

AUDITCOMITES EN CORPORATE GOVERNANCE



Michel J. DE SAMBLANX

Deze tekst werd doorgenomen door
een leescomité bestaande uit :

**L. Keuleneer
M. Massart
H. Olivier
D. Van Cutsem**

VOORWOORD	5
HOOFDSTUK I SAMENVATTING	7
HOOFDSTUK II VOORAF : EEN WEINIG HISTORIEK	9
II.1 De Verenigde Staten van Amerika	9
II.2 Europa	10
HOOFDSTUK III HET AUDITCOMITE EN ZIJN OPDRACHTEN	12
III.1. Ontstaansreden	12
III.2. Specifieke doelstellingen en opdrachten	13
III.2.1. Financiële Informatie	13
A. Jaarrekening	13
B. Jaarverslag	15
C. Tussentijdse verslagen	16
D. Overige verslagen en informatie bestemd voor derden	17
III.2.2. Interne controle	18
A. Definitie van interne controle	18
B. Bespreking van het systeem van interne controle	19
C. Effectiviteit van het intern controlesysteem	20
D. Verantwoordelijkheden voor het systeem van interne controle	20
III.2.3. Auditproces	22
III.2.4. Overige opdrachten	22
A. Corporate governance	22
B. Milieu	23
C. Auditcomités in dochterondernemingen	23
D. Overige	23
HOOFDSTUK IV HET CHARTER EN DE SAMENSTELLING VAN HET AUDITCOMITE	25
IV.1. Charter	25
IV.2. Samenstelling	29
IV.3. Onafhankelijkheid - onverenigbaarheden	31
IV.4. Deskundigheid	31

HOOFDSTUK V DE WERKING VAN HET AUDITCOMITE..... 37

V.1. Voorzitter 37

V.2. Vergaderingen 37

V.3. Aanwezigen..... 38

V.4. Agenda 38

V.5. Vergoedingen..... 41

V.6. Werkingsmiddelen..... 41

**HOOFDSTUK VI RELATIES MET DE AANDEELHOUDERS,
DE RAAD VAN BESTUUR EN HET MANAGEMENT 42**

VI.1. Aandeelhouders 42

VI.2. Raad van bestuur 43

VI.3. Management 44

HOOFDSTUK VII HET OVERSCHOUWEN VAN HET AUDITPROCES..... 45

VII.1. Relaties met de commissaris-revisor..... 45

VII.2. Relaties met de directeur interne audit..... 48

**HOOFDSTUK VIII AUDITCOMITES IN ANDERE (KLEINERE)
ONDERNEMINGEN..... 51**

HOOFDSTUK IX DE EVALUATIE VAN HET AUDITCOMITE 53

HOOFDSTUK X HET AUDITCOMITE IN BELGIE 55

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 VRAGENLIJST VOOR DE EVALUATIE VAN EEN
AUDITCOMITE 59

BIJLAGE 2 TREADWAY COMMISSION : GOOD PRACTICE
GUIDELINES FOR THE AUDIT COMMITTEE 75

BIJLAGE 3 CADBURY REPORT : REPORT OF THE COMMITTEE
ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE -
THE CODE OF BEST PRACTICE (1 DECEMBER 1992) 83

LITERATUURLIJST 91

VOORWOORD

Sinds enkele tijd worden de principes van en de nood aan «Corporate Governance» in de bedrijfswereld zeer duidelijk in het daglicht gebracht. In dit kader vervult het auditcomité een belangrijke rol. «Corporate governance» omvat een geheel van principes volgens dewelke de verschillende machtsverhoudingen binnen een onderneming worden uitgeoefend. De «Treadway Commission» in de Verenigde Staten en het «Cadbury Report» in Engeland hebben deze problematiek heel actueel gemaakt. Essentieel hierbij is dat binnen de raad van bestuur een «tweekamer»-systeem wordt geïnstalleerd bestaande uit de operationele bestuurders enerzijds en de onafhankelijke, niet-operationele bestuurders anderzijds. Aldus wordt de raad van bestuur de link tussen de aandeelhouders (en de algemene vergadering) en de directie van de onderneming.

De rol van auditcomités neemt toe, enerzijds gezien de toegevoegde waarde die ze kunnen hebben voor de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management; anderzijds kunnen auditcomités zeer goed worden ingeschakeld om de evoluerende maatschappelijke verwachtingen naar de ondernemingen toe te helpen inlossen. Deze verwachtingen gaan voornamelijk in de richting van duidelijke ethische principes en, onder meer, een grotere gevoeligheid tegenover afwijkende gedragingen waarbij het topmanagement van ondernemingen betrokken zou zijn (fraude) en de groter wordende zichtbaarheid inzake milieuproblemen.

De bestuurders en het management worden door de algemene vergadering der aandeelhouders belast met het realiseren van de door de aandeelhouders vooropgestelde (lange termijn) doelstellingen. Daartoe bouwen ze een bedrijfsorganisatie uit, die de realisatie van die doelstellingen moet mogelijk maken. Binnen die bedrijfsorganisatie worden een aantal controlepunten ingebouwd die in hun onderlinge interactie het systeem van interne controle vormen. De verantwoordelijkheid voor dit systeem van interne controle ligt daarom bij het management, waarbij de hoogste in rang ook de ultieme verantwoordelijkheid daarvan draagt (directeur-generaal - de «C.E.O.» zoals hij in de Amerikaanse literatuur wordt genoemd). Het is de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur om erop toe te zien dat het management de gepaste structuren uitbouwt. De auditcomités kunnen daarbij een hulp zijn om mede op de goede werking van het intern controlesysteem toe te kijken.

Bedrijven die een publiek beroep doen of hebben gedaan op het spaarwezen, of die van plan zijn dit te doen, kunnen via het installeren van auditcomités een stempel van grotere betrouwbaarheid verlenen aan de grote hoeveelheid van informatie die zij aan derden verschaffen, en meer in het bijzonder aan de aandeelhouders of kandidaat-aandeelhouders, aan de leveranciers, aan de klanten en zelfs aan het personeel.

Er bestaat geen eenduidig model voor een auditcomité. De literatuur staat bol van aanbevelingen en aanwijzingen voor een efficiënt auditcomité. Ook onderzoek naar ondernemingen waar auditcomités bestaan, geeft niet steeds éénduidige antwoorden op alle vragen. Wat meer is, soms bestaan er zelfs tegenstrijdigheden tussen de verschillende bronnen.

Deze publicatie beoogt een synthese te maken van de huidige stand van zaken, gebaseerd op praktische waarnemingen en getoetst aan de meest recente publicaties en de voorschriften die in het buitenland van toepassing zijn. Zij bevat tevens een reeks aanwijzingen en ideeën die voor de praktijk zeer nuttig kunnen zijn bij de benadering, de installatie of de beoordeling van auditcomité's waarvan het nut in entiteiten met een bepaalde omvang, m.i. niet meer moet benadrukt worden.

Het is de verdienste van de auteur van deze bijdrage om op basis van ervaring, observatie en persoonlijk denkwerk een zeer bruikbare analyse aan te reiken die door geïnteresseerden, verantwoordelijken in ondernemingen en diegenen die belast zijn met toezicht en controle op de werking van economische huishoudingen, als handleiding kan gebruikt worden. Bepaalde ideeën zullen wellicht niet door iedereen gedeeld worden en engageren slechts de auteur zelf.

Hierbij dient bedacht te worden dat het bestaan zelf van auditcomités niet steeds één antwoord zal kunnen bieden op alle problemen die zich kunnen voordoen in ondernemingen, zoals : bewust misleidende financiële informatie, fraude, wetsovertredingen, etc. Naast het feit dat het comité bestaat, moet het ook waakzaam en goed geïnformeerd zijn, en nauwgezet zijn taak kunnen uitvoeren, zodat de gewekte verwachtingen zo goed mogelijk kunnen worden ingelost.

Wij hopen met deze publicatie bij te dragen tot een ruimer debat dat de uitbouw van auditcomités in België in een stroomversnelling zal kunnen doen belanden.

Paul P. BEHETS
Voorzitter
September 1995

HOOFDSTUK I

SAMENVATTING

De raad van bestuur die op directe of indirecte wijze door de aandeelhouders wordt aangesteld via de verkiezingen op de algemene vergadering der aandeelhouders, wordt geacht de doelstellingen van de onderneming enerzijds te realiseren en, anderzijds, op de operationele activiteiten van het management i.v.m. deze doelstellingen toe te kijken. Door de jaren heen is een ware verstrengeling gegroeid tussen de operationele opdrachten van de raad van bestuur en zijn controlerende bevoegdheid. Controleurs en gecontroleerden zijn zo terecht gekomen rond één en dezelfde tafel. De creatie van een auditcomité kan hier klaarheid in brengen, niet in het minste t.a.v. het maatschappelijk verkeer.

Er is een kloof ontstaan tussen de aandeelhouders en «het» management van de ondernemingen. Daarbij zijn niet alle aandeelhouders (voldoende) op de hoogte van het reilen en zeilen van de onderneming. De referentie-aandeelhouder, voor zover deze aanwezig is, beschikt wel over alle financiële en operationele informatie. Deze kloof kan een auditcomité helpen overbruggen.

De lessen die getrokken kunnen worden uit het actuele corporate governance debat, kunnen zijn dat bij voldoende scheiding van functies op het topniveau - waarbij de voorzitter van de raad van bestuur niet dezelfde is als de voorzitter van het directiecomité, etc. - de kansen op fraude en andere (machts)misbruiken beperkt worden. Op deze structuur van interne controle ziet het auditcomité toe.

In het eerste hoofdstuk van deze brochure wordt een kort overzicht gegeven van de historische evolutie die auditcomités hebben gekend, vooral in de Angelsaksische landen. In het verder verloop van deze tekst wordt aangetoond hoe deze overzeese wind de stroming op het oude continent bepaalt.

In het derde hoofdstuk wordt omschreven waarover het gaat, zodat voor elke lezer duidelijk is wat een auditcomité is en welke de doelstellingen en opdrachten ervan zijn.

Een duidelijk geschreven charter, dat voor iedereen zowel binnen als buiten de onderneming toegankelijk is, beschrijft de concrete uitbouw van een auditcomité binnen de onderneming. Daarbij wordt tevens in hoofdstuk IV de samenstelling van het auditcomité besproken. Een lans wordt daarbij gebroken voor de onafhankelijkheid van dit auditcomité t.o.v. de operationele activiteit van de onderneming. Dit hoofdstuk sluit af met enkele bedenkingen aangaande de deskundigheid van de leden van het auditcomité.

Praktische informatie over de werking van het auditcomité wordt verstrekt in hoofdstuk V : de wijze van vergaderen, de agenda, de werkingsmiddelen.

Een belangrijke beschrijving van de bijdrage van het auditcomité wordt gegeven in hoofdstuk VI, waarbij de relaties naar de aandeelhouders - en vandaar naar alle derden - wordt aangegeven.

Tevens worden hier de interne relaties naar de raad van bestuur en naar het management toe verduidelijkt.

Het begeleiden van het auditproces is één van de belangrijkste opdrachten van het auditcomité. De relaties met de commissaris-revisor en met de directeur interne audit worden in het zevende hoofdstuk nader ontleed.

In een achtste hoofdstuk wordt aangegeven dat auditcomités een plaats kunnen verwerven in organisaties zonder winstoogmerk en overheidsadministraties. Bovendien wordt hierbij aangegeven dat zelfs in KMO's, vooral dan bij beheer in tweede of derde generatie, de ideeën ontwikkeld rond auditcomités heel nuttig kunnen zijn.

Een auditcomité moet regelmatig zelf het voorwerp uitmaken van een evaluatie, hetzij door het comité zelf, hetzij door een externe specialist. Zowel in hoofdstuk IX als in bijlage 1 (evaluatievragenlijst) worden hiertoe de nodige instrumenten aangereikt.

De brochure wordt afgesloten met enkele resultaten van een recente enquête die in de Belgische economische wereld werd gehouden (hoofdstuk X).

Speciale dank gaat uit naar de heren Ludo Swolfs, Bruno De Klerck, Henri Olivier, Luc Keuleneer, Daniël Van Cutsem en Jos Dorssemont, voor de vele kritische bedenkingen die zij hebben geformuleerd.

WAARSCHUWING

Het is fout te denken dat auditcomités een waarborg zullen bieden tegen alle kwalen die maar kunnen verondersteld worden. Fraude, onwettelijke daden, diefstal, etc. zijn zo oud als Kaïn zelf; daartegen zal geen enkel auditcomité opgewassen zijn. Auditcomités kunnen evenwel helpen de risico's in te perken en de pakkans te vergroten.

Michel J. DE SAMBLANX

Directeur I.B.R.

Hoofddocent UFSIA-Universiteit Antwerpen

Maître de Conférences FUN-DP-Namur

HOOFDSTUK II

VOORAF: EEN WEINIG HISTORIEK

Alhoewel het oudste auditcomité waarover in de literatuur wordt geschreven, dateert van 1874 bij de «Great Western Railway» (Jack, p. 1), is het toch pas vanaf 1940 dat meer en meer over auditcomités wordt gesproken.

II.1. De Verenigde Staten van Amerika

De Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC), heeft in 1940 - en zoals vaak was dit na een financieel schandaal (McKesson-Robbins) - aanbevolen dat een groep van onafhankelijke bestuurders, zoals een auditcomité, de externe auditors zou benoemen en hun contract zou onderhandelen.

Vooraf in de jaren '70 heeft de SEC deze positie nog aangescherpt, ervan uitgaande dat een effectief functionerend auditcomité de grootst mogelijke zekerheid kan bieden aan de investeerders (IIA, 1993, p. 63). Sedert 1974 heeft de SEC verplicht gesteld dat elke onderneming die op het spaarwezen een publiek beroep doet of heeft gedaan, in haar jaarrekening moet vermelden of er een auditcomité bestaat en hoe dit comité is samengesteld. Sedert 1978 moet de functie van het auditcomité in het jaarverslag worden beschreven.

De New York Stock Exchange (NYSE, de beurs van New York) eist sedert 1978 dat elke ter beurse genoteerde vennootschap binnen de raad van bestuur minstens twee onafhankelijke bestuurders zou benoemen en een auditcomité moet hebben, dat uitsluitend uit onafhankelijke bestuurders bestaat. Andere beurzen gaan niet zover. Zo heeft de National Association of Security Dealers Automated Quotation (NASDAQ) sedert 1987 voorgesteld dat elke NASDAQ-gekwoteerde onderneming minstens twee onafhankelijke bestuurders moet benoemen om een auditcomité te kunnen installeren, bestaande uit een meerderheid van onafhankelijke bestuurders. De American Stock Exchange heeft er als dusdanig geen verplichting van gemaakt, maar heeft toch aanbevolen (1978) dat alle gekwoteerde bedrijven over een auditcomité zouden beschikken.

Een breed platform werd aangeboden door de Treadway Commission, die haar rapport in 1987 heeft voorgelegd. De opdracht van deze Commissie lag in het uitwerken van diverse aanbevelingen, teneinde frauduleuze financiële verslaggeving tegen te gaan. De Treadway Commission was samengesteld uit een hele reeks professionele organisaties : de American Accounting Association, het American Institute of Certified Public Accountants, het Financial Executives Institute, het Institute of Management Accountants en

het Institute of Internal Auditors. De inhoud van de aanbevelingen van de Treadway Commission komen verder nog uitvoerig ter sprake.

Recent werden in de States nog initiatieven ontwikkeld en verslagen opge- maakt door de General Accounting Office (1991); in the Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act (1991); door het American Law Institute (1992); door de Public Oversight Board of the SEC Practice Section of the AICPA (1993). Bovendien werden meerdere parlementaire initiatieven ontwikkeld. In al deze gevallen komt het erop neer dat de rol van het audit- comité wordt versterkt.

II.2. Europa

In **Frankrijk** werd «geëxperimenteerd» met auditcomités, maar het versprei- den ervan is tot op heden weinig succesvol. Zo heeft de Commission des Opérations de Bourse aanbevolen dat ondernemingen die publiek beroep doen of hebben gedaan op het spaarwezen, een auditcomité zouden heb- ben, zonder het evenwel te verplichten. De Banque de France heeft over- wogen auditcomités te verplichten bij banken en andere financiële instellin- gen, maar een definitieve regeling is nog steeds niet uitgewerkt. Op te merken valt dat Frankrijk een operationeel dualistisch systeem kent voor de organisaties van de N.V.'s. In de «Société à directoire» wordt de raad van bestuur opgesplitst in een bestuursorgaan (directoire) en een toezichtsor- gaan (comité de surveillance). De bevoegdheden van dit toezichtsorgaan zijn evenwel niet identiek met deze van een auditcomité, al zijn er wel over- eenkomsten.

