzicht van hun werkzaamheden aan het auditcomité.

**18. Zijn er andere zaken die besproken worden voor aanvang van de audit?**

Vier revisoren zeggen dat er voor aanvang van de audit ook gesproken wordt over risicoanalyse en interne controletesten. Drie bedrijfsrevisoren vragen elk jaar waar het auditcomité nog bijkomstige risico's ziet, maar één onder hen merkt hierbij wel op dat het eerder zelden is dat ze bijkomstige risico's identificeren. Een andere respondent zegt dat belangrijke issues zoals bijvoorbeeld een aangelegde voorziening ook voor de aanvang van de controle aan bod komen. Een laatste respondent zegt dat er gesproken wordt over erelonen, de opvolging van problemen van vorig jaar en verwachte problemen.

**Bevindingen van de audit**

**19. Is het management eerder op de hoogte van de bevindingen van de audit dan het auditcomité?**

Alle bedrijfsrevisoren delen hun bevindingen eerst mee aan het management voordat het auditcomité op de hoogte wordt gesteld. Twee respondenten vullen hierbij aan dat controlebevindingen alleen naar het auditcomité gaan wanneer er na aftoetsing met het management nog problemen overblijven.

**20. Verwacht u van de leden van het auditcomité dat ze zich voorbereiden op een vergadering? Hoeveel tijd verwacht u dat ze hieraan besteden?**

Vijf van de zes revisoren sturen de presentatie met hun bevindingen op voorhand door naar het auditcomité en verwachten dat ze twee uur tot zelfs een hele dag spenderen aan het doornemen van deze resultaten. Eén respondent zegt dat de leden de bevindingen pas op de vergadering ontvangen en ze zich dus niet kunnen voorbereiden.

**21. Wordt er over de kwaliteit en de aanvaardbaarheid van de gebruikte boekhoudpraktijken gepraat met het auditcomité? Met andere woorden: wordt er besproken of de financiële staten een duidelijk, consistent en compleet beeld geven?**

Alle bedrijfsrevisoren bevestigen dat er over kwaliteit en aanvaardbaarheid van gebruikte boekhoudpraktijken gepraat wordt met het auditcomité.

**22. Geeft u aanbevelingen aan het auditcomité over welke boekhoudkundige methodes u het meest geschikt vindt bij bepaalde transacties?**

Vier revisoren geven aanbevelingen over boekhoudkundige methodes als er keuzes zijn. Eén bevragee vindt dat het belangrijk is mee te delen aan het auditcomité of het management ook de meest gangbare methode gekozen heeft. Daarentegen zeggen twee revisoren geen aanbevelingen te doen over boekhoudkundige methodes omdat ze de beslissingen van het management niet willen beïnvloeden. Ze argumenteren dat de bedrijfsrevisor enkel moet beoordelen of er volgens de wet gehandeld is en geen aanbevelingen geven.

**23. Worden ALLE voorgestelde aanpassingen besproken met het auditcomité?**

Niemand van de respondenten zegt alle voorgestelde aanpassingen met het auditcomité te bespreken, maar enkel de meest belangrijke. Twee respondenten argumenteren dat alle aanpassingen wel in bijlage van de presentatie worden opgenomen zodat het auditcomité wel op de hoogte is. Een andere bevragee stelt echter duidelijk dat wat niet materieel is ook niet in het rapport wordt opgenomen.

**24. Worden ALLE ondervonden moeilijkheden bij de controle besproken? Vb. info met vertraging verkregen van het management, niet voldoende bewijs aanwezig...**

Vier revisoren beamen wel alle ondervonden moeilijkheden te bespreken, twee onder hen behandelen enkel de belangrijke zaken.

**25. Worden ALLE conflicten en onenigheden met het management aangekaart? Praat met ook over opgeloste conflicten en onenigheden of bespreekt men enkel de onopgeloste?**

Verschillende bevrageden gaven bij deze vraag de commentaar dat er meestal geen conflicten zijn met het management, men spreekt eerder van controleverschillen. Deze worden door alle respondenten besproken met het auditcomité, maar enkel als ze materieel zijn. Hierbij maakt het niet uit of de meningsverschillen al opgelost zijn of niet. Eén bedrijfsrevisor legt uit dat wanneer er onenigheden ontstaan, het auditcomité hierover al eerder op de hoogte is gebracht door het management. Op het auditcomité wordt dan de visie van de bedrijfsrevisor behandeld, vaak in het bijzijn van het management.

**26. Worden fraudezaken besproken met het auditcomité?**

Alle revisoren zouden zelf onmiddellijk het auditcomité inlichten wanneer ze fraude ontdekken binnen de gecontroleerde onderneming. Eén respondent zegt dat hij wel eerst het management zou inlichten, tenzij het management zelf bij de fraude betrokken is. Twee bevrageden vullen aan dat het auditcomité ook een onderzoekende taak heeft ten aanzien van fraude en dus ook zelf acties moet nemen om fraude te voorkomen en erop moet toezien dat het management maatregelen neemt om fraude te verhelpen.

**27. Ondervindt u dat uw voorstellen aan het auditcomité in verband met de controle worden opgevolgd?**

Alle respondenten vinden dat hun aanbevelingen goed worden opgevolgd. Twee respondenten verbeteren dat het wel niet het auditcomité is dat maatregelen moet nemen om aanbevelingen op te volgen, maar wel het management en de Raad van Bestuur aanzetten om dit te doen. Het auditcomité speelt dus al een nuttige rol door alleen maar aanwezig te zijn: het management en de interne auditor voelt zich zo meer verplicht om een formele opvolging te doen want ze moeten hierover rapporteren aan het auditcomité.

**28. Welke acties verwacht u dat het auditcomité onderneemt wanneer u meedeelt dat het management een voorgestelde aanpassing niet wil doorvoeren?**

Alle revisoren zeggen dat het auditcomité zelf de situatie moet beoordelen, een standpunt moet innemen en hierover advies geven aan de Raad van Bestuur. Het is de Raad van Bestuur die de uiteindelijke beslissing neemt of een aanpassing moet doorgevoerd worden of niet. Deze beslissing heeft dan invloed op de verklaring die de bedrijfsrevisor aflevert,

argumenteert de helft van de respondenten. Twee respondenten vullen aan dat het management meestal wel direct een voorgestelde aanpassing doorvoert en er dus ook geen discussie ontstaat. Een andere bevroegde waarschuwt dat veel afhankelijk is van de onafhankelijkheid en deskundigheid van het auditcomité om te bepalen welke positie ze innemen.

**29. Wat verwacht u van het auditcomité als er een meningsverschil ontstaat tussen u en het management dat niet onderling opgelost kan worden?**

Alle bedrijfsrevisoren antwoorden weer dat het auditcomité een standpunt moet innemen en hierover advies geven aan de Raad van Bestuur, die de uiteindelijke beslissingsmacht heeft.

**30. Heeft u de indruk dat de leden van het auditcomité alles begrijpen wat u vertelt in verband met de auditplanning en de bevindingen van de controle?**

Geen enkele revisor heeft de indruk dat de leden van het auditcomité hun uitleg volledig begrijpen. De helft van de bevroegden vindt dat dit een punt is waarop het auditcomité nog sterk kan verbeteren zodat ze beter kunnen meepraten. De andere helft vindt dat men niet kan verwachten van het auditcomité dat ze alle ingewikkelde regels begrijpen. Ze moeten wel de bevindingen en aanbevelingen begrijpen, maar niet de technische achtergrond.