In **Engeland** werden diverse pogingen ondernomen om op wettelijk vlak auditcomités te regelen (vanaf 1969 tot in 1988), maar tot op heden is dit niet gebeurd (Vinten & Lee, 1993, p. 12). In 1982 werd een vereniging opgericht (PRO NED) die de opdrachten van de niet-operationele bestuur- ders wenst te promoten. Deze groepering heeft zowel op de Bank of England als op de Stock Exchange een belangrijke invloed gehad. In een recente studie (1991), is gebleken dat 53 % (op een staal van 250) van de industriële ondernemingen en 88 % (op een staal van 50) van de financiële ondernemingen een auditcomité hebben geïnstalleerd. Van de ter beurse genoteerde bedrijven hebben er 2/3 een auditcomité. Opmerkelijk is dat deze auditcomités voor 62 % in de periode 1986-1991 werden opgericht (Collier, p. 25).

In 1992 heeft het Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance een verslag gepubliceerd (het Cadbury Report) waarin financiële verslaggeving wordt besproken en waarbij aanbevelingen worden geformu- leerd. Een aanbeveling daarvan was de oprichting van een auditcomité dat uit niet-operationele bestuurders bestaat. Sedert juni 1993 heeft de Stock Exchange de genoteerde bedrijven verplicht in hun jaarverslag te vermelden

of zij aan de aanbevelingen van het Cadbury Report voldoen, zo ook aan het bestaan van een auditcomité. Indien deze vermelding niet is gebeurd, kunnen ze van notering worden uitgesloten. Indien ze de code van het Cadbury Report niet volgen (bijvoorbeeld het niet-aanstellen van een auditcomité), dan moeten zij de redenen daarvan toelichten. Op de diverse aspecten van dit Cadbury Report komen we in het vervolg van deze tekst nog terug (voor de tekst m.b.t. de auditcomités wordt naar bijlage 3 verwezen).

In **België** heeft (1992) de Commissie voor het Bank- en Financiewezen de mogelijkheid geopperd een auditcomité op te richten dat bestaat uit bestuurders die geen lid zijn van het directiecomité (Duplat, p. 10). Dit auditcomité heeft daarbij als essentiële opdracht de toezichtsfunctie van de raad van bestuur te ondersteunen. Dit comité kan daarbij zowel op permanente basis functioneren, als een onderzoek verrichten op een eerder punctuele wijze. Het comité heeft daarbij de meest ruime bevoegdheid met betrekking tot het opvragen van verslagen of het aanvragen van speciale onderzoeken.

In diverse andere landen, zowel Europese, Zuid-Amerikaanse, Aziatische en Afrikaanse landen (Zuid-Afrika), heeft men min of meer gelijkaardige ervaringen met auditcomités, waarbij de bespreking ervan in het kader van deze publicatie ons te ver zou leiden (1).

(1) Hiervoor wordt naar de literatuurlijst verwezen.

HOOFDSTUK III

HET AUDITCOMITE EN ZIJN OPDRACHTEN

Teneinde reeds vooraf éénduidig vast te leggen wat we onder een auditcomité verstaan, stellen we hierna een werkdefinitie voor die op verschillende bronnen uit de literatuur teruggaat :

Het auditcomité is een subcomité van de raad van bestuur, samengesteld uit minstens drie onafhankelijke bestuurders die geen operationele bevoegdheden bekleden in de betreffende organisatie. De belangrijkste opdracht van het auditcomité bestaat erin de raad van bestuur bij te staan in zijn toezichtsfunctie en meer speciaal bij het nazicht van :

- de financiële informatie die zowel voor de aandeelhouders als voor niet-aandeelhouders is bestemd;
- het systeem van interne controle dat de raad van bestuur en het management hebben opgezet;
- het auditproces.

III.1. Ontstaansreden

Zoals vaak vinden reglementen en voorschriften hun oorsprong in voorvallen zoals fraudes of in wijzigende omstandigheden. Dit is zeker het geval voor de roep naar auditcomités.

Zowel aan het management als aan diegenen die het management assisteren en adviseren, wordt niet meer dezelfde kredietwaardigheid verleend als dit het geval was in het verleden. (Te)veel schandalen en (over)ijverige magistraten, juristen en journalisten hebben de managers en topleiders van bedrijven niet gespaard. Vandaar is er een grote vraag gegroeid naar striktere normen voor de financiële verslaggeving, het reglementaire kader van de ondernemingen en de audit. De toegenomen publieke invraagstelling van bedrijfsleiders, twijfelachtige managementpraktijken, soms dubbelzinnige en niet heldere financiële verslaggeving, de (groeierende) «expectation gap» m.b.t. de taakuitvoering door de commissaris-revisor en de verwachtingen vanwege het «publiek», de vijandige overnames van bedrijven en ook het hoge niveau van de vergoedingen van de managers (Jack, p. 1) hebben ertoe geleid dat serieuze vragen werden gesteld naar de wijze waarop de bestuurders en de directieleden zich van hun taak kwijten ten opzichte van de aandeelhouders van het bedrijf.

Bovendien wordt door het maatschappelijk verkeer een groter belang gehecht dan dit in het verleden het geval was, aan aspecten zoals ethiek en

milieu, waarbij de verantwoordelijkheid van allen die bij de onderneming zijn betrokken in een steeds breder wordend maatschappelijk perspectief wordt geplaatst.

Tenslotte wordt het bedrijfsleven zelf steeds ingewikkelder, zoals bijvoorbeeld kan verwezen worden naar de afgeleide financiële producten, waardoor steeds meer van het management wordt verwacht.

In deze context heeft de «corporate governance» een steeds belangrijker rol te spelen en daarbij is een taak weggelegd voor de niet-operationele bestuurders en het auditcomité.

III.2. Specifieke doelstellingen en opdrachten

III.2.1. Financiële informatie

Zoals reeds in de definitie werd aangegeven, ligt één van de drie cruciale terreinen van het auditcomité op het gebied van de financiële informatie.

A. Jaarrekening

Het auditcomité is verantwoordelijk voor het nazicht van de financiële staten en dient na te gaan of deze volledig zijn en op een consistente manier werden opgesteld. Daarbij is belangrijk dat het auditcomité zowel de wijze beoordeelt waarop de cijfers zijn tot stand gekomen als dat het auditcomité zich buigt over de belangrijkste wijzigingen van de ene periode naar de andere (IIA, 1993, p. 31).

De bespreking van de jaarrekening binnen het auditcomité dient te gebeuren vooraleer de raad van bestuur in zijn totaliteit deze jaarrekening definitief vastlegt en goedkeurt (zie bijvoorbeeld ook : Vinten & Lee, 1993, p. 14 en p. 19).

Eenzijds dient belangrijke commentaar op de jaarrekening te worden verschaft door het management. Het moet daarbij commentaar en verklaring verschaffen bij:

- de balans, de resultatenrekening en de toelichting;
- de belangrijkste wijzigingen van het ene jaar naar het andere en t.o.v. budgetten en vooruitzichten; de wijzigingen dienen niet alleen betrekking te hebben op de cijfers als dusdanig, maar tevens op de belangrijkste sleutelratio's van het bedrijf;
- bepaalde gegevens die ten aanzien van vorige boekjaren werden gewijzigd;
- ongebruikelijke bedragen in posten van de jaarrekening: grote aan- of verkopen (bijvoorbeeld materiële vaste activa); uitzonderlijke resultaten; hangende geschillen; ... Vooral de boekhoudkundige verwerking van deze gegevens zal het auditcomité onder de loep nemen;

- alle gegevens die na balansdatum werden verwerkt en een impact hebben op de financiële staten.

Anderzijds onderhoudt het auditcomité zich met de bedrijfsrevisor en de directeur interne audit aangaande deze problematiek. Het auditcomité dient daarbij vast te stellen dat met alle auditbevindingen van de commissaris-revisor rekening werd gehouden, en indien dit niet het geval is, zal het comité, zowel de commissaris-revisor als het management horen en daarna een aanbeveling formuleren.

In zijn onderzoek zal het auditcomité meer specifiek vragen stellen aangaande alle domeinen waarbij de appreciatie van het management een belangrijke rol heeft gespeeld : waarderingsprincipes van de voorraden en voor werken in uitvoering; waardeverminderingen en voorzieningen; de informatie verstrekt in de toelichting.

In deze laatste context is het ook belangrijk dat het auditcomité blijft stilstaan bij het «going-concern»-principe. Daarbij wordt de vennootschap in haar geheel bekeken of eventueel gedeeltelijk (vb. filialen). Het auditcomité zal zich daarbij afvragen of, rekening houdend met de informatie waarover het beschikt, de onderneming nog verder kan functioneren. Daarbij zal het alle punten in overweging nemen die het voortbestaan eventueel kunnen bedreigen : liquiditeit, solvabiliteit, marktooruitzichten, juridische conflicten, aflopende milieuvergunningen, ... Het auditcomité dient daarbij te overwegen dat, mede op basis van haar nazicht, de aandeelhouders en gans het maatschappelijk verkeer, de jaarrekening vanuit dit perspectief van going-concern zullen benaderen.

De totstandkoming van de jaarrekening en het getrouwe beeld daarvan zijn direct verbonden met de boekhoudkundige principes en de waarderingsregels. Het auditcomité moet deze bespreken en vaststellen dat de gebezigde principes het meest aangewezen zijn in deze specifieke omstandigheden.

Het auditcomité laat zich door het management voorlichten met betrekking tot de gebruikte boekhoudprincipes en meer in het bijzonder de weerslag van bepaalde keuzen op de jaarrekening van het jaar zelf en de vermoedelijke weerslag op de jaarrekening van het volgende boekjaar. Daarbij is het uiterst zinvol vast te stellen dat het al dan niet nu en/of later toepassen van bepaalde regels een welbepaalde weerslag kan hebben op de jaarrekening, eveneens nu en/of later.

Zoals hoger reeds aangegeven, dient het auditcomité zeer alert te zijn voor alle domeinen waarbij de appreciatie van het management op de jaarrekening doorweegt. Dit is zeker zo op het niveau van de waarderingsregels. Het auditcomité zal waken over de consistente toepassing van de waarderingsregels en vooral alle wijzigingen in de regels zelf of in hun toepassing van nabij analyseren. Daarbij zal het auditcomité tevens rekening houden met mogelijke reacties van het maatschappelijk verkeer, toezichthoudende

organen, ... Daarbij is het aangewezen dat de commissaris-revisor door het auditcomité wordt gehoord. Bijzondere aandacht moet in deze context tevens gewijd worden aan de «transfer pricing» of aan de intragroeprekeningen. Door foutieve transfer pricing kan het management onrendabiliteit veroorzaken en achteraf tot delocalisatie van de onderneming beslissen.

Tenslotte wordt in dit kader vermeld dat het auditcomité andere «gevoelige» posten nauwkeurig dient op te volgen en met name deze, waarbij het management eventueel persoonlijk voordeel kan hebben (omzetcijfer ingeval van bonus bepaald op basis van de omzet; nettowinst ingeval van winstdeling door de leden van het directiecomité en van de raad van bestuur; ...).

Het is aan te bevelen elk jaar dit precieze punt met betrekking tot de boekhoudkundige principes, de waarderingsregels en de voorgestelde wijzigingen expliciet op de agenda te plaatsen van het auditcomité.

Het auditcomité neemt kennis van het (ontwerp)verslag van de commissaris-revisor. Behalve wanneer dit een goedkeurende verklaring zonder voorbehoud is, buigt het auditcomité zich daar extra over, en gaat het na waarom de leiding aan de bezwaren van de commissaris-revisor niet is tegemoet gekomen.

B. Jaarverslag

De raad van bestuur stelt, overeenkomstig artikel 77 Venn.W., een verslag op waarin rekenschap wordt gegeven van het gevoerde beleid.

Ingevolge artikel 65, eerste lid, 4° van de Venn. W. dient de commissaris-revisor zich uit te spreken over het feit of het jaarverslag de door de wet vereiste inlichtingen bevat en in overeenstemming is met de jaarrekening.

De commissaris-revisor attesteert dat de vereiste inlichtingen in dit jaarverslag zijn opgenomen en dat de cijfers, voorzover ze op de jaarrekening betrekking hebben, in overeenstemming zijn met deze jaarrekening.

Een aantal informaties worden evenwel niet als dusdanig gevat door het verslag van de commissaris-revisor, alhoewel de revisor terzake wel een belangrijke bijdrage kan leveren vanuit de ervaring die hij heeft met het ondernemingsgebeuren.

Het gaat daarbij meer speciaal over de commentaar op de jaarrekening, waarbij een getrouw overzicht wordt gegeven van de gang van zaken en van de positie van de vennootschap; de belangrijke gebeurtenissen na het einde van het boekjaar; informatie over de omstandigheden die de ontwikkeling van de vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden; over werkzaamheden op gebied van onderzoek en ontwikkeling. In al deze punten zitten kwalitatieve elementen en appreciatieve benaderingen die, als dusdanig, niet het voorwerp uitmaken van de certificatie door de commissaris-revisor. De

meeste van deze elementen zijn inderdaad van operationele aard en hebben een tactische of strategische inslag.

Dank zij de bevoorrechte positie die het auditcomité inneemt, kan het een cruciale rol spelen aangaande de informatie die in het jaarverslag is opgenomen en als dusdanig buiten dit attest van de commissaris-revisor valt.

Volgens een aantal auteurs is er een precair evenwicht in de rol die het auditcomité vervult i.v.m. deze operationele aspecten van een onderneming. Het auditcomité mag als dusdanig geen superviserende rol spelen m.b.t. de efficiëntie van het operationele management of de uitwerking van de beleidsbeslissingen. Nochtans kan het auditcomité wel risico's en zwakheden in het management aanduiden, wat betreft de behandeling van de informatie waarop die beslissingen worden genomen (Vinten en Lee, 1993, p. 16).

In hetzelfde kader kan door het auditcomité aandacht geschonken worden aan het strategische plan van de onderneming, evenals aan alle andere grote projecten waarbij de raad van bestuur beslissingen neemt op basis van vooruitzichten, projecten, prognoses en veronderstellingen.

Het auditcomité dat een verslag zou afleggen aan de algemene vergadering, waarbij het zou vaststellen, *niet* op de hoogte te zijn van bedrijfseigen informatie die niet met het ondernemingsdoel overeenstemt, zou een terugkoppeling inhouden naar de aandeelhouders toe m.b.t. niet alleen de financiële informatie, maar ook naar de ondernemingsdoelstellingen toe (De Samblanx, 1993, p. 6). Deze opdracht zou een duidelijke verruiming zijn van de taak en de verantwoordelijkheid van het auditcomité t.a.v. wat momenteel algemeen wordt aanvaard.

C. Tussentijdse verslagen

Tussentijdse financiële verslagen zijn van een grote waarde voor beleggers en financiële analisten. Het auditcomité dient deze gegevens te bespreken, niet in het minst omdat deze zelden het voorwerp uitmaken noch van een volkomen controle door de commissaris-revisor, noch (eventueel) van een uitgebreid intern nazicht binnen de onderneming zelf, zoals dit wel het geval is voor de jaarrekening (Jack, p. 9).

De Treadway Commission heeft aanbevolen dat het auditcomité zich zou buigen over de tussentijdse verslagen. Hier kan aangestipt worden dat het in de Verenigde Staten bovendien de gewoonte is dat de bedrijven informatie verschaffen op trimestriële basis.

Een praktijkonderzoek wijst uit dat, in de realiteit, het bespreken van deze tussentijdse verslagen momenteel nog niet gebeurt (IIA, 1993, p. 35).

Het Cadbury Report heeft in Engeland aanbevolen dat het auditcomité de halfjaarlijkse cijfers zou nakijken, vooraleer ze aan de ganse raad van bestuur worden voorgelegd.

Ingevolge het K.B. van 18 september 1990, moeten de beursgenoteerde bedrijven in België halfjaarlijkse cijfers publiceren. Het K.B. van 30 juli 1994 bepaalt dat uitdrukkelijk moet worden vermeld of deze cijfers het voorwerp uitmaken van een nazicht door de commissaris-revisor. De controle is als dusdanig niet verplicht en gebeurt enkel op verzoek van de algemene vergadering of van de leiding van het bedrijf. Het I.B.R. heeft in haar controle-aanbeveling d.d. 5 januari 1993 duidelijk gesteld dat deze controle van de halfjaarlijkse cijfers een typisch voorbeeld is van een beperkt nazicht.

D. Overige verslagen en informaties bestemd voor derden

Meerdere auteurs vinden het aangewezen dat het auditcomité zich buigt over alle andere verslagen die in de onderneming worden opgemaakt, en bestemd zijn voor werknemers, journalisten, ... (cfr. Jack, p. 9). Hierna geven we enkele voorbeelden van wat met deze andere informatie zou kunnen worden bedoeld.

De financiële en economische informatie die aan de leden van de ondernemingsraad wordt overhandigd en toegelicht, is daarvan een eerste voorbeeld. Het auditcomité stelt vast dat deze geen tegenstrijdigheden bevat met de informatie waarover het comité zelf beschikt en tevens neemt het auditcomité kennis van de politiek die de ondernemingsleiding voert naar de ondernemingsraad toe.