**31. Worden er veel vragen gesteld door leden van het auditcomité over algemene zaken in het controleproces en het verloop van de audit?**

Vier revisoren vinden dat er veel vragen gesteld worden door de leden van het auditcomité. Het zijn mensen met een hoog niveau die in een auditcomité zetelen en zij durven dat ook intelligente vragen stellen. Eén respondent legt uit dat de vergadering ook zo georganiseerd is dat er vragen moeten komen. Twee bevroegden zeggen echter dat er niet veel vragen worden gesteld of dat alleen de mensen met een financiële achtergrond gerichte vragen stellen en de anderen niet. Eén bedrijfsrevisor becommentarieert dat dit te wijten is aan een mankement in de code Lippens: er wordt namelijk niet vermeld waaraan men moet voldoen om als “financieel onderlegd” beschouwd te worden en in een auditcomité te zetelen.

**32. Denkt u dat de leden van het auditcomité goed op de hoogte zijn van de huidige regelgevingen in verband met corporate governance?**

**Vindt u het belangrijk dat ze hierover ingelicht zijn?**

**Wordt er over deze regels gepraat?**

Vier revisoren zeggen dat de leden van het auditcomité voldoende op de hoogte zijn van corporate governance en dat dit sterk is toegenomen de laatste jaren. Slechts één revisor zegt dat hier ook op vergaderingen met het auditcomité over gepraat wordt. Eén bevroegde beweert echter dat het niet mogelijk is voor de leden van het auditcomité om op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen omdat deze te snel veranderen. Eén andere respondent zegt dat hij niet over dit onderwerp kan oordelen omdat hij niet over corporate governance met het auditcomité praat.

**Risico's**

**33. Wordt er met het auditcomité gesproken over bedrijfsrisico's en externe druk die het management kan beïnvloeden bij de financiële rapportering?**

Dit thema wordt door alle revisoren uitvoerig met het auditcomité besproken. Drie bedrijfsrevisoren vragen elk jaar waar het auditcomité nog bijkomstige risico's ziet, maar één onder hen merkt hierbij wel op dat het eerder zelden is dat ze bijkomstige risico's identificeren. Eén respondent geeft de commentaar dat wanneer het management zou zwichten voor externe druk, dit meestal tegen fraude aanleunt. Deze fraudegevoeligheid wordt wel met het management en de voorzitter van het auditcomité besproken, maar niet met het auditcomité als geheel.

**34. Komen belangrijke onzekerheden ook aan bod? (going – concern)**

Vijf revisoren beamen dat belangrijke onzekerheden besproken worden, één zegt alleen als er zich bedreigingen voordoen.

**35. Wordt de materialiteitsgrens voor de verschillende balansposten meegedeeld aan het auditcomité?**

De materialiteitsgrens wordt slechts door één bedrijfsrevisor meegedeeld, de anderen geven wel uitleg over materialiteit zonder de specifiek gehanteerde bedragen te vermelden. Eén bedrijfsrevisor zegt dat hij dit wel zou meedelen mochten de leden van het auditcomité dit vragen.



**36. Heeft u de indruk dat de leden van het auditcomité goed op de hoogte zijn van de bedrijfsvoering en marktpositie van het bedrijf?**

De helft van de revisoren zegt dat de leden van het auditcomité goed op de hoogte zijn van de bedrijfsvoering en marktpositie. Doordat de samenstelling van het auditcomité zo is geregeld dat niet alle leden onafhankelijk zijn, is er een goed evenwicht op dit vlak. Voor de andere helft is dit wat minder en ook vooral afhankelijk van de deskundigheid van het auditcomité, hoe lang de leden al zetelen in het auditcomité en uit welke sector ze komen. Eén respondent argumenteert dat het een taak is van de Raad van Bestuur om in een opvangpakket te voorzien voor nieuwe leden. Een andere bevragee licht toe dat het niet altijd transparant is voor de bedrijfsrevisor of de leden de juiste kwalificaties hebben. Deskundige en onafhankelijke mensen zijn soms niet de meest aangename mensen om in het auditcomité te zetelen en worden daarom minder snel verkozen.