Hetzelfde zou kunnen gelden voor de rapportering naar de diverse toezichthoudende organen (bijvoorbeeld de Commissie voor het Bank- en Financiewezen, de Controledienst voor de Verzekeringen, het Interventiefonds voor de Beursvennootschappen, ...). Hierbij gaat het niet alleen om de bedrijfsinterne verslagen, maar ook om deze die eventueel op verzoek van één van deze toezichthoudende organen door de commissaris-revisor werden opgesteld.

Perscommuniqués, bestemd om informatie aan te kondigen (vb. halfjaarlijkse cijfers, ondertekende contracten, verworven licenties, intenties aangaande over te nemen bedrijven, ...) kunnen eveneens gescreend worden door het auditcomité. Gezien in bepaalde omstandigheden deze informatie snel moet worden opgesteld en doorgegeven, is deze informatie zeer gevoelig voor een eventueel iets wat minder kritisch ingestelde reflex vanwege de bedrijfsleiding. Bovendien heeft het auditcomité niet steeds de noodzakelijke vergaderfrequentie om hierop in te spelen. Als regel zou kunnen gelden dat het auditcomité in elk geval kennis neemt van deze documenten, eventueel zelfs achteraf.

Tenslotte kunnen de diverse prospecti worden vermeld in het kader van kapitaalverhogingen, etc., waar het auditcomité zou moeten waken over de betrouwbaarheid van de daarin vermelde operaties.

III.2.2. Interne controle

Een tweede domein voor het auditcomité ligt op het vlak van interne controle.

A. Definitie van interne controle

Het Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) heeft in haar verslag (september 1992 en opgesteld door Coopers & Lybrand), interne controle gedefinieerd als volgt (cfr. COSO, p. 1) (vgl tevens Addendum to the COSO report, Journal of Accountancy, July 1994, p. 18-21):

«Internal control is broadly defined as a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievements of objectives in the following categories :

- effectiveness and efficiency of operations;
- reliability of financial reporting;
- compliance with applicable laws and regulations.»

Daarbij wordt interne controle opgebouwd volgens vijf onderling verbonden componenten: de controleomgeving, de risicobenadering, de controle-activiteiten, de informatie en de communicatie en, tenslotte, de sturing.

a. De controleomgeving

De controleomgeving is van cruciaal belang omdat deze binnen een organisatie de controletoon bepaalt en het controlegedrag van het ganse personeel beïnvloedt. Essentieel is om het even welke organisatie zijn de mensen en de omgeving waarbinnen deze mensen handelen : hun individuele eigenschappen, met inbegrip van bekwaamheden, integriteit en ethische waarden. Tevens vallen daaronder de managementstijl, de wijze waarop het personeel wordt geleid en begeleid en de kansen tot ontplooiing die aan het personeel worden gegeven.

b. De risicobenadering

Elke organisatie moet zich bewust zijn van de risico's waarmee zij geconfronteerd wordt. De organisatie moet daarom objectieven stellen, met betrekking tot productie, verkopen, marketing, financiële en andere activiteiten die zich op een harmonieuze wijze moeten ontwikkelen. Tegelijkertijd moet de organisatie mechanismen op gang brengen om daarmee gepaard gaande risico's te identificeren, te analyseren en te controleren.

c. De controle-activiteiten

Controlemaatregelen moeten worden uitgebouwd en opgevolgd om ervoor te zorgen dat de ondernemingsdoelstellingen, zoals die bepaald werden, op

een effectieve manier worden bereikt, rekening houdend met de gegeven risico's.

d. De informatie en de communicatie

Alle componenten zijn met elkaar verbonden via informatie- en communicatiestromen. Het is net daardoor dat de mensen binnen de organisatie de informatie krijgen en uitwisselen die noodzakelijk is om de operationele activiteiten te leiden en onder controle te houden.

e. De sturing

Het ganse interne controleproces moet worden gestuurd en bijgestuurd waar noodzakelijk. Het is daardoor dat het systeem op een dynamische wijze evolueert en zich aanpast wanneer de voorwaarden dit vereisen.

B. Bespreking van het systeem van interne controle

Bij het integreren van het woord «process» in de definitie over interne controle, wensen de auteurs van het COSO-rapport er vooreerst de nadruk op te leggen dat interne controle niet een omstandigheid is of een éénmalig iets, maar dat het een geheel is, een samenstel van maatregelen die binnen een activiteit zijn ingebouwd. Ze leggen er dan ook de nadruk op dat zij daarmee willen benadrukken dat het interne controlesysteem opgebouwd is in de totale infrastructuur van een onderneming en er een essentieel en wezenlijk onderdeel van uitmaakt en dat het niet daaraan is toegevoegd.

We zouden kunnen stellen dat de interne controle uitgebouwd is binnen de «bedrijfsorganisatie», d.i. de wijze waarop de ondernemingsactiviteit in haar geheel is opgezet. Het systeem van interne controle is daarbij niet beperkt gebleven tot de administratieve organisatie als dusdanig, die op zich slechts een onderdeel uitmaakt van de totale bedrijfsorganisatie.

Een tweede element dat dient onderstreept te worden, is dat de nadruk gelegd wordt op het feit dat interne controle als dusdanig niet iets amorf is, maar wordt uitgevoerd door de raad van bestuur, de directie en het overige personeel in de organisatie. Het is inderdaad zo dat de verantwoordelijken binnen de organisatie de (deel)objectieven bepalen en aldus ook de controlemechanismen instellen.

Het systeem van interne controle geeft bovendien geen absolute zekerheid dat de gestelde doelstellingen zullen bereikt worden. Het systeem verleent alleen een redelijke zekerheid, mede aangezien het systeem van interne controle aan een aantal beperkingen is onderworpen. Deze hebben niet alléén betrekking op kosten en opbrengsten, maar ook op de beperkingen die eigen zijn aan alle mensen. Bovendien is het samenspannen tussen twee of meer personen, die al dan niet tot de organisatie behoren, niet of moeilijk uit te sluiten. Tenslotte beschikt het management vaak zelf over de mogelijk-

heid om de regels met betrekking tot het interne controlesysteem naast zich neer te leggen of te misbruiken.

De gegeven interne controle is altijd gestoeld en verbonden aan objectieven. Enerzijds zijn dat de algemene bedrijfsdoelstellingen, anderzijds de specifieke objectieven die kaderen binnen deze ondernemingsdoelstellingen en die aan elk onderdeel, businessunit, personeelslid, etc. worden opgelegd.

C. Effectiviteit van het intern controlesysteem

De auteurs van het COSO-rapport leggen er de nadruk op dat er een relatie bestaat tussen de genoemde objectieven enerzijds, (namelijk: de operationele activiteit, de financiële verslaggeving en de overeenstemming met de wet en de statuten) en de vijf componenten anderzijds. Bovendien zijn deze drie objectieven en deze vijf componenten gespreid over de diverse activiteiten en units van de organisatie. Belangrijk is tenslotte te kunnen vaststellen dat het interne controlesysteem op een effectieve wijze is uitgebouwd. Wij kunnen inderdaad stellen dat het interne controlesysteem effectief en efficiënt is in elk van de drie objectieven, wanneer zowel de raad van bestuur als de directie een redelijke zekerheid hebben dat :

- de operationele activiteiten de gestelde doelstellingen bereiken;
- de gepubliceerde jaarrekeningen op een betrouwbare manier werden opgemaakt;
- alles in overeenstemming gebeurt met de toepasselijke wetten, reglementen en ook met de statuten.

D. Verantwoordelijkheden voor het systeem van interne controle

Het rapport gaat ervan uit dat elk lid van de organisatie een verantwoordelijkheid heeft met betrekking tot het interne controlesysteem. De eindverantwoordelijkheid wordt gelegd bij de directeur-generaal :

«The chief executive officer is ultimately responsible and should assume 'ownership' of the control system» (COSO, Framework, p. 79).

In deze context stelt het COSO-rapport ook dat de controlecultuur de facto door de «top» wordt bepaald («the tone is set at the top»). Een management dat zelf de diverse procedures en maatregelen van interne controle naast zich neerlegt, zal minder gemakkelijk een goede controlecultuur in de onderneming kunnen tot stand brengen. Bovendien verhoogt dit de kans op ongecontroleerde daden vanwege het management.

De commissaris-revisor dient volgens de algemene controlenormen van het Instituut der Bedrijfsrevisoren in zijn verslag bij de jaarrekening te vermelden :

... in welke mate hij zijn controlewerkzaamheden heeft kunnen steunen op een administratieve organisatie die een interne controle behelst, aange-

past aan de aard en de omvang van het bedrijf (I.B.R., Vademecum II, 1991, p. 180).

Bij de uitvoering van zijn controle-activiteiten en teneinde tot deze uitspraak te kunnen komen, zal de commissaris-revisor :

... zijn mening onder meer steunen op het onderzoek van het systeem van interne controle, waarvan hij de doeltreffendheid zal nagaan door middel van steekproeven. Indien de interne controle op afdoende wijze werkt, kan het onderzoek van de bedrijfsrevisor worden beperkt tot aangepaste steekproeven. In geval van vaststelling van ernstige leemten, dient hij echter zijn controlewerkzaamheden aan te passen en een meer diepgaande controle uit te voeren. Onder geen beding kan of mag de externe controle het systeem van interne controle vervangen (IBR, Vademecum II, 1991, p. 176).

Het is bijgevolg overduidelijk dat de commissaris-revisor een belangrijke bron van informatie is voor het auditcomité met betrekking tot de evaluatie van het systeem van interne controle. Bovendien voert de interne auditdienst een evaluatie uit van het systeem van interne controle en van de werking hiervan. Op de verslagen van de interne auditdienst met betrekking tot de interne controle komen we later nog terug. Daarbij is voor de commissaris-revisor de interne auditdienst een geïntegreerd onderdeel van het systeem van interne controle dat in de onderneming is uitgebouwd.

Bovendien is het een groeiende praktijk dat de bedrijfsrevisoren na hun werkzaamheden met betrekking tot het nazicht van de interne controle, een management letter opstellen, waarin zij hun appreciatie van het systeem van interne controle weergeven, van de wijze waarop dit systeem werkt en eveneens van hun aanbevelingen voor eventuele verbeteringen.

Diverse leden van auditcomités die voor een diepgaand onderzoek werden ondervraagd, hebben zelfs duidelijk gesteld dat de eerste opdracht van een auditcomité is, na te gaan welk het proces is dat tot het totstandkomen van de jaarrekening en van andere informatie heeft geleid, eerder dan de controle van de cijfers of de informatie op zichzelf (IIA, 1993, p. 31).

Een eerste reeks onderzoeken van het auditcomité betreft de diverse geschreven codes en manuals : proceduremanuals, delegatievoorschriften, bevoegdheden, functiebeschrijvingen, ethische code, ... Daarbij behoort het auditcomité vast te stellen dat deze documenten regelmatig worden geactualiseerd.

De analyse en opvolging van het risicobeheer door de onderneming, kan het auditcomité zekerheid verschaffen dat de onderneming via haar systeem van interne controle aan bestaande en nieuwe risico's het hoofd kan bieden. Het auditcomité moet daarbij georiënteerd zijn naar gebieden met zeer hoge risico's.

In de huidige geïnformatiseerde wereld kan de onderneming niet verder zonder een degelijk intern controlesysteem op alle informatica-elementen: hard- en software, analyse, programmering en libraries, back-up, toegangen, ...

III.2.3. Auditproces

De laatste essentiële opdracht van het auditcomité is de opvolging van het auditproces.

Zowel in de bespreking met betrekking tot de auditactiviteiten van de externe auditor als deze van de interne auditor, zal dit begeleiden en opvolgen door het auditcomité nog voldoende ter sprake komen. Zo wordt o.a. verwezen naar hoofdstuk VII, het overschouwen van het auditproces.

III.2.4. Overige opdrachten

A. Corporate governance

Het auditcomité volgt de diverse voorschriften op die binnen het wettelijk, reglementair of statutair kader op de onderneming van toepassing zijn. De werking van de ondernemingsstructuur wordt van nabij door het auditcomité opgevolgd.

In bedrijven met een internationaal netwerk, kan dit inhouden dat welbepaalde ethische codes eventueel wel of niet voorrang kunnen krijgen op lokale gewoonten en gebruiken, die al dan niet geformaliseerd werden.

Speciale reglementeringen die op de onderneming van toepassing zijn (vb. in het kader van witwasoperaties), worden door het auditcomité met een regelmatige frequentie gescreend.

Dezelfde opvolging geldt voor gedragscodes - zowel van het bedrijf zelf, als eventueel van de sector waartoe het bedrijf behoort - en voor bedrijfsgebonden ethische codes. De Treadway Commission heeft in haar verslag aangegeven dat het auditcomité een verslag dient te maken ten behoeve van de raad van bestuur, waarin het toelicht in welke mate het management de code of conduct opvolgt (Peacock en Pelfrey, p. 45). Een aantal ondernemingen heeft de naam van hun auditcomité gewijzigd in «audit and ethics committee» teneinde de nadruk die de onderneming legt op ethische aspecten te onderstrepen (Verschoor, 1989, p. 14).

De belangenconflicten die zouden kunnen rijzen op het niveau van de raad van bestuur of eventueel ruimer gesproken van het ganse management, behoren eventueel tot de opdracht van het auditcomité (vgl. Verschoor, 1989, p. 14).

In al deze gevallen gaat het auditcomité na, bijvoorbeeld via bevraging van het management en van de interne of externe audit, of de diverse bepalingen wer-

den nageleefd en of er geen tegenstelling bestaat tussen de informatie waarover het comité beschikt en deze die via deze bevraging verkregen wordt.

B. Milieu

In de studie die het Instituut der Bedrijfsrevisoren aan «Bedrijfsrevisor en milieu» heeft gewijd, wordt vastgesteld dat sommige bedrijven binnen de raad van bestuur een apart comité oprichten dat belast is met de opvolging van de milieuproblematiek binnen de wettelijke en statutaire context die op de onderneming van toepassing is. Een specifieke opdracht van dit comité is dan - naast de opvolging en bestudering van de milieu-aangelegenheden - te waken over het moment waarop bepaalde milieu-evenementen een weerslag zullen hebben op de jaarrekening. Gezien het groeiend belang van deze problematiek, zal het auditcomité deze opvolging naar zich toe halen, wanneer er geen specifiek comité voor milieu-aangelegenheden op het niveau van de raad van bestuur actief is (I.B.R., Bedrijfsrevisor en milieu, p. 20).

C. Auditcomités in dochterondernemingen

Indien in de dochterbedrijven van de onderneming, waarbinnen het auditcomité werkzaam is, op zijn beurt auditcomités opgericht zijn, kan het auditcomité van het moederbedrijf de werkzaamheden van deze auditcomités volgen (bijvoorbeeld via een copie van de notulen) of eventueel zelfs de vergadering hiervan bijwonen (Jack, p. 19).

D. Overige

In bepaalde gevallen kan het auditcomité zelf door de raad van bestuur gevraagd worden een gericht onderzoek te begeleiden en op te volgen. Het behoort tot de discretie van het auditcomité hierop in te gaan.

HOOFDSTUK IV

HET CHARTER EN DE SAMENSTELLING VAN HET AUDITCOMITE

IV.1. Charter

De efficiënte werking van een auditcomité is gebaat bij een degelijk uitgeschreven charter. Daarin wordt aangegeven wat van het auditcomité wordt verwacht, teneinde aan de verwachtingen van de raad van bestuur, van de aandeelhouders en eventueel van de toezichthoudende organen te beantwoorden.

In een dergelijk charter worden duidelijk de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van het comité vastgelegd.

Idealiter is een dergelijk charter eerder kort, één à twee bladzijden. Het bepaalt o.a. het aantal leden van het auditcomité, de duur van hun benoeming, de vereisten in geval tot een stemming moet worden overgegaan, de relatie met het management, met de interne en de externe auditors, het bijwonen van de vergaderingen door niet-leden, de vergaderfrequentie, de wijze waarop het auditcomité zijn bevindingen en aanbevelingen kan rapporteren.

Het charter is een document dat regelmatig het voorwerp moet uitmaken van een actualisatie binnen het auditcomité zelf. Binnen de raad van bestuur wordt het document goedgekeurd.

Geen enkel auditcharter kan worden ontworpen, dat voor elke onderneming in alle omstandigheden geldig is. Het schema en de individuele punten die hierna besproken worden, kunnen daarbij als richtinggevend worden aanzien.

Voorbeeld van een charter voor een auditcomité (gedeeltelijk gebaseerd op o.a. IIA, 1993, p. 73 e.v. en Marsch en Powell, p. 56-57).

CHARTER VOOR HET AUDITCOMITE

Het auditcomité is een subcomité van de raad van bestuur, samengesteld uit ... (aantal) onafhankelijke bestuurders die geen operationele bevoegdheid bekleden in onze onderneming. De belangrijkste opdracht van het auditcomité bestaat erin de raad van bestuur bij te staan in zijn toezichtsfunctie en meer speciaal bij het nazicht van :

- *de financiële informatie die zowel voor de aandeelhouders als voor niet-aandeelhouders is bestemd;*
- *het systeem van interne controle dat de raad van bestuur en het management hebben opgezet;*
- *het auditproces.*

Het auditcomité heeft onbeperkt toegang tot alle informatie en personeel van de onderneming en kan over alle middelen beschikken die het noodzakelijk acht om zijn taak uit te voeren. Het auditcomité vergadert op regelmatige wijze waarbij speciale vergaderingen door de voorzitter kunnen worden bijeengeroepen, wanneer dit noodzakelijk blijkt.

Teneinde zich terdege van zijn taak te kunnen kwijten, wordt van het auditcomité het volgende verwacht.

A.1. De eigen werking van het auditcomité

1. De leden van het auditcomité worden benoemd door de raad van bestuur. De voorzitter van het auditcomité wordt door de raad van bestuur gekozen.
2. Het auditcomité herzielt en actualiseert elk jaar zijn charter.
3. Het auditcomité moet het mogelijk maken dat het management, de directeur interne audit en de commissaris-revisor de mogelijkheid hebben om eventueel in besloten vergadering met het auditcomité die problematiek te bespreken die de geïnteresseerden of het auditcomité zelf vertrouwelijk wensen besproken te zien.
Daartoe kan de voorzitter eventueel op verzoek van één of meerdere leden van het auditcomité, van één of meerdere leden van het management zelf, van de directeur interne audit of van de commissaris-revisor een vergadering bijeenroepen.
4. Het auditcomité kan op eigen initiatief om het even welk onderzoek in de onderneming uitvoeren. Daarbij kan het auditcomité beroep doen op zowel personeel van de organisatie zelf, als eventueel op externe specialisten.
5. Het auditcomité dient minstens ... keer per jaar te vergaderen of vaker indien dit door de omstandigheden wordt vereist. Daarbij kan het auditcomité leden van de directie uitnodigen om geheel of gedeeltelijk de vergaderingen bij te wonen al naargelang het comité dit noodzakelijk acht.
6. Het auditcomité zal over zijn activiteiten verslag moeten uitbrengen aan de raad van bestuur. Het auditcomité kan alle aanbevelingen formuleren die het uit hoofde van zijn toezichtsfunctie noodzakelijk acht.
Daartoe maakt het auditcomité na elk van zijn vergaderingen een verslag op dat op de volgende vergadering van de raad van bestuur wordt besproken.
7. Het auditcomité maakt ten behoeve van het jaarverslag van de raad van bestuur een verslag op, waarin de samenstelling en de bevoegdheden van het auditcomité worden opgenomen, en waarin het auditcomité meedeelt op welke wijze het zich van zijn taak gekweten heeft.

Dit verslag wordt na, ondertekening door de leden van het auditcomité, aan de voltallige raad van bestuur overgemaakt teneinde bij het jaarverslag te worden opgenomen.

A.2. Corporate governance

- 8. Het auditcomité moet ervoor zorgen dat er een onbeperkte toegang is tot de raad van bestuur voor zowel de interne auditor als de commissaris-revisor.*
- 9. Het auditcomité zal de directie, de directeur interne audit en de commissaris-revisor bevragen aangaande de belangrijke risico's waaraan het bedrijf is blootgesteld en de wijze waarop de bedrijfsleiding met deze risico's is omgegaan.*
- 10. Het auditcomité zal zich moeten overtuigen dat de onderneming aan alle verplichtingen met betrekking tot de informatieverstrekking aan de toezichhoudende organen, heeft voldaan.*
- 11. Het auditcomité zal de vergoedingen die betaald zijn aan directieleden en/of leden van de raad van bestuur, moeten analyseren en bespreken. Het auditcomité kan zich daarin laten bijstaan door de commissaris-revisor en door de directeur interne audit.*
- 12. Het auditcomité moet met de directeur interne audit en de commissaris-revisor nagaan of het bedrijf zich gehouden heeft aan de diverse verplichtingen voorzien in wettelijke, statutaire of bedrijfsinterne voorschriften (gedragscode of de zgn. code of conduct).*

B. De financiële informatie

- 13. Het auditcomité zal met de directie en met de commissaris-revisor met betrekking tot de jaarrekening :*
 - nagaan of de jaarrekening volledig is;*
 - nagaan of de commissaris-revisor een audit heeft uitgevoerd over de financiële verslaggeving en kennis nemen van zijn verslag terzake;*
 - kennis nemen van belangrijke wijzigingen die de commissaris-revisor in de loop van zijn audit aan zijn auditprogramma heeft moeten aanbrengen;*
 - kennis nemen van alle problemen of discussiepunten die er tijdens de audit gerezen zijn tussen de directie enerzijds en de commissaris-revisor anderzijds;*
 - de boekhoudkundige regels nakijken die werden toegepast, evenals de waarderingsregels en de door het management aange-*

brachte waarderings, o.a. met betrekking tot waardeverminderingen, voorzieningen, etc.

- kennisnemen van het verslag van de raad van bestuur evenals van het project van brochure dat door de onderneming zal worden verspreid.

14. Het auditcomité zal, samen met het management, de directeur interne audit en de commissaris-revisor de tussentijdse financiële gegevens bespreken.

Hetzelfde geldt voor eventueel interim rapportering aan de diverse toezichthoudende organen, evenals voor alle andere financiële informatie die in de onderneming voorhanden is (vb. bestemd voor de ondernemingsraad).

C. De interne controle

15. Het auditcomité gaat na - en dit zowel met de commissaris-revisor als met de directeur interne audit - met betrekking tot het intern controlesysteem dat :

- het intern controlesysteem op een adequate wijze is uitgebouwd binnen de bedrijfsorganisatie;
- door het management op juiste wijze werd gereageerd op alle belangrijke bevindingen en aanbevelingen met betrekking tot het interne controlesysteem geformuleerd door de commissaris-revisor en/of door de directeur interne audit.

16. Het auditcomité neemt kennis van de management letter die door de commissaris-revisor is geschreven en gaat na of en hoe aan de gestelde problemen wordt of kan worden verholpen.

D. Het auditproces

17. Het auditcomité dient een advies te geven aan de raad van bestuur met betrekking tot de benoeming of de herbenoeming van de commissaris-revisor, evenals met betrekking tot zijn honorarium.

18. Het auditcomité verzekert de onafhankelijkheid van de interne auditor. Het auditcomité dient de aanwerving, de vervanging, het ontslag, de verloning en de eventueel extra-legale voordelen van de directeur interne audit te bespreken en goed te keuren.

19. Het auditcomité kijkt nauwlettend toe op de onafhankelijkheid van de commissaris-revisor.

Bovendien dient het auditcomité na te gaan op welke management consultingdiensten het bedrijf een beroep heeft gedaan (contract, honorarium, verslaggeving).

20. Het auditcomité kan waken over de coördinatie van de auditplannen van de interne audit en de externe audit. Daartoe kan het auditcomité de auditscope en het auditprogramma met zowel de directeur interne audit als met de commissaris-revisor bespreken. Daarbij heeft het auditcomité als doelstelling de auditinspanning te coördineren, teneinde een zo volledig mogelijke auditaftdekking te krijgen en een zo efficiënt mogelijke aanwending van de auditmiddelen.
21. Het auditcomité neemt kennis van de representatiebrief die door de commissaris-revisor aan de directie werd voorgelegd.
22. Het auditcomité bespreekt met de directeur interne audit het auditprogramma. Ze bespreken de auditverslagen en de activiteitenverslagen van de interne auditdienst. Met de directeur interne audit en voor zover nodig met de bedrijfsleiding, zal het auditcomité :
- nakijken welke de belangrijke bevindingen waren van de interne audit tijdens het voorbije jaar en hoe de directie daarop heeft gereageerd;
 - kennis nemen van de problemen die de interne audit heeft gekend bij de uitvoering van zijn taak;
 - via een activiteitenverslag aangaande de uitgevoerde werkzaamheden en de niet-uitgevoerde maar wel op het auditplan voorziene auditwerkzaamheden, nagaan of door de directie de auditscope of de toegang tot informatie aan interne audit werd beperkt;
 - kennis nemen van alle veranderingen die de interne auditors tijdens de uitvoering van hun audit aan hun auditprogramma hebben moeten aanbrengen;
 - kennis nemen van het budget en de bestaafing van het intern audit-departement;
 - jaarlijks het charter van de interne auditafdeling herzien en actualiseren.
23. Met de juridische raadgever bespreekt het auditcomité jaarlijks de hangende geschillen en andere belangrijke zaken die een impact kunnen hebben op de onderneming.

IV.2. Samenstelling

Een auditcomité is meestal samengesteld uit drie tot zes leden.

Grote auditcomités (vijf of meer leden) hebben het voordeel dat zij kunnen beschikken over een ruimere basis van competentie, maar de voorzitter van zo'n comité zal zich heel wat sterker moeten profileren. Grotere comités heb-

ben soms het nadeel dat de besprekingen langer kunnen uitlopen. In grotere auditcomités kunnen eventueel subcomités worden opgericht waaraan dan specifieke opdrachten worden toevertrouwd (Verschoor, 1989, p. 15).

In een recente enquête (IIA, 1993, p. 10) werden zelfs auditcomités aangetroffen met zeven of meer leden die bovendien efficiënt blijken te werken.

Normaal duurt de benoeming als lid van een auditcomité drie à vier jaar, waardoor het auditcomité regelmatig nieuwe leden krijgt (Jack, p. 6). Dit is een garantie voor een «frisse» vraagstelling en voor verschillende invalshoeken. Nochtans is dit niet algemeen vast te stellen, aangezien er een aantal auditcomités bestaan waar geen of quasi geen rotatie de regel is. In bepaalde studies wordt er de nadruk op gelegd dat de materies waarmee auditcomités mee bezig zijn, gekenmerkt worden door hun lange-termijn karakter. Daarom is een continuïteit van de leden van het auditcomité belangrijk. Een korte termijnrotatie als basis voor de opleiding van nieuwe leden van de raad van bestuur is alsdan uit den boze (Verschoor, 1989, p. 19). In elk geval dient in de regel te worden voorzien, dat leden die nooit aanwezig zijn of die niet aan de verwachtingen voldoen, kunnen worden vervangen (IIA, 1993, p. 12).

Het is aan te bevelen dat aan elk nieuw lid van het auditcomité een aanstellingsbrief wordt gegeven, die de elementen van het charter herneemt en de vergoeding aangeeft voor de geleverde prestaties met inbegrip van de berekeningswijze hiervan.

Het is aangewezen dat minstens één lid van het comité bekend is met de verslaggeving van een onderneming, met haar boekhouding en eventueel met het auditproces. Dit zal ertoe bijdragen in technisch moeilijke discussies de juiste vragen te stellen en het gestelde probleem exact te kaderen. De meerderheid van de leden zou een industriële achtergrond moeten hebben en minstens één lid zou met de activiteiten van de vennootschap goed bekend moeten zijn.

De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de raad van bestuur aan. Het is binnen de schoot van de raad van bestuur dat daarna het auditcomité wordt gevormd. Een schematische voorstelling wordt in figuur 1 hierna gegeven.

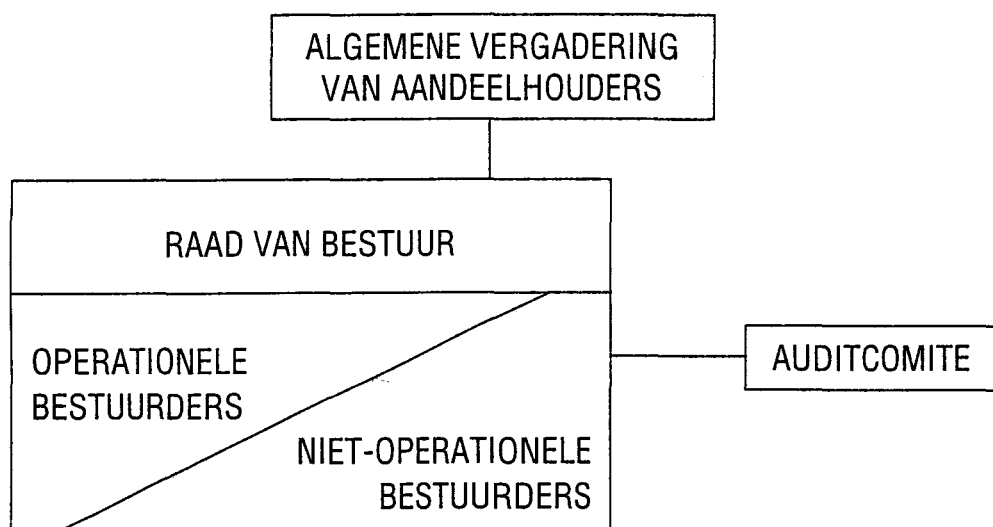
De vraag rijst in welke mate de structuur van het auditcomité kan worden uitgebouwd, zodat de vennootschap er zeker kan van zijn dat alle informatie die het auditcomité «verneemt» op de meest confidentiële manier wordt behandeld.

Het auditcomité beschikt over de meest cruciale informatie die binnen een onderneming voorhanden is. Het auditcomité is via haar contacten met het management, met de directeur interne audit en met de commissaris-revisor geïnformeerd over de meest kwetsbare punten van de onderneming. Deze bedenking is des te meer van belang aangezien de leden van het auditcomi-

té hun hoofdopdracht bij andere ondernemingen uitvoeren, die eventueel zelfs concurrentieel van aard kunnen zijn. In elk geval dient gewaakt te worden over mogelijke belangenconflicten of belangenvermenging (zie verder) wat bovendien de audit zelf alle kracht ontnemt.

Hierbij kan terecht verwezen worden naar de discretieplicht van de bestuurder. Deze discretieplicht van de bestuurder is niet beperkt tot fabrieksgeheimen, zakengeheimen en andere gevoelige informatie die hij door zijn functie te weten komt. De discretieplicht is inderdaad niet beperkt tot zaken die geheim zijn (Tilleman, p. 277-289). Al is daarover in België nog niet veel rechtspraak te vinden, gezien de aard van de informatie die het auditcomité bezit, toch zal elke rechtbank bijna zeker het belang van geheimhouding en discretie accepteren.

Bovendien kan hierbij worden aangehaald dat de «referentie-aandeelhouder» zijn informatie over de gang van zaken in de organisatie verneemt via de operationele bestuurders. De structuur van een auditcomité, samengesteld uit niet-operationele bestuurders is daarbij een bijkomende zekerheid voor de overige (kleine) aandeelhouders (De Samblanx, 1993, p. 4).



Figuur 1
Oprichting van een auditcomité

IV.3. Onafhankelijkheid - onverenigbaarheden

De onafhankelijkheid is een essentiële voorwaarde voor elk lid van het auditcomité, niet in het minst omdat op bepaalde momenten het auditcomité de voorzitter van het directiecomité en de voorzitter van de raad van bestuur zelf zal moeten bevragen in het kader van de integriteit van de informatie. Daarbij wordt voor ogen gehouden dat het publieke vertrouwen in auditcomités en hun opdrachten in het gedrang kan worden gebracht door zowel objectieve gebreken aan onafhankelijkheid als door inbreuken die uitsluitend qua «schijn» tegen de onafhankelijkheid ingaan (Verschoor, 1989, p. 16).

Een eerste vereiste die hier geformuleerd wordt, is dat het in elk geval om niet-operationele bestuurders moet gaan. Niet-operationele bestuurders bekleden geen enkele operationele bevoegdheid in de onderneming en krijgen er ook geen enkele vergoeding uitgekeerd andere dan de zitpenningen voor het bijwonen van de vergaderingen van de raad van bestuur. De opportuniteit van dit comité, uitsluitend samengesteld uit «outside directors», wordt door sommigen in vraag gesteld want weinig zinvol (Vincke, p. 47).

Nochtans mag hieruit niet worden afgeleid dat via de constructie van een auditcomité bepaalde bestuurders, namelijk diegenen die lid zijn van het auditcomité, bevoegdheid zouden verwerven over de andere leden van de raad van bestuur. Daarbij maakt het bovendien niets uit dat deze andere leden wel of niet een operationele bevoegdheid hebben. De verantwoordelijkheid van alle bestuurders is dezelfde en bovendien collegiaal. De niet-operationele bestuurders mogen daarbij niet via een indirecte weg invloed uitoefenen op het operationeel management (vgl. Jenkins, p. 14; zie eveneens Vinten en Lee, p. 15).

Indien men in een onderneming een auditcomité wenst op te richten, zal daarmee bij de samenstelling van de raad van bestuur rekening moeten worden gehouden en zullen op dat moment een aantal niet-operationele bestuurders moeten worden benoemd. Een andere mogelijkheid zou erin bestaan dat de wetgever in de benoeming van een aantal niet-operationele bestuurders voorziet. In vele ondernemingen zijn evenwel reeds niet-operationele bestuurders benoemd. In een onderzoek in Engeland werd in 1988 door de Bank of England vastgesteld dat in méér dan 90 % van een steekproef van 1.000 bedrijven, niet-operationele bestuurders waren benoemd, en dat derhalve een auditcomité nogal eenvoudig kon worden samengesteld (Vinten en Lee, p. 15).