**37. Vindt u het belangrijk dat ze hiervan op de hoogte zijn?**

Vijf revisoren vinden het belangrijk dat de leden van het auditcomité hierover op de hoogte zijn, één zegt dat het niet stoort als dat wat minder is: die mensen brengen een verruimende kijk.

**38. Doet u zelf voor de aanvang van de controle inspanningen om op de hoogte te zijn van de huidige marktpositie en bedrijfsvoering van een nieuwe klant ?**

Ja, allemaal: rapporten opvragen over de bedrijven om de marktpositie te kennen, gesprekken met het management, vergelijken met branchegenoten, inschatten bedrijfsrisico's en stromen interne controle, publieke info en gegevens van het revisorenkantoor raadplegen.

**Interne controle**

**39. Wordt er met auditcomité gesproken over de samenwerking van de externe auditor met de interne controledienst?**

Alle revisoren behandelen de samenwerking met de interne auditor op het auditcomité als die er is. Eén revisor zegt dat hij weinig klanten heeft waar een interne auditdienst is opgericht. Een andere bevragee zegt dat dit een hiaat is in de code Lippens: het is de taak van het auditcomité om toezicht uit te oefenen op de interne audit, maar er is geen verplichting om zo'n interne audit op te richten.

**40. Komen de zwakheden van de interne controle aan bod?**

De zwakheden in de interne controle worden door alle bedrijfsrevisoren met het auditcomité besproken. Eén respondent geeft hierbij de uitleg dat het auditcomité ook op eigen initiatief moet aangeven waar de interne auditor naar moet kijken. Dit initiatief ontbreekt heel vaak bij het auditcomité.

**41. Geeft u aanbevelingen aan het auditcomité in verband met wat er verbeterd kan worden bij de interne controle?**

Alle bedrijfsrevisoren beamen dat ze aanbevelingen in verband met interne controle aan het auditcomité meedelen wanneer de procedures niet adequaat zijn.

**42. Heeft u de indruk dat die (eventuele) aanbevelingen opgevolgd worden?**

De helft van de bedrijfsrevisoren is tevreden over de opvolging van deze aanbevelingen. Ze zien hierin een positieve evolutie: de aanbevelingen worden beter opgevolgd dan vroeger. De impact van wat de bedrijfsrevisor zegt is de laatste vijf jaren sterk gestegen. Twee respondenten beweren dat het sterk van het bedrijf en de aard van het auditcomité afhangt of aanbevelingen goed opgevolgd worden of niet. Vooral voor minder belangrijke aanbevelingen duurt het soms iets langer eer ze doorgevoerd worden. Een laatste bevragee zegt dat het opvolgen van aanbevelingen voor interne controle zeker niet het sterkste punt is van auditcomités, terwijl het wel hun taak is om na te gaan of het management de aanpassingen doorvoert.

**Onafhankelijkheid**

**43. Wordt er met het auditcomité over de onafhankelijkheid van u en uw team gesproken?**

De onafhankelijkheid van de externe auditor wordt volgens alle bedrijfsrevisoren met het auditcomité besproken.

**44. Hoe vaak hebben deze besprekingen plaats? Met andere woorden: gebeurt dit elk jaar bij elke nieuwe controleopdracht?**

Volgens vijf revisoren wordt dit één keer per jaar besproken als vast onderwerp op het auditcomité. Bij de helft hiervan komt dit thema nog eens extra aan bod wanneer er extra

diensten geleverd worden en als er een uitzondering gemaakt wordt op de één-op-één regel. Eén bedrijfsrevisor bespreekt dit thema zelfs twee keer per jaar met het auditcomité.