Naast het aspect van niet-operationele bestuurders, dienen een aantal andere overwegingen te worden geformuleerd aangaande onafhankelijkheid en onverenigbaarheden in hoofde van de leden van het auditcomité.

Volgens de New York Stock Exchange (NYSE) kunnen de volgende personen geen deel uitmaken van een auditcomité :

- directie- en kaderleden en bedienden van de onderneming zelf of van dochterondernemingen;
- nauwe familieleden van kaderleden van de onderneming;
- consultants, raadgevers of juridische adviseurs die een belangrijke relatie hebben met de onderneming zelf, of met een andere onderneming waarbij bestuurders betrokken zijn.

Oud-kaderleden en gewezen bedienden kunnen eventueel wel als lid van het auditcomité functioneren, indien de raad van bestuur van oordeel is dat zij zich op een voldoende onafhankelijke wijze kunnen opstellen. De raad van

bestuur zal zich in elk geval individueel over de onafhankelijkheid van elk kandidaat-lid van het auditcomité moeten beraden.

De Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act (FDICIA) sluit uit van lidmaatschap van een auditcomité :

- een directie- of kaderlid of een werknemer van de onderneming of van een verbonden onderneming, of iemand die dergelijke functie bekleedt heeft in de loop van het laatste jaar;
- een echtgeno(o)t(e) of een verwant van een werknemer van het bedrijf;
- iemand die direct of indirect een bepaald financieel belang heeft in de onderneming, bepaalde beleggingen heeft uitstaan, bepaalde kredieten geniet, ...

In Canada hebben ook de Bank Act, Trust & Loan Companies Act, en de Insurance Companies Act (in werking sedert 1 juni 1992) specifieke eisen gesteld met betrekking tot de onafhankelijkheid. Zo mogen directie- en kaderleden, noch werknemers, noch van de organisatie zelf, noch van de verbonden organisaties, deel uitmaken van het auditcomité. «Verbonden» wordt daarbij toegelicht als zijnde : leveranciers, schuldeisers en aandeelhouders.

Volgens het Cadbury Report in Engeland moeten alle leden van het auditcomité niet-operationele bestuurders zijn met een meerderheid van bestuurders die onafhankelijk staan t.o.v. de onderneming. Dit laatste dient te worden verstaan in de zin dat zij geen materieel belangrijke relatie mogen hebben met de onderneming die hun oordeelsvorming kan beïnvloeden. Zo mogen ze noch deel hebben aan een bonus-aandelen plan, noch aan een pensioenplan. Ook hier wordt gesteld dat in laatste instantie de raad van bestuur over de onafhankelijkheid moet waken.

Samenvattend kunnen we zeggen dat enerzijds duidelijk personen worden uitgesloten van lidmaatschap aan het auditcomité, die een persoonlijk belang hebben met de onderneming, op welke wijze dan ook. Anderzijds blijkt dit ook te gelden in de meeste gevallen voor klanten of leveranciers met belangrijke wederzijdse facturatie of invloeden.

Speciale aandacht wordt besteed aan het aandeelhouderschap in hoofde van de leden van het auditcomité. Aandeelhouderschap als dusdanig wordt over het algemeen niet als een probleem aangezien. Wel kan men eventueel de onafhankelijkheid in vraag stellen, wanneer het percentage aandelen dermate is dat de bestuurder, eventueel zelfs op een indirecte wijze, het bestuur van de onderneming zou kunnen beïnvloeden. Opnieuw is dit een evaluatie die door de leden van de raad van bestuur moet worden gemaakt.

Zoals hoger gesteld (FDICIA) kan een grote aandeelhouder niet functioneren als lid van een auditcomité van een bank. Alhoewel sommigen beweren dat het auditcomité de aangewezen plaats is voor de moederholding om vast te

stellen dat de groepsinstructies worden gevolgd, is de conclusie van een diepgaande studie (IIA, 1993, p. 9-10) dat noch directie- en kaderleden, noch werknemers van holdings en moedermaatschappijen op hun plaats zijn in een auditcomité.

Wat vroegere gedelegeerd bestuurders aangaat, menen de meesten (zie o.a. IIA, 1993, p. 10) dat er minstens een periode van twee jaar moet verlopen zijn, vooraleer zij lid kunnen worden van een auditcomité binnen de onderneming waar zij de functie van gedelegeerd bestuurder hebben uitgeoefend. Bovendien speelt de relatie die zij hebben ten opzichte van hun opvolgers daarin mee.

Leden van auditcomités die, de ene in het ene auditcomité, de andere in het andere auditcomité, daar waar ze beiden in de beide raden van bestuur zetelen, kunnen eventueel wel als voldoende onafhankelijk worden gezien.

Derhalve komen niet voor lidmaatschap van een auditcomité in aanmerking :

- directie-, kaderleden en bedienden (noch hun nauwe verwanten) van :
 - de vennootschap zelf;
 - de moedermaatschappij;
 - dochterondernemingen;
- personen met banden met de belangrijkste klanten of leveranciers;
- oud-personeelsleden die minder dan twee jaar geleden de onderneming hebben verlaten;
- (in bepaalde gevallen) grote aandeelhouders.

IV.4. Deskundigheid

Vooreerst moeten de leden van het auditcomité een achtergrond hebben, zoals hiervoor beschreven. Het lid (of de leden) met een audit- of financiële achtergrond, kunnen daarbij de anderen begeleiden bij het stellen van de juiste vragen.

De activiteit van de onderneming zelf kan op regelmatige tijdstippen worden toegelicht door de vergaderingen van het auditcomité te organiseren binnen een exploitatiezetel zelf (regelmatig een andere) waarbij de leden van het auditcomité een geleid fabrieksbezoek krijgen, verzorgd door technische verantwoordelijken. De leden van het auditcomité zullen daardoor niet alleen beter in staat zijn de ondernemingsactiviteiten te begrijpen, maar ook het ondernemingsrisico in te schatten.

Het systeem van interne controle wordt door het auditcomité van nabij gevolgd. Enerzijds is er het leren kennen en begrijpen van de werking van het systeem van interne controle door de leden van het auditcomité, anderzijds wordt dit controlesysteem door hen geëvalueerd. Daarbij kunnen zij steunen op de verslagen van de interne en van de externe auditors en op de

gesprekken die zij met deze auditors kunnen hebben. Het is bovendien niet uitgesloten dat net in dit domein het auditcomité een bijkomend onderzoek zal vragen.

Het wet- en regelgevende kader, waarbinnen de onderneming opereert, wordt door de leden van het auditcomité opgevolgd. Nieuwe leden moeten, indien ze die kennis niet bezitten, ingewijd worden in het wettelijk en reglementair kader waarbinnen de onderneming werkt (boekhoudkundige en andere voorschriften, bijvoorbeeld afkomstig van de Commissie voor het Bank- en Financiewezen, de Controledienst voor de Verzekeringen). Een actualisering voor alle leden wordt op de agenda ingeschreven, telkens dit aangewezen is.

In bepaalde gevallen heeft noch het auditcomité noch diegene waarop het gewoonlijk beroep doet, de kennis die op dat moment voor het comité van belang is : in het geval van fraude door topmanagement, nieuwe problematieken inzake milieu, ... In deze gevallen kan het auditcomité een beroep doen op externe specialisten en consultants. De middelen daartoe moeten voor de werking van het auditcomité worden vrijgemaakt. Het is duidelijk dat over dit soort activiteiten het auditcomité aan de voltallige raad van bestuur een speciaal verslag zal voorleggen.

Een documentatie kan worden opgesteld ten behoeve van de leden van het auditcomité die door de zorgen van de secretaris van het auditcomité wordt geactualiseerd en aangevuld (teveel informatie is hier niet aangewezen en derhalve ontoegankelijk).

HOOFDSTUK V

DE WERKING VAN HET AUDITCOMITE

V.1. Voorzitter

De efficiënte werking van het auditcomité wordt mede bepaald door de voorzitter van dat comité. Hij bepaalt de goede werking van het auditcomité en de opvolging van de aanbevelingen van dit comité naar het operationele management toe. Een sterke voorzitter is zeker vereist bij grote auditcomités. Tevens zal de voorzitter van een rechtlijnig doorzettingsvermogen moeten getuigen, wanneer hij met een sterk management te maken heeft dat - bewust of onbewust - de werking van het auditcomité wil beperken. Wanneer de overige leden van het comité niet erg bekend zijn met al datgene wat van hen wordt verwacht (zie IV.4. hiervoor), dan zal de figuur van de voorzitter nog des te belangrijker zijn.

Het lijkt aan te bevelen dat de voorzitter van de raad van bestuur niet de voorzitter is van het auditcomité (Jack, p. 7).

V.2. Vergaderingen

Een vergaderfrequentie van minstens vier keer per jaar is aangewezen. Daarbij is wel voorzien dat het auditcomité kan worden bijeengeroepen wanneer dit noodzakelijk is. Indien men het auditcomité wenst te betrekken bij trimestriële (ofwel bij maandelijkse) financiële staten, dan zal de vergaderfrequentie moeten worden opgedreven.

De duur van dergelijke vergaderingen kan gemiddeld op twee uur worden geschat (IIA, 1993, p. 19), daar waar andere auteurs het hebben over gemiddelde vergaderingen van een halve tot een ganse dag (Jack, p. 7). Uit een enquête (1990) bleek dat een voorzitter gemiddeld 24 uur per jaar besteedde aan activiteiten van het auditcomité (Bull, p. 71).

De duurtijd is afhankelijk van de agenda en van de voorbereiding van de vergadering zelf. Alle leden van het auditcomité krijgen hun documentatie op voorhand, waardoor de effectief bestede tijd aanzienlijk hoger is door het feit dat de ontvangen documentatie wordt voorbereid. De agenda en de daarbij horende stukken zouden minstens zeven dagen op voorhand moeten ter beschikking zijn van de leden, zodat ze eventueel de kans hebben de agenda te amenderen (Jack, p. 8).

De vergaderingen van het auditcomité dienen in functie van de opdrachten van het comité te worden gepland. Het voorbeeld van een jaaragenda dat onder punt V.4. volgt, illustreert dit.

V.3. Aanwezig

Alhoewel reeds duidelijk werd aangegeven dat de leden van het auditcomité zelf geen operationele verantwoordelijkheid mogen bekleden, kan het comité toch niet naar behoren werken zonder de medewerking van het management in de meest ruime zin van het woord.

Een lid van het personeel van de onderneming kan optreden als secretaris van het auditcomité en de notulen daarvan bijhouden. Daarbij stelt zich de vraag door wie deze functie kan worden ingevuld. Twee suggesties worden daarbij over het algemeen geformuleerd : de secretaris van de raad van bestuur of van de algemene directie, ofwel de directeur interne audit. De secretaris van het auditcomité is daarbij het enige niet-permanente lid dat al de vergaderingen van het auditcomité bijwoont. Nochtans kan het auditcomité desgewenst vergaderen zonder aanwezigheid van niet-leden.

Volgens een aantal auteurs zou de directeur interne audit kunnen optreden als secretaris van het auditcomité en tevens bereidt hij dan de notulen van de vergadering voor (IIA, 1993, p. 18 en p. 20; zie eveneens Verschoor, 1989, p. 14-15). Door sommigen wordt gesteld dat de permanente aanwezigheid van de interne auditor de onafhankelijkheid van dit auditcomité in het gedrang kan brengen (Jack, p. 7). De directeur interne audit is inderdaad, zoals verder wordt gesteld, één bron van informatie voor het auditcomité, naast meerdere andere bronnen (directie, commissaris-revisor, ...). In een aantal gevallen wordt de controller als mogelijke secretaris geciteerd. De voorkeur gaat derhalve uit naar de secretaris van de raad van bestuur/algemene directie om als secretaris van het auditcomité te fungeren (zie eveneens Cadbury Report).

De aanwezigheid van andere managementleden is afhankelijk van de agenda van de vergadering en wordt beperkt tot de punten die hen aanbelangen. Daarbij wordt gedacht aan de bestuurder-directeur financiën (en administratie); de controller; de voorzitter van de raad van bestuur/algemene directie; de secretaris van de juridische afdeling; de directeur interne audit. Het is opmerkelijk dat in de enquête die vroeger reeds werd aangehaald, de gedelegeerd bestuurder de vergaderingen slechts bijwoont in 62 % van de gevallen, daar waar de bestuurder-directeur financiën aanwezig is op 88 % van de vergaderingen (IIA, 1993, p. 20).

Alhoewel een goede werking van het auditcomité een nauwe samenwerking met het management vereist, moet het auditcomité er alert voor blijven dat zij en niet de leden van het management de te behandelen punten leiden. De figuur van de voorzitter van het auditcomité is daarbij ééns te meer belangrijk.

V.4. Agenda

De agenda van de vergaderingen van het auditcomité moet worden opgesteld in functie van de opdracht die aan dit comité wordt gegeven. Het

voorbeeld van agenda dat hierna wordt gegeven, houdt rekening met een balansdatum 31 december en een algemene vergadering in de loop van de maand mei van het daaropvolgende jaar. De vergaderfrequentie werd op vier maal per jaar gesteld, zonder rekening te houden met eventueel bijkomende vergaderingen «op verzoek».

De vergaderdata en de agenda voor het ganse jaar worden op voorhand vastgelegd en door het auditcomité goedgekeurd. De agenda voor speciale extra ingeleigde vergaderingen, wordt door de secretaris van het comité opgemaakt na overleg en met uitdrukkelijk akkoord van de voorzitter van het auditcomité.

AGENDA VAN HET AUDITCOMITE

	FEB.	APRIL	AUG.	NOV.
AUDITCOMITE - EIGEN AGENDAPUNTEN				
Goedkeuren en ondertekenen van de notulen van de vorige vergadering	x	x	x	x
Herlezen en eventueel actualiseren van het charter van het auditcomité				x
Verslag aan de raad van bestuur		x		
Verslag aan de algemene vergadering		x		
BESTUURDER-DIRECTEUR FINANCIEN/CONTROLLER				
Toelichting bij de financiële staten (jaareinde)		x		
Toelichting bij de tussentijdse financiële staten			x	
Nalezen van het ontwerp jaarverslag		x		
Nalezen van te publiceren brochure		x		
Boekhoudkundige principes, waarderingsregels en eventuele wijzigingen		x		
Financiële en economische informatie bestemd voor de ondernemingsraad		x		
Overzicht van verslagen en rapporten naar toezichthoudende overheden	x	x	x	x
Diverse andere informatie (brochures kapitaalverhoging, perscommuniqués, ...)	x	x	x	x
DIRECTEUR INTERNE AUDIT				
Herlezen en eventueel actualiseren van het charter van de interne auditdienst				x
Bespreken auditprogramma				x
Advies inzake het auditbudget				x

AGENDA VAN HET AUDITCOMITE

	FEB.	APRIL	AUG.	NOV.
Coördinatie auditwerkzaamheden interne auditor en commissaris-revisor			x	
Kwaliteitsbeheersing van de interne auditdienst (code of conduct, naleven van de auditstandaarden, ...)	x			
Kennisname van de auditbevindingen van het voorgaande kwartaal	x	x	x	x
Bespreking van het activiteitenverslag van de interne auditdienst (op semestriële of op jaarbasis)			(x)	x
Individueel onderhoud met de directeur interne auditdienst	x	x	x	x
COMMISSARIS-REVISOR				
Bespreking van de aanstellingsbrief (op driejaarlijkse basis - vóór de algemene vergadering die daarover zal delibereren)	x			
Bespreking van de bevindingen inzake interne controle en de management letter	(1)	(1)	(1)	(1)
Bespreking van de auditbevindingen en het ontwerpverslag bij de jaarrekening		x		
Kennisname auditprogramma			x	x
Individueel onderhoud met de commissaris-revisor	x	x	x	x
GEDELEGEERD BESTUURDER EN ANDERE LEDEN VAN HET MANAGEMENTTEAM				
Toelichting bij strategisch plan, de ontwikkeling van de gang van zaken, ... (gedelegeerd bestuurder/directeur-generaal)		x		x
Juridische dossiers (advocatendossiers, vergunningen, ...) (juridisch verantwoordelijke)	x			
Fiscale situatie (verantwoordelijke fiscalist)		x		
Bespreking van de speciale verslagen en/of representatiebrief te ondertekenen door het management op verzoek van de commissaris-revisor (gedelegeerd bestuurder/directeur-generaal)	(2)	(2)	(2)	(2)

(1) Zo snel mogelijk na ontvangst van deze brief.

(2) Wanneer een dergelijk document ter handtekening wordt aangeboden.

V.5. Vergoedingen

Het aanstellen van een auditcomité kan in hoofde van de leden ervan een extra-vergoeding meebrengen voor de functies die binnen dit comité worden uitgevoerd (Olivier en Deboeck, p. 55-56).

Een studie uit 1988, gefinancierd door de National Association of Corporate Directors, wees uit dat, niettegenstaande de toegenomen verantwoordelijkheden en de grotere maatschappelijke zichtbaarheid, de leden van het auditcomité niet behoren tot de groep van de best betaalde bestuurders (die geen bediende van de onderneming zijn). De hoogste vergoedingen gaan naar de leden van het executief comité, van het financieringscomité en van het investeringscomité. Dit zijn evenwel management comités, eerder dan dit het geval is voor auditcomités (Verschoor, 1989, p. 8).

V.6. Werkingsmiddelen

Het auditcomité steunt op de administratieve hulp van de onderneming : de werkingskosten van het secretariaat worden door de onderneming gedragen. De secretaris zorgt ervoor dat de uitnodigingen worden verstuurd, dat copieën worden gemaakt en verzonden en dat de notulen worden bijgehouden.

Ingeval het auditcomité speciale onderzoeken uitvoert (bijvoorbeeld in gevallen waar fraude wordt vermoed, ...), kan het beroep doen op zowel interne als externe specialisten, teneinde zich te laten bijstaan in deze onderzoeken. De middelen daartoe moeten het auditcomité via haar charter ter beschikking staan. Onder geen beding mag het engageren van deze middelen afhankelijk zijn van de goedkeuring van andere bestuurders die geen lid zijn van het auditcomité.

HOOFDSTUK VI

RELATIES MET DE AANDEELHOUDERS, DE RAAD VAN BESTUUR EN HET MANAGEMENT

VI.1. Aandeelhouders

Zoals hoger reeds aangehaald (verslag van de Treadway Commission in de V.S.A.), wordt van het auditcomité verwacht dat het een verslag opmaakt, bestemd voor de algemene vergadering van aandeelhouders, waarin wordt vermeld :

- de samenstelling van het auditcomité;
- het doel, de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van dit comité;
- een beschrijving van de activiteiten van het auditcomité.

Onderzoek in de Verenigde Staten (IIA, 1993, p. 12) heeft uitgewezen dat deze verslaggeving niet gebruikelijk is, onder meer omdat de betreffende bestuurders vrezen door hun deelname aan de werkzaamheden van het auditcomité, een grotere verantwoordelijkheid te incasseren.

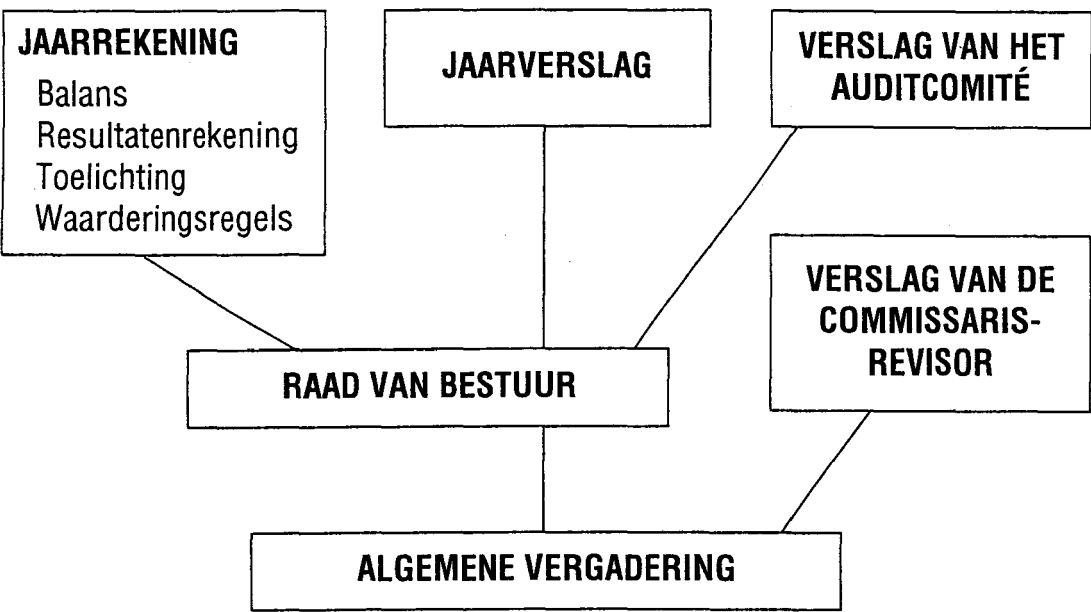
Recent (1993) heeft de Public Oversight Board van de SEC Practice Section van het AICPA in zijn verslag gesteld dat een dergelijk rapport aan de aandeelhouders ten zeerste aanbevolen is. Daarbij worden dan volgende punten behandeld, ervan uitgaande dat deze een beschrijving geven van hoe het comité zich van zijn taken heeft gekweten :

- het feit dat het auditcomité de jaarrekeningen heeft nagekeken;
- dat het daarbij overleg gepleegd heeft, zowel met het management als met de commissaris-revisor;
- dat het comité van de commissaris-revisor alle auditinformatie heeft gekregen die volgens de (Amerikaanse) normen vereist is (zie infra);
- dat het auditcomité ervan overtuigd is dat de jaarrekening volledig is en consistent met alle informatie, waarover de leden van het auditcomité beschikken;
- dat het comité ervan overtuigd is dat de jaarrekening volgens de toepasselijke boekhoudprincipes is opgesteld (IIA, 1993, p. 12).

Minimaal dient het bestaan van dit comité in het jaarverslag aangegeven te worden. Volgens de Engelse beurs moeten daarbij voor alle genoteerde bedrijven de namen van alle niet-operationele bestuurders worden vermeld met een korte biografische beschrijving (Jack, p. 20). Daarbij dient sedert medio 1993 elke beursgenoteerde vennootschap aan te geven of ze een auditcomité heeft aangesteld dat overeenstemt met wat in het Cadbury Report werd gesteld (zie tevens supra).

Tenslotte beveelt in Engeland het Cadbury Report aan dat de voorzitter van het auditcomité op de algemene vergadering aanwezig zou zijn om eventueel op vragen van aandeelhouders een antwoord te geven. Dit lijkt in het kader van de bescherming van de belangen van de aandeelhouders een meer dan te verdedigen stelling.

De informatiebronnen voor de algemene vergadering van aandeelhouders wordt geschetst in figuur 2 hierna.



Figuur 2
Informatiebronnen voor de algemene vergadering

VI.2. Raad van bestuur

Aangezien het auditcomité functioneert als een subcomité van de raad van bestuur, brengt de voorzitter van het comité elke vergadering die volgt op een vergadering van het auditcomité, aan de raad van bestuur verslag uit over de activiteiten van het comité. Dit kan gebeuren onder de vorm van een syntheseverslag. Nochtans is het meer aangewezen dat een copie van de volledige notulen van de vergadering van het comité aan de overige leden van de raad van bestuur wordt overgemaakt.

Een specifiek schriftelijk verslag van het auditcomité aan de raad van bestuur kan aangewezen zijn, wanneer het comité een specifiek en precies advies wenst te verlenen aan de overige leden van de raad van bestuur voor een welbepaald onderwerp (Jack, p. 20).

De opvolging van mogelijke belangenconflicten, waarbij leden van de raad van bestuur zijn betrokken, worden op het niveau van het auditcomité besproken.

VI.3. Management

Het auditcomité kan zich niet terdege van zijn taak kwijten zonder gedurende zijn vergaderingen beroep te doen op het management. Daarbij is het niet voldoende dat het management aanwezig is, maar het moet actief deelnemen aan de vergaderingen van dit comité.

Het overlopen van de verantwoordelijkheden en van de bevoegdheden van het auditcomité, evenals een aandachtig lezen van een agenda van het auditcomité (zie supra) laat ons veronderstellen dat de actieve deelname van het management vereist is bij de goede werking van het comité : het toelichten van de jaarrekening en daarbij vooral van appreciatie-gevoelige posten. De door het management aangeleverde informatie moet door de leden van het auditcomité worden geëvalueerd. Daarvoor kunnen ze tevens beroep doen op de commissaris-revisor en de directeur interne audit of eventueel zelf een eigen onderzoek starten. Hierbij kunnen ze op een specialist beroep doen.

Het auditcomité houdt regelmatig werkmeetings met het operationele management, teneinde hun effectiviteit en efficiëntie in het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen te kunnen vaststellen.

HOOFDSTUK VII

HET OVERSCHOUWEN VAN HET AUDITPROCES

Bij de definitie annex de basisdoelstellingen van het auditcomité werd de verantwoordelijkheid van het auditcomité naar het auditproces toe benadrukt.

De commissaris-revisor en de directeur interne audit zijn cruciale bronnen van informatie voor het auditcomité. Zij moeten een directe en onbeperkte toegang hebben tot het auditcomité en het auditcomité moet met hen een onderhoud kunnen hebben zonder de operationele verantwoordelijken voorafgaandelijk te consulteren. Zowel de commissaris-revisor als de directeur interne audit dienen aan het auditcomité alle informatie door te geven die in het kader van hun taakuitvoering belangrijk is. Teneinde te vermijden dat de commissaris-revisor of de directeur interne audit op min of meer formele wijze een onderhoud met het auditcomité zou moeten aanvragen, wordt op de agenda van elke vergadering (of ten minste één maal per jaar) een agendapunt voorzien waar zowel de commissaris-revisor als de directeur interne audit elk individueel een onderhoud hebben met het auditcomité. In elk geval moet de commissaris-revisor of de directeur interne audit de mogelijkheid hebben op een directe wijze en op basis van een eenvoudig verzoek, toegang te krijgen tot het auditcomité, teneinde om het even welke boodschap die zij belangrijk achten aan de leden van het auditcomité mede te delen.

De meeste problemen die tijdens deze individuele meetings worden besproken, betreffen : de kwaliteit van de verantwoordelijken en het personeel van de financiële- en boekhoudafdeling; de kwaliteit van de interne audit of van de taakuitvoering door de commissaris-revisor; onderwerpen die de commissaris-revisor of de directeur interne audit nauw aan het hart liggen of die volgens hen van belang zijn voor het auditcomité. Bovendien kan het auditcomité tijdens deze individuele onderhouden vaststellen of de commissaris-revisor en de directeur interne audit zich op een voldoende onafhankelijke manier opstellen.

VII.1. Relaties met de commissaris-revisor

De commissaris-revisor wordt, op initieel voorstel van de raad van bestuur en na goedkeuring door de ondernemingsraad, door de raad van bestuur voorgedragen aan de algemene vergadering die hem uiteindelijk benoemt. Het auditcomité maakt een aanbeveling aan de raad van bestuur om de commissaris-revisor voor te dragen voor een benoeming/herbenoeming voor de volgende periode van drie jaar.

Indien het management het mandaat van de commissaris-revisor op het einde van de periode niet wil hernieuwen, wanneer de ondernemingsraad een negatief advies formuleert, of wanneer de commissaris-revisor niet naar een hernieuwing van zijn mandaat dingt, zal het auditcomité de redenen daarvan nagaan en de partijen apart horen. Nog meer is dit het geval als één van de partijen een vroegtijdig einde zou wensen te maken aan het mandaat.

Het auditcomité zal de commissaris-revisor die op het einde van zijn mandaat is en zal opgevolgd worden door een andere bedrijfsrevisor, horen, teneinde vast te stellen of er volgens hem elementen zijn waarover met de bedrijfsleiding meningsverschillen bestaan.

De commissaris-revisor licht elk jaar zijn auditprogramma toe, waarbij hij de link legt tussen zijn risico-inschatting en het auditwerk dat hij denkt uit te voeren om aldus tot een ondersteuning van zijn revisoraal verslag te komen. Bovendien kan men op deze wijze, en via de opvolging van het programma en de activiteiten van het intern auditdepartement, komen tot een efficiënte en effectieve auditdekking.

Aan het einde van het auditproces, en dit bij de bespreking van het ontwerp-verslag van de commissaris-revisor, zal deze aan het auditcomité toelichten waar en waarom hij van zijn initiële plan is afgeweken. Hierbij kunnen probleemsituaties worden toegelicht.

Met betrekking tot de honoraria van de commissaris-revisor, is er in hoofde van de raad van bestuur en het management enerzijds, en het auditcomité anderzijds een tegenstrijdig belang. Indien de honoraria laag of te laag zouden zijn (of bijvoorbeeld een neerwaartse trend zouden vertonen) zal het auditcomité zich afvragen of ze dezelfde graad van zekerheid kunnen hebben als voorheen, daar waar het management de honoraria vaak benadert vanuit de bedenking: een handtekening onder een revisoraal verslag tegen de laagst mogelijke prijs (cfr. IIA, 1993, p. 50).

Een copie van de notulen van het auditcomité wordt automatisch aan de commissaris-revisor overgemaakt tegelijkertijd met het doorzenden van de copieën aan de leden van de raad van bestuur.

Binnen het kader van de normen van het American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), is voorzien dat de commissaris-revisor bepaalde punten onder de aandacht brengt van de leden van het auditcomité. Deze punten kunnen grotendeels naar onze Belgische context worden vertaald. Deze lijst - die evenwel niet limitatief is - kan ook door de leden van het auditcomité als leidraad worden gezien voor hun onderhoud met de commissaris-revisor.

- de commissaris-revisor onderhoudt het auditcomité over de verantwoordelijkheid van de commissaris-revisor m.b.t. de algemene controlenormen en meer speciaal aangaande het getrouwe beeld van de jaarrekening, de aangepastheid van het systeem van interne controle, de fraudedetectie, ...

- de commissaris-revisor stelt het auditcomité op de hoogte van de toegepaste boekhoudprincipes, de wijzigingen die zich voordoen en de eigen invulling die door het management bij de toepassing van de boekhoudnormen wordt gegeven;
- de commissaris-revisor gaat na of het auditcomité degelijk geïnformeerd is over de diverse posten uit de jaarrekening, waar het management een eigen waardering heeft uitgevoerd;
- de commissaris-revisor licht het auditcomité in over alle auditcorrecties die hij heeft voorgesteld en welke wel of niet door het management werden uitgevoerd. Hij licht tevens het totale effect toe van de niet-doorgevoerde verbeteringen én op de jaarrekening én op het revisoraal verslag;
- de commissaris-revisor informeert het auditcomité over diverse andere verslagen, adviezen, ... die hij heeft opgemaakt zowel voor de leiding, voor de ondernemingsraad, als bij de halfjaarlijkse cijfers, ...;
- de commissaris-revisor brengt het auditcomité op de hoogte van alle punten waarover hij met het management van mening verschilt, onafgezien of deze problemen wel of niet zijn opgelost, en voor zover deze betrekking hebben op materieel belangrijke gegevens in de jaarrekening of in het revisoraal verslag;
- indien de onderneming een beroep doet op een andere bedrijfsrevisor of een ander expert om een advies in te winnen over audit- of boekhoudkundige materies, licht de commissaris-revisor het auditcomité daarover in;
- wanneer de commissaris-revisor in het kader van zijn opdracht niet de volledige medewerking heeft gekregen van het management, of eventueel zelfs tegenwerking, licht hij het auditcomité daarover in;
- de commissaris-revisor licht het auditcomité in over alle belangrijke punten die werden besproken bij het onderhandelen van zijn contract;
- wanneer de commissaris-revisor tijdens zijn auditwerkzaamheden belangrijke gebreken vindt aan de interne controlestructuur, meldt hij deze aan het auditcomité;
- indien de jaarrekening bewust door het management fout wordt voorgesteld, of wanneer de commissaris-revisor op onwettelijke handelingen is gestoten, meldt hij deze aan het auditcomité;
- de commissaris-revisor brengt het auditcomité op de hoogte van alle consulting activiteiten die hijzelf, zijn kantoor of de groep waartoe hij behoort, hebben gepresteerd met inbegrip van de ontvangen honoraria (1).

Ook wanneer de commissaris-revisor niets te melden heeft met betrekking tot de voornoemde punten, zal hij dit moeten aangeven.

(1) Tevens te weerhouden in het jaarverslag dat door de raad van bestuur wordt opgemaakt en zoals voorzien in artikel 64ter, vijfde lid Venn.w.

VII.2. Relaties met de directeur interne audit

Alhoewel interne audit een functie is die meer en meer haar sporen verdient in het actueel economisch bestel, blijken in de realiteit toch heel wat verschillende soorten interne auditdiensten te worden aangetroffen. Volgens het Institute of Internal Auditors, houdt het intern auditdepartement zich bezig met het onderzoek en de evaluatie van de aangepastheid en de efficiënte werking van het systeem van interne controle, zoals dit in een onderneming is uitgebouwd, en beoordeelt het de kwaliteit van de prestaties die in een onderneming worden geleverd.

Deze beroepsvereniging werkt aan het algemeen doen aanvaarden van een professionele auditfunctie via het uitvaardigen van normen, het organiseren van beroepsexamens (certified internal auditor : CIA), ... Nochtans dekt het woord interne audit nog vaak verschillende ladingen (1)

Alhoewel deze functie niet wettelijk is voorgeschreven, behalve voor de financiële instellingen waar deze functie wordt aanbevolen door de Commissie voor het Bank- en Financiewezen, wordt door meer en meer (officiële) organen het oprichten van een interne auditdienst als wenselijk geacht.

In de vakliteratuur wordt het bestaan en het efficiënt functioneren van een auditcomité gezien als een voorwaarde voor een onafhankelijke interne auditdienst (figuur 3).