**45. Hoe bewijst u dat uw team volledig onafhankelijk is?**

Slechts twee bedrijfsrevisoren geven elk jaar een overzicht met relaties en een lijst van alle facturaties aan het auditcomité. Volgens twee andere respondenten is het overschrijden van onafhankelijkheid eenvoudig vast te stellen als een overschrijding van de één-op-één regel of het leveren van een verboden dienst en is een overzicht met banden met de onderneming volgens hen dan ook overbodig. Drie bedrijfsrevisoren hebben er problemen mee dat ze hun onafhankelijkheid moeten bewijzen aan het auditcomité: de interne procedures van het revisorenkantoor en de deontologie verzekeren immers al dat de bedrijfsrevisor onafhankelijk is. Het is dan ook eerder een bevestigen van onafhankelijkheid dan het leveren van bewijs.

**46. Vindt u dat er genoeg aandacht wordt gehecht aan die onafhankelijkheid?**

Twee bedrijfsrevisoren vinden de regels voor onafhankelijkheid nuttig en nodig, de anderen vinden de aandacht overdreven. Vroeger was het normaal dat een bedrijfsrevisor onafhankelijk is, nu moet alles expliciet aangetoond worden. Het is niet de klant die moet instaan voor de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor, maar de wet en de regels van het revisorenkantoor. Volgens één van de bevroegden verschaalt de job van de bedrijfsrevisor: het is een foute piste om de lijst met verboden activiteiten uit te breiden. Hierdoor daalt de kwaliteit van de audit. Als men assistentie nodig heeft om complexe zaken uit te diepen, waarom zou men dan geen advies mogen vragen binnen de eigen firma, waarvan men weet dat de kwaliteit goed is? Een andere respondent haalt aan dat de aandacht moet van de wet, maar dat daarom niet gezegd wordt dat de wet op zich goed is.

**47. Hebt u de indruk dat het auditcomité onafhankelijk is van het management in haar beslissingen?**

Slechts één bedrijfsrevisor denkt dat het auditcomité altijd onafhankelijk van het management is in haar beslissingen. De anderen bekritisieren dat dit sterk verschilt bij verschillende auditcomités. Eén respondent zegt dat theoretisch wel de regels van onafhankelijke samenstelling van de code Lippens worden nageleefd, maar dat hij in praktijk toch soms twijfelt aan die onafhankelijkheid. Een andere bevroegde stelt dat er vaak familieleden van de bedrijfsleider in het auditcomité zetelen omdat ze weten hoe de

bedrijfsvoering in elkaar zit. Deze zijn dus automatisch niet onafhankelijk van het management. Twee revisoren ondervinden zelfs dat er soms nog uitvoerende leden in het auditcomité zetelen.

**48. Worden er vergaderingen buiten de aanwezigheid van het management gepland?**

**Hoe vaak per jaar gebeurt dit?**

Slechts één bedrijfsrevisor houdt eens per jaar een vergadering met het auditcomité zonder dat het management aanwezig is. De andere vijf stellen dat dit zeker geen vast punt is, alhoewel één van de revisoren dit toch wenselijk vindt. Eén bedrijfsrevisor relateert hierbij wel dat hij gewoon de voorzitter van het auditcomité opbelt wanneer hij iets in vertrouwen wil zeggen. Een andere respondent vindt die private vergaderingen net niet gunstig: hij becommentarieert dat hij in aanwezigheid van het management ook wel zegt wat er te zeggen valt, wanneer dit niet zou zijn is er een gebrek aan open communicatie. Eén revisor legt uit dat er wel geen formele private vergaderingen zijn, maar dat het wel mogelijk is dat er een kleine private bespreking voor of na het auditcomité plaatsvindt. Een laatste bevragede stelt dat private vergaderingen niet nodig zijn omdat er meestal sowieso geen management op de vergaderingen met het auditcomité aanwezig is.

**49. Welke zaken bespreekt men op de vergadering waar geen management aanwezig is?**

Bij degenen waar er wel private vergaderingen zijn, wordt er gesproken over bestuursvergoedingen, druk op het management, waardering of interventie in de cijfers. Eén bedrijfsrevisor zegt dat er in het beste geval natuurlijk niets besproken moet worden.