De bedoeling is daarbij geenszins dat het auditcomité gaat optreden als een barrière tussen de raad van bestuur enerzijds en de interne auditor anderzijds. De directeur interne audit heeft toegang tot de ganse raad van bestuur. Hij kan - zoals in vele ondernemingen het geval is - aanwezig zijn op de vergadering van de raad van bestuur die de jaarrekeningen vaststelt.

Het auditcomité evalueert jaarlijks het charter van de interne auditdienst in het kader van de ervaringen die het met de interne auditdienst en met het overschouwen van het auditproces, opdoet.

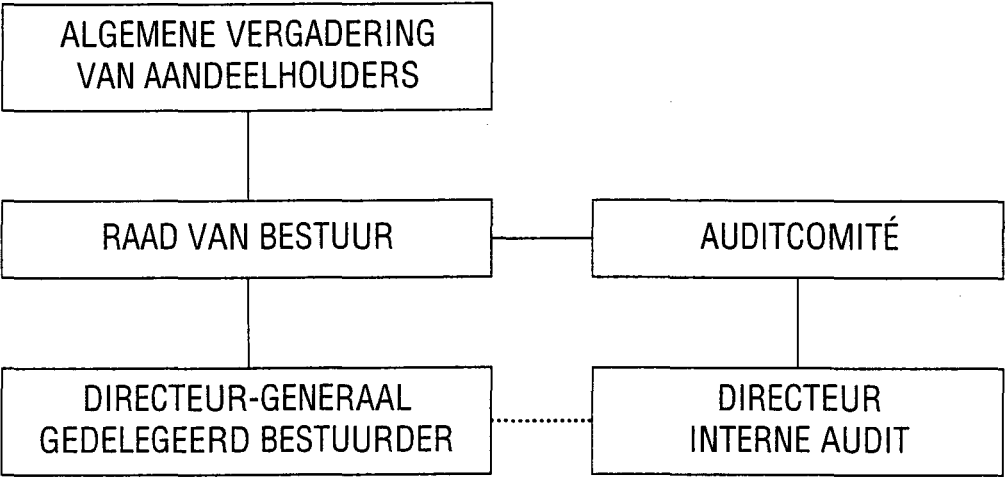
In dit charter van de interne auditdienst wordt de doelstelling van deze dienst omschreven en toegelicht, evenals de bevoegdheden, de verantwoordelijkheden, de wijze van rapporteren en de relaties van de interne auditdienst met andere stake holders in de onderneming. Het auditcomité zal er daarbij op toezien dat de directeur interne audit aan een voldoende hoog niveau binnen de organisatie rapporteert, waarbij moet worden voorkomen dat de persoon waaraan hij rapporteert in een situatie terechtkomt van gecontroleerde en controleur. Een band naar de gedelegeerd bestuurder (administratieve relatie) en een directe rapporteringslijn naar het auditcomité (functionele lijn) lijkt daarbij het meest aangewezen.

(1) Voor een bespreking van de kwalitatieve eisen waaraan een interne auditdienst moet voldoen, wordt naar de gespecialiseerde literatuur verwezen.

De onafhankelijkheid van de directeur interne audit wordt mede bepaald door het aanwerven, het verlonen, het afdanken of de eventuele functieverandering van de directeur interne audit. Indien dit gebeurt zoals voor alle andere personeelsleden, dan wordt de directeur interne audit onrechtstreeks afhankelijk van de verantwoordelijke human resources en/of andere leden van het management team die deze problematiek onder hun bevoegdheid hebben. Daarom wordt aanbevolen dat het auditcomité zelfstandig deze beslissingen naar zich toe trekt en via het charter van het auditcomité ook formeel krijgt toegewezen. Indien de directeur interne audit zelf ontslag neemt, heeft het auditcomité daar met hem een gesprek over, teneinde vast te stellen dat het verloop van het auditproces of andere audittechnische problemen (vb. scopebeperking door het operationele management) niet aan zijn ontslag ten grondslag liggen. Tenslotte waakt het auditcomité over de ingesteldheid van objectiviteit die eigen moet zijn aan de interne auditor.

Het auditcomité neemt kennis van het auditprogramma, het budget van de auditdienst, de activiteitenverslagen en de individuele auditrapporten van de interne auditdienst. Daarbij heeft het comité tevens oog voor eventuele wijzigingen die aangebracht werden aan het jaarprogramma of aan eventuele individuele audits. Het comité stelt daarbij vast dat de auditafdeling een voldoende ruime auditafdekking nastreeft, gebaseerd op een professioneel uitgevoerde risico-analyse. De bespreking van de individuele rapporten kan onder de vorm van een synthese gebeuren, waarbij belangrijke auditbevindingen en auditaanbevelingen aan het auditcomité worden toegelicht.

Tenslotte kijkt het auditcomité erop toe dat het interne auditdepartement zijn werkzaamheden uitvoert volgens algemeen aanvaarde professionele normen en met respect voor een professionele deontologie die van een interne auditor wordt verwacht. Het evalueren van de auditdienst door een externe specialist, kan het auditcomité daarbij eventueel helpen.



Figuur 3
De relatie tussen het auditcomité en de directeur interne audit

HOOFDSTUK VIII

AUDITCOMITES IN ANDERE (KLEINERE) ONDERNEMINGEN

Het auditcomité wordt algemeen gesitueerd binnen de grote ondernemingen. Daarbij moet, bij de samenstelling van de raad van bestuur, gewaakt worden over de aanstelling van minstens drie onafhankelijke bestuurders zonder operationele verantwoordelijkheid. Vooral bij minder grote ondernemingen kan dit eventueel een probleem vormen. Een aantal overwegingen uit deze studie kunnen evenwel ook bruikbaar zijn voor andere bedrijven dan uitsluitend deze die een publiek beroep doen of hebben gedaan op het spaarwezen.

Materies zoals interne controle, financiële verslaggeving en de algemene verantwoordelijkheden van de bestuurders, kunnen ook binnen deze bedrijven ter sprake komen op de agenda van een auditcomité. Aangezien in deze bedrijven een interne auditdienst veel minder voorkomt, is speciale aandacht vereist voor een goede samenwerking met de commissaris-revisor.

Ook binnen niet-commerciële activiteiten of entiteiten kan een auditcomité zinnig werk verrichten ter ondersteuning bijvoorbeeld van het imago t.o.v. een groot publiek of van een grote groep «weldoeners». Hetzelfde geldt voor overheidsorganismen en -administraties.

Een laatste bemerking in deze context geldt voor de familiale K.M.O.'s, waar, vooral bij tweede of derde generaties, het uitbouwen van een auditcomité kan bijdragen tot een meer effectief en doelgericht ondernemingsbeheer, waarbij een stabiel beheer alle (eventueel tegengestelde) belangen juist kadert.

Discussie tussen familieleden of tussen diverse takken van de stichtende families worden daarbij buiten de eigenlijke onderneming zelf en buiten de operationele activiteit van de onderneming gehouden. Hierbij zijn op termijn alle partijen gebaat.

HOOFDSTUK IX

DE EVALUATIE VAN HET AUDITCOMITE

De evaluatie van het auditcomité kan uitgevoerd worden op basis van een eigen onderzoek door het auditcomité zelf of door een externe specialist.

Door een evaluatie kan de werking van het auditcomité worden verbeterd. Daarbij moeten de resultaten binnen de voltallige raad van bestuur worden besproken. De besluiten moeten ook op dit niveau worden getrokken.

In bijlage 1 wordt een voorbeeld gegeven van een vragenlijst voor de evaluatie van een auditcomité.

Een evaluatie op driejaarlijkse basis lijkt aangewezen (IIA, 1993, p. 13) tenzij tijdens een dergelijk evaluatieproces zware mankementen worden vastgesteld. Het kan dan aangewezen zijn sneller tot een nieuwe evaluatie over te gaan.

De voorzitter van het auditcomité zelf moet overgaan tot een evaluatie van de leden van het auditcomité, vooral met betrekking tot hun :

- objectiviteit en onafhankelijkheid;
- oordeelsvorming;
- aanwezigheid en deelname aan de comité-werkzaamheden;
- functioneren als deskundig lid van het auditcomité.

Het is in dit licht belangrijk dat de voltallige raad van bestuur, op basis van een voorstel van het auditcomité, eventueel in de vervanging van een lid kan voorzien. De omstandigheid hiertoe dient o.i. in het jaarverslag te worden toegelicht.

HOOFDSTUK X

HET AUDITCOMITE IN BELGIE

Binnen de huidige wettelijke constellatie kan elke onderneming in België een auditcomité oprichten. Daartoe moeten geen statutaire bepalingen voorzien worden. Het is wel zo dat, indien de statuten een auditcomité aangeven, de raad van bestuur daar niet kan van afwijken (Olivier en Deboeck, p. 36).

Zoals reeds in hoofdstuk II aangegeven, is alléén in de bankwereld een auditcomité op een bredere basis verspreid tengevolge van de commentaar die daarover is weerhouden in het bankprotocol.

Recent werd een enquête gehouden onder 148 op de Brusselse beurs genoteerde ondernemingen (Delforge, 1994, p. 46 e.v.). Daarbij werden 48 antwoorden terug ontvangen.

Onder de 48 antwoorden waren 6 ondernemingen met een auditcomité (12,5 %) en 3 (6,25 %) met een auditcomité in oprichting.

Onder de redenen die werden weerhouden om geen auditcomité op te richten, werden vooral opgegeven: geen nut; de onderneming is te klein om een auditcomité op te richten; binnen de holdingstructuur is een auditcomité overbodig. Zowel uit deze opsomming als uit de verwerking van de overige gegevens van deze enquête, kunnen we afleiden dat de structuur van auditcomités, zoals hiervoor beschreven, in feite nog een grote onbekende is voor de Belgische ondernemingen.

Op één auditcomité na, bestaan de overige auditcomités uit de steekproef uitsluitend uit bestuurders die geen operationele verantwoordelijkheid dragen in de betreffende onderneming. Drie auditcomités hebben 3 leden, de overige hebben 2, 4 of 5 leden. In geen enkel geval is er een rotatie van de leden voorzien.

De besproken auditcomités werden opgericht in 1977 (1), 1982 (1), 1991 (2) en 1992 (1). Het initiatief lag daarbij steeds bij de raad van bestuur, daarbij wel «geholpen» door het meest recente bankprotocol. In vijf van de zes gevallen functioneert het auditcomité als een comité binnen de raad van bestuur. Het auditcomité geeft daarbij verslag over zijn activiteiten aan de voltallige raad van bestuur. De meeste auditcomités hebben geen formeel charter en maken ook niet het voorwerp uit van een evaluatie.

Het comité vergadert 5 (2), of 6 (2) keer per jaar. In één enkel geval gebeurt dit slechts 2 keer per jaar. Nochtans zijn er blijkbaar regelmatig bijkomende vergaderingen ten gevolge van overbeladen agenda's. Extra vergaderingen kunnen bijeengeroepen worden door de voorzitter of op verzoek van één of meerdere leden van het auditcomité.

De opdracht van het auditcomité ligt hoofdzakelijk op een nazicht ten behoeve van de raad van bestuur van de jaarlijkse en semestriële rekeningen. In één enkel geval worden ook de trimestriële rekeningen vermeld. Een belangrijk agenda-punt blijkt risico-gebonden te zijn : kredietbeheer; risico-kredieten; thesauriebeheer en arbitrage; ...

Het auditcomité keurt in een aantal gevallen het auditprogramma van de interne auditdienst goed, neemt kennis van de activiteitenverslagen en hoort de interne auditor.

Het auditcomité krijgt veel van zijn informatie via de commissaris-revisor. De commissaris-revisor gebruikt evenwel het auditcomité niet om zelf informatie op te vragen in het kader van zijn opdracht. De ondernemingen die wel een auditcomité hebben, gaan er over het algemeen van uit dat daardoor hun imago t.a.v. de commissaris-revisor wordt verbeterd.

BIJLAGE 1

VRAGENLIJST VOOR DE EVALUATIE VAN EEN AUDITCOMITE

Inhoud

Inleiding	60
1. Opdracht : het charter	61
2. Samenstelling	61
3. Werking van het auditcomité	64
4. Activiteiten en relaties	64
4.1. Financiële informatie	64
4.1.1. Jaarrekening	64
4.1.2. Jaarverslag	66
4.1.3. Tussentijdse verslagen	66
4.1.4. Overige verslagen	66
4.2. Interne controle	67
4.3. Auditproces	68
4.3.1. Algemeen	68
4.3.2. Commissaris-revisor	69
4.3.3. Directeur interne audit	71
4.4. Overige opdrachten	72
4.5. Overige relaties	72
4.5.1. Aandeelhouders	72
4.5.2. Raad van bestuur	73
4.5.3. Management	74
5. Algemeen besluit	74

Inleiding

De vragenlijst die hierna volgt, kan gebruikt worden door het auditcomité om een evaluatie van haar werkzaamheden uit te voeren.

Nochtans kunnen ook externe specialisten deze checklist gebruiken teneinde een evaluatie van het auditcomité uit te voeren.

De resultaten hiervan dienen in elk geval op het niveau van het auditcomité en op het niveau van de voltallige raad van bestuur te worden besproken.

De vragenlijst bespreekt vooreerst het charter van het auditcomité. In de punten 2 en 3 worden achtereenvolgens de samenstelling en de werking van het auditcomité besproken. De activiteiten en de diverse relaties van het auditcomité vormen het voorwerp van de vierde rubriek.

Tenslotte stelt de vragenlijst diegene die de evaluatie uitvoert in staat een algemeen besluit te trekken over de werking van het auditcomité.

BIJLAGE 1

Evaluatielijst Auditcomité

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
1. Opdracht : het charter				
1.1. Beschikt het auditcomité over een geschreven charter ?				
1.2. Wordt het charter goedgekeurd door de voltallige raad van bestuur ?				
1.3. Wordt het charter jaarlijks herzien ?				
1.4. Bepaalt dit charter voor het auditcomité : - de bevoegdheden (met inbegrip van de onderzoeksdomeinen); - de verantwoordelijkheden (met inbegrip van de rapportering); - het aantal leden; - de principes van onafhankelijkheid; - de relaties met : - management; - interne audit; - commissaris-revisor; - de aanwezigheid van niet-leden op de vergadering van het audit-comité; - de vergaderfrequentie ?				
1.5. Is in dit charter voorzien dat het auditcomité over de noodzakelijke werkmiddelen kan beschikken, zowel voor de gewone werking als voor eventuele speciale onderzoeken ?				
2. Samenstelling				
2.1. Bestaat het auditcomité uitsluitend uit niet-operationele bestuurders ? Indien dit niet het geval is, wie zijn de andere leden van het auditcomité en welke is hun functie binnen de onderneming ?				
<i>Naam</i>				
.....				
.....				
.....				
.....				
<i>Functie</i>				
.....				
.....				
.....				
.....				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
Beoordeel de onafhankelijkheid van het auditcomité t.a.v. de overige leden van de raad van bestuur en t.a.v. de operationele verantwoordelijkheden van de organisatie.				
2.2. Wordt aan de nieuwe leden van het auditcomité een aanstellingsbrief overhandigd waarin worden vermeld: – de elementen van het charter; – de vergoeding en de berekeningswijze daarvan?				
2.3. Is er een rotatie voorzien m.b.t. de leden van het auditcomité? Heeft dit (zowel indien ja als indien neen) gevolgen voor de werking van het auditcomité?				
2.4. Werden de leden van het auditcomité benoemd door de raad van bestuur? Indien niet, hoe werden ze dan aangesteld? Werd de voorzitter van het auditcomité benoemd door de raad van bestuur? Indien niet, hoe werd hij dan aangesteld?				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
Indien de voorzitter van dat auditcomité tevens voorzitter is van de raad van bestuur, beoordeel dan deze situatie : 				
2.5. Zijn alle leden van het auditcomité onafhankelijk t.o.v. : – de overige leden van de raad van bestuur; – het management; – de onderneming. Beoordeel : 				
2.6. Is de algemene en specifieke achtergrond en opleiding van alle leden van het auditcomité tesamen genomen, van die aard dat het comité als geheel zich van de toevertrouwde opdracht kan kwijten ?				
2.7. Is voorzien dat, indien zich binnen de onderneming of binnen de boekhoudkundige en andere reglementeringen belangrijke veranderingen voordoen, de leden van het auditcomité daar op een systematische wijze worden over geïnformeerd ? Beschikt het auditcomité daartoe over de noodzakelijke informatiebronnen (vb. documentatie speciaal aangelegd voor de leden van het auditcomité) ?				
2.8. Is het auditcomité samengesteld uit voldoende leden om zich van zijn taak te kwijten ?				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
2.9. Beoordeel de samenstelling van het auditcomité :				
3. Werking van het auditcomité				
3.1. Vergadert het auditcomité op regel- matige basis (vb. elk trimester) ? Kunnen speciale vergaderingen wor- den bijeengeroepen ? Is dit reeds het geval geweest ?				
3.2. Wordt de agenda voor een gans jaar opgesteld ? Wordt de agenda voor de individuele vergaderingen en de daarbij horende stukken op voorhand en tijdig aan de leden van het auditcomité overge- maakt ?				
3.3. Worden speciale uitnodigingen opge- maakt in functie van de agenda aan: gedelegeerd bestuurder, financieel directeur, commissaris-revisor, directeur interne audit, ...				
3.4. Worden van de vergaderingen notu- len bijgehouden die door alle leden worden gehandtekend ?				
3.5. Beoordeel de werking van het audit- comité :				
4. Activiteiten en relaties				
4.1. Financiële informatie				
4.1.1. Jaarrekening				
4.1.1.1. Bespreekt het auditcomité de jaarre- kening vooraleer deze binnen de raad van bestuur wordt vastgelegd ?				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
4.1.1.2. Wordt daarbij commentaar verschaft door het management i.v.m.: - de balans, de resultatenrekening, de toelichting en de waarderingsregels; - de belangrijkste wijzigingen van het ene jaar tot het andere en t.o.v. budgetten en vooruitzichten; de wijzigingen dienen niet alleen betrekking te hebben op de cijfers als dusdanig, maar tevens op de belangrijkste sleutelratio's van het bedrijf; - bepaalde gegevens die ten aanzien van vorige boekjaren werden gewijzigd; - ongebruikelijke bedragen in posten van de jaarrekening: grote aan- of verkopen (vb. : materiële vaste activa; uitzonderlijke resultaten; hangende geschillen, ...). P.S. Vooral de boekhoudkundige verwerking van deze gegevens zal het auditcomité onder de loep nemen; - alle gegevens die na balansdatum werden verwerkt of dienen te worden verwerkt en een impact hebben op de financiële staten.				
4.1.1.3. Heeft het auditcomité hierover een onderhoud gehad met de commissaris-revisor ? Werd daarbij het ontwerp van verslag van de commissaris-revisor besproken ? Indien niet met alle bedenkingen en bezwaren van de commissaris-revisor werd rekening gehouden, heeft het auditcomité zich een opinie daarover gevormd ?				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
4.1.2. Jaarverslag				
4.1.2.1. Heeft het auditcomité kennis genomen van het jaarverslag ?				
4.1.2.2. Werd daarbij aandacht geschon- ken aan de kwalitatieve, tactische en strategische elementen van dit verslag ?				
4.1.3. Tussentijdse verslagen				
4.1.3.3. Maken de tussentijdse verslagen het voorwerp uit van een vooraf- gaande bespreking binnen het auditcomité ?				
4.1.3.2. Indien deze gegevens het voor- werp uitmaken van een revisorale controle, heeft het auditcomité van het verslag van de commis- saris-revisor kennis genomen ? Indien daarbij niet of niet volledig met alle bedenkingen van de commissaris-revisor werd reke- ning gehouden, heeft het auditco- mité zich een mening daarover gevormd ?				
4.1.4. Overige verslagen Beraadt het auditcomité zich over de andere verslagen : - ten behoeve van de onderne- mingsraad; - ten behoeve van toezichthouden- de organen (CBF, CDV, CIF, ...); - perscommuniqués; - prospecti in het kader van kapi- taalverhogingen; - andere ? Specifiëren 				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
4.1.5. Beoordeel de activiteiten van het auditcomité m.b.t. de financiële informatie. 				
4.2. Interne controle				
4.2.1. Heeft het auditcomité de evaluatie van het systeem van interne controle besproken met de commissaris-revisor ? Heeft het auditcomité in deze context inzage gehad van de management letter die de commissaris-revisor terzake heeft opgesteld ?				
4.2.2. Heeft het auditcomité de evaluatie van de interne controle besproken met de directeur interne audit ?				
4.2.3. Heeft het auditcomité kennis genomen van de risico-inschatting zoals dat wordt benaderd door : - het management; - de interne audit; - de commissaris-revisor ? Heeft het auditcomité contact gehad met de juridische adviseurs van de onderneming, waarbij alle belangrijke juridische problemen worden besproken ?				
4.2.4. Heeft het auditcomité specifieke aandacht besteed aan het nazicht van : - procedure manuals; - delegatievoorschriften; - organogram; - juridische wijzigingen; - ethische code; - andere ?				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
Specificeer :				
4.2.5. Heeft het auditcomité speciale aandacht besteed aan het feit dat de onderneming voldoet aan de wetten, de statuten en de andere reglementen die op haar van toe- passing zijn ?				
4.2.6. Beoordeel de activiteiten van het auditcomité m.b.t. de interne controle.				
4.3. Auditproces				
4.3.1. Algemeen				
4.3.1.1. Zijn er vergaderingen voorzien waarop het auditcomité zich in besloten vergadering kan onder- houden met : - de commissaris-revisor; - de directeur interne audit ?				
4.3.1.2. Streeft het auditcomité een coördinatie na van alle auditin- spanningen ?				
4.3.1.3. Heeft het auditcomité beroep gedaan op andere externe specia- listen voor een eigen onderzoek ? Commentaar :				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
4.3.2. Commissaris-revisor 4.3.2.1. Is het auditcomité betrokken bij de benoeming/herbenoeming van de commissaris-revisor ? 4.3.2.2. Indien dit mandaat niet hernieuwd wordt of voortijdig wordt beëindigd, heeft het auditcomité een apart onderhoud gehad met : - de commissaris-revisor; - de directie ? Heeft het auditcomité zich terzake een opinie gevormd ? 4.3.2.3. Heeft het auditcomité een onderhoud gehad met de commissaris-revisor, waarbij het auditprogramma werd besproken ? Indien hij in de loop van zijn werkzaamheden van het programma is afgeweken, heeft de commissaris-revisor dit toegelicht aan het auditcomité ? 4.3.2.4. Werden volgende punten met de commissaris-revisor besproken ? • de verantwoordelijkheid van de commissaris-revisor m.b.t. de algemene controlenormen en meer speciaal aangaande het getrouwe beeld van de jaarrekening, de aangepastheid van het systeem van interne controle, de fraudedetectie, ...; • de binnen de onderneming toegepaste boekhoudprincipes, de wijzigingen die zich voordoen en de eigen invulling door het management; • of het auditcomité degelijk geïnformeerd is over de diverse posten in de jaarrekening, waar het management een eigen waardering heeft uitgevoerd;				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
• alle auditaanpassingen die de commissaris-revisor heeft voorgesteld en welke wel of niet door het management werden toegepast. Hij verstrekt tevens commentaar over het totale effect van de niet-doorgevoerde aanpassingen én op de jaarrekening én op het revisoraal verslag; • diverse andere verslagen, adviezen, ... die de commissaris-revisor heeft opgemaakt voor de bedrijfsleiding, voor de ondernemingsraad, bij de halfjaarlijkse cijfers, ...; • alle punten waarover de commissaris-revisor met het management van mening verschilt, onafgezien of deze problemen wel of niet zijn opgelost, en voor zover deze betrekking hebben op materieel belangrijke gegevens in de jaarrekening of in het revisoraal verslag; • of de onderneming beroep doet op een andere bedrijfsrevisor om een advies in te winnen over audit- of boekhoudkundige materies; • of de commissaris-revisor in het kader van zijn opdracht de volledige medewerking heeft gekregen van het management; • of de jaarrekening bewust fouten bevat, of dat de commissaris-revisor op onwettelijke handelingen is gestoten; • alle consulting activiteiten die de commissaris-revisor, zijn kantoor of de groep waartoe hij behoort, hebben gepresteerd met inbegrip van de ontvangen honoraria.				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
P.S. Wanneer de commissaris-revisor puntsgewijs (zie de diverse gedachtenstreepjes van punt 4.3.2.4.) niets te melden had, zal hij dit moeten aangeven.				
4.3.2.5. Bespreekt het auditcomité specifiek met de commissaris-revisor de kwaliteit van de interne audit dienst ?				
4.3.2.6. Bespreekt het auditcomité de representatiebrief die de commissaris-revisor aan het management ter ondertekening voorlegt, vóór handtekening ?				
4.3.3. Directeur interne audit				
4.3.3.1. Bestaat er een hiërarchische band tussen het auditcomité en de interne auditdienst ?				
4.3.3.2. Evalueert het auditcomité jaarlijks het charter van de interne auditafdeling ?				
4.3.3.3. Wordt de aanwerving, verloning, afdanking of eventuele functieverandering van de directeur interne audit op niveau van het auditcomité beslist ?				
4.3.3.4. Bespreekt het auditcomité het auditprogramma met de directeur interne audit ? Keurt het dit programma goed ? Bespreekt het auditcomité het budget en de bestaffing van de interne auditdienst ? Bespreekt het auditcomité de werkwijzen en de procedures van de interne auditdienst ? Waakt het auditcomité erover dat de interne auditdienst werkt volgens algemeen aanvaarde professionele normen met respect voor een professionele deontologie ?				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
4.3.3.5. Neemt het auditcomité kennis van: - alle auditrapporten; - het activiteitenverslag van de interne auditdienst ?				
4.3.3.6. Heeft het auditcomité eventueel op een externe specialist beroep gedaan om de interne auditdienst te evalueren ?				
4.3.4. Beoordeel de activiteiten van het auditcomité m.b.t. de opvolging van het auditproces. 				
4.4. Overige opdrachten				
4.4.1. Indien het auditcomité nog andere opdrachten heeft toegewezen gekregen/uitgevoerd, bespreek die hierna. Commentaar : 				
4.4.2. Beoordeel de activiteiten van het auditcomité m.b.t. de overige opdrachten van dit comité. 				
4.5. Overige relaties				
4.5.1. Aandeelhouders Wordt door het auditcomité een verslag opgemaakt ten behoeve van de algemene vergadering ? Wordt daarin weerhouden : • de samenstelling van het auditcomité;				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
• een biografische nota van de leden ervan; • het doel, de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van dit comité; • een beschrijving van de uitgevoerde activiteiten en van de belangrijkste bevindingen ? Indien hier nog andere elementen worden weerhouden, specificeer deze hierna. 4.5.2. Raad van bestuur 4.5.2.1. Wordt aan alle leden van de raad van bestuur een copie overgemaakt van de notulen van het auditcomité ? 4.5.2.2. Legt de voorzitter van het auditcomité verslag af aan de voltallige raad van bestuur, telkens na elke vergadering van het auditcomité ? 4.5.2.3. Heeft het auditcomité reeds speciale verslagen opgesteld voor de overige leden van de raad van bestuur ? Indien ja, specificeer : 4.5.2.4. Maken mogelijke belangenconflicten, waarbij leden van de raad van bestuur zijn betrokken, het voorwerp uit van een behandeling op het niveau van het auditcomité ?				

	JA	NEEN	NVT	Commentaar en referte naar werkdossiers
4.5.3. Management				
4.5.3.1. Heeft het auditcomité voor zijn goede werking steeds een beroep kunnen doen op een volledige medewerking vanwege het management ?				
4.5.3.2. Heeft het auditcomité zich gebogen over alle vormen van vergoedingen van de diverse leden van het management ?				
4.5.4. Beoordeel de relaties van het auditcomité met de algemene vergadering, de raad van bestuur en het management.				
.....				
5. Algemeen besluit				
In het kader van de hierboven uitgewerkte vragenlijst kan een evaluatie over het auditcomité worden opge- maakt. 				

BIJLAGE 2

TREADWAY COMMISSION : GOOD PRACTICE GUIDELINES FOR THE AUDIT COMMITTEE

BIJLAGE 2

Treadway Commission : Good Practice Guidelines for the Audit Committee

Introduction

Primary responsibility for the company's financial reporting lies with top management, overseen by the board of directors. To help boards of directors carry out this oversight responsibility, the Commission recommends that all public companies establish audit committees consisting of independent directors. Establishment of such committees, of course, does not relieve the other directors of their responsibility with respect to the financial reporting process. The Commission therefore reinforces its general recommendation with more specific recommendations for audit committee duties and responsibilities.

First, specific recommendation directed to audit committees highlight the need for the audit committee (1) to be informed and vigilant, (2) to have its duties and responsibilities set forth in a written charter, and (3) to be given resources and authority adequate to discharge its responsibilities. Among other things, the audit committee should review management's evaluation of factors related to the independence of the company's public accountant, help preserve that independence and review management's plans for engaging the company's independent public accountant to perform management advisory services during the coming year, considering the types of services that may be rendered and the amount budgeted for such services.

In addition, the Commission highlights other important audit committee functions throughout Chapter Two. The audit committee should review the company's process of assessing the risk of fraudulent financial reporting and the program that management establishes to monitor compliance with the code of corporate conduct. The audit committee should have open lines of communication with the chief accounting officer and the chief internal auditor. In fact, the chief internal auditor's direct and unrestricted access to the audit committee is vital to his objectivity. Management should advise the audit committee when it seeks a second opinion on a significant accounting issue. Audit committees should oversee the quarterly reporting process. Finally, the chairman of the audit committee should write a letter describing the committee's activities and responsibilities for inclusion in the annual report to stockholders.

The Commission developed this set of recommended audit committee duties and responsibilities from a review and consideration of the practices many well-managed companies follow today, of the extensive guidance the

public accounting and legal professions have published on the subject, and of practices suggested by the results of the Commission's research projects, and by presentations made to the Commission.

The Commission believes that more detailed delineation and description of responsibilities is best left to the discretion of management and the board of directors to tailor to the needs and circumstances of each company. In the course of its research and deliberations, however, the Commission has identified additional, more specific practices and procedures that can help audit committees perform their oversight role effectively. The Commission is not prescribing these additional measures, and therefore has not included them as recommendations, but offers this guidance in the form of the following Good Practice Guidelines, which companies can consider within the exercise of their judgment. To companies that already have audit committees, the guidelines will serve as a standard for review and assessment. Other companies - those just establishing audit committees or those seeking to improve their committees' effectiveness - may find them to be helpful in suggesting practical ways for audit committees to discharge their responsibilities.

General Guidelines

- *Size and Term of Appointment*

An audit committee should consist of not fewer than three independent directors. The maximum size may vary, but the committee should be small enough so that each member is an active participant. The term of appointment is at the discretion of the board of directors, but it is desirable to have terms arranged to maintain continuity while bringing fresh perspectives to the work of the committee.

- *Meetings*

The committee should meet on a regular basis and special meetings should be called as circumstances require. The committee should meet privately with the internal auditor and the independent public accountant.

- *Reporting to the Board of Directors*

The committee should report its activities to the full board on a regular basis, such as after each meeting, so that the board is kept informed of its activities on a current basis.

- *Expand Knowledge of Company Operations*

A systematic and continuing learning process for audit committee members will increase their effectiveness. One way is to review various financial aspects of the company on a planned basis.

- *Company Counsel*

The committee should meet regularly with the company's general counsel, and outside counsel when appropriate, to discuss legal matters that may have a significant impact on the company's financial statements. In a number of companies the general counsel and/or outside counsel attend meetings.

- *Audit Plans*

The committee should review with the chief internal auditor and the independent public accountant their annual audit plans, including the degree of coordination of the respective plans. The committee should inquire as to the extent to which the planned audit scope can be relied upon to detect fraud or weaknesses in internal controls.

- *Electronic Data Processing*

The committee should discuss with the internal auditor and the independent public accountant what steps are planned for a review of the company's electronic data processing procedures and controls, and inquire as to the specific programs to protect against computer fraud or misuse from both within and outside the company.

- *Other Auditors*

The committee should inquire as to the extent to which independent public accountants other than the principal auditor are to be used and understand the rationale for using them. The committee should request that their work be coordinated and that an appropriate review of their work be performed by the principal auditor.

- *Officer Expenses and Perquisites*

The committee should review in-house policies and procedures for regular review of officers' expenses and perquisites, including any use of corporate assets, inquire as to the results of the review, and, if appropriate, review a summarization of the expenses and perquisites of the period under review.

- *Areas Requiring Special Attention*

The committee should instruct the independent public accountant and the internal auditor that the committee expects to be advised if there are any areas that require its special attention.

Selection of an Independent Public Accountant

A primary responsibility of the audit committee should be the selection of an independent public accountant for the company. The actual selection gene-

rally is proposed by management, with the audit committee confirming management's selection, and is ratified by the stockholders. Suggested below are a number of considerations that may enter into the decision. There will be variations, of course, including those that depend upon whether the committee is considering management's proposal to retain the present independent public accountants or management's proposal to appoint a new public accounting firm.

Issues related to this audit :

- Opinions on the performance of the public accounting firm by appropriate management and the chief internal auditor
- The proposed audit fee and the independent public accountant's engagement letter; explanations for fee changes
- The expected level of participation by the partner and other management personnel in the audit examination, the mix of skills and experience of the staff, and staff rotation policy
- If a new public accounting firm is being considered, the steps planned to ensure a smooth and effective transition.

Issues related to the firm generally :

- The report of the public accounting firm's latest peer review conducted pursuant to a professional quality control program
- Any significant litigation problems or disciplinary actions by the SEC or others
- The public accounting firm's credentials, capabilities, and reputation and a list of clients in the same industry and geographical area.

Post-Audit Review

- The committee should obtain from management explanations for all significant variances in the financial statement