**50. Zijn er bepaalde kwesties die u liever niet met het auditcomité bespreekt?**

Vier revisoren vinden alle kwesties bespreekbaar met het auditcomité. Eén bevragede haalt aan dat hij zaken die niet belangrijk genoeg zijn liever niet bespreekt met het auditcomité. Andere zaken aangehaald door een respondent zijn zaken zonder bevoegdheid voor de bedrijfsrevisor zoals een acquisitie en de werking van het auditcomité zelf: deze beoordeling door de bedrijfsrevisor wordt niet meegedeeld aan het auditcomité zelf, maar wel gebruikt voor de risico-evaluatie van de klant.

**51. Welke acties onderneemt u als u merkt dat het auditcomité, met of zonder druk van het management, informatie achterhoudt?**

Alle revisoren verzekeren dat ze dan de samenwerking in vraag zouden stellen en overwegen ontslag te nemen, eventueel pas na een gesprek met de voorzitter van het auditcomité.

**52. Ondervindt u soms druk van het management om het auditcomité niet op de hoogte te stellen van bepaalde feiten?**

Twee revisoren zeggen dat zij dit nog nooit ondervonden hebben. Eén revisor vertelt dat dit vroeger wel eens het geval was, maar dat dit de laatste jaren niet meer echt voorkomt. De helft van de revisoren beweert echter dat dit formeel nooit voorkomt, maar dat het informeel normaal is dat het management niet graag heeft dat er iets negatiefs bekend gemaakt wordt bij de bestuurders. Sommige managers vragen wel eens of het echt nodig is een feit bekend te maken, maar verder dan dit gaan ze wel niet.

**Niet – auditdiensten**

**53. Wordt er met het auditcomité overlegd welke niet – auditdiensten toegelaten zijn?**

Vijf revisoren overleggen met het auditcomité om te bepalen welke audit-diensten toegelaten zijn. Eén respondent vraagt vooraf aan iemand van de Raad van Bestuur of een dienst goedgekeurd wordt om achteraf problemen te vermijden, maar het auditcomité wordt hiervoor niet geconsulteerd.

**54. Is er voor elke niet – auditdienst goedkeuring nodig van het auditcomité?**

Twee revisoren beamen dat er telkens goedkeuring van het auditcomité moet zijn om een extra dienst te mogen leveren. Eén bevragee zegt dat dit volgens de wet niet nodig is, maar dat dit in praktijk wel altijd nodig is. De andere respondenten stellen dat zo'n goedkeuring enkel nodig is bij een overschrijding van de één-op-één regel. Een laatste bevragee zegt dat bij wet vastligt wat toegelaten is, de bedrijfsrevisor moet zelf zijn verantwoordelijkheid nemen om te weten wat hij mag en kan doen.

**55. Is het altijd duidelijk voor u welke niet – auditdiensten toegelaten bij de klant?**

Geen enkele ondervraagde revisor heeft problemen met de duidelijkheid van toegelaten niet-auditdiensten. Wanneer iets niet duidelijk is, wordt gewoon de wet gevolgd. Twee

respondenten geeft hierbij de commentaar dat het meestal aan de wet zelf ligt wanneer iets niet duidelijk is. Afwijkingen van de wet worden wel op voorhand meegedeeld door het bedrijf.

**56. Vindt u het nodig dat het auditcomité zich mengt in de goedkeuring van niet – controleopdrachten?**

Twee revisoren vinden het zeer nuttig dat het auditcomité zich hiermee bezig houdt. De helft van de revisoren staat hier echter nogal neutraal tegenover: ze hebben er geen bezwaar tegen dat het auditcomité zich mengt in zulke kwesties, maar zien hier geen grote voordelen in. Eén respondent vraagt zich af of het auditcomité wel de bevoegdheid mag toegekend worden om hierover te oordelen. Het auditcomité is immers een adviserend comité, terwijl het in deze kwestie een beslissende rol krijgt toebedeeld.

**Voordelen en problemen**

**57. Heeft u al negatieve ervaringen gehad bij de samenwerking met een auditcomité? Kan u hiervan een voorbeeld geven?**

Twee van de zes revisoren beweren nog nooit problemen te hebben ondervonden met auditcomités, doorgaans werken ze behoorlijk. Alleen bij de opstart van een auditcomité is er wat gewenning, maar uiteindelijk loopt alles wel goed. Twee revisoren vinden echter dat de financiële achtergrond van de leden van het auditcomité nog sterk voor verbetering vatbaar is. Eén respondent geeft aan dat het auditcomité niet voldoende aandacht besteedt aan risicomangement en interne controle. Twee andere bevroegden stellen dat het auditcomité in bepaalde situaties niet krachtdadig genoeg reageert en niet de juiste druk op het management zet om aanpassingen door te voeren. Ook de tijdsbesteding voor bepaalde onderwerpen kan nog verbeterd worden. Een laatste respondent zegt dat er nog een gebrek aan onafhankelijkheid is in de meeste auditcomités.

**58. Heeft u in het algemeen vertrouwen dat de leden van het auditcomité hun taken naar behoren uitoefenen?**

De helft van de bevroegden zegt in het algemeen tevreden te zijn over de leden van het auditcomité. Alles wat de bedrijfsrevisor verwacht, gebeurt wel. Twee leden stellen dat het auditcomité als orgaan in zijn geheel goed functioneert, maar dat over de participatie van individuele leden moeilijk te oordelen valt. Eén bedrijfsrevisor zegt echter dat zijn

vertrouwen afhankelijk is van de onafhankelijkheid en competenties van de leden van het auditcomité.

**59. Wat is het grootste voordeel verbonden aan het bestaan van een auditcomité?**

Als voordelen van het auditcomité werden genoemd door de bevroagde bedrijfsrevisoren:

- een extra orgaan om de overtuiging van de bedrijfsrevisor kenbaar te maken en serieus genomen te worden;
- bijkomend klankbord voor de bedrijfsrevisor;
- een onafhankelijke partner voor de bedrijfsrevisor op het juiste niveau binnen de onderneming;
- verkleining van het risico voor de bedrijfsrevisor door het toezicht van het auditcomité;
- betere communicatie en betere doorstroming van informatie tussen de bedrijfsrevisor en de Raad van Bestuur;
- een meer gestructureerde besluitvorming voor financiële rapportering;
- een snellere opvolging van zwakke punten binnen de onderneming;
- de vestiging van de controleomgeving;
- meer kennis van interne controle binnen de Raad van Bestuur;
- management denkt langer na alvorens een beslissing te nemen: weinig gefundeerde posities worden door het auditcomité niet getolereerd. Het management weet ook dat de bedrijfsrevisor het auditcomité op de hoogte kan stellen van ze dit zelf niet doen;
- een alertere opstelling van het management.

**Overzicht per respondent van het aantal afwijkingen tussen het gesprek en de corporate governance code, tussen de corporate governance code en de code Lippens en van ISA 260**

Respondent	Gesprek-charter	Charter-Lippens	Rechtvaardiging?	ISA 260
1	4	1	neen	6
2	2	1	ja	2
3	2	0		3
4	0	0		1
5	1	0		7
6	1	2	ja	3
7	2	1	neen	6
8	2	0		2
9	0	0		3
10	2	0		7
11	0	1	neen	2
12	0	1	neen	5



## Auteursrechterlijke overeenkomst

*Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).*

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

### **Samenwerking tussen de externe auditor en het auditcomité**

Richting: **Handelsingenieur**

Jaar: **2007**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

**Stephanie JANSSEN**

Datum: **23.05.2007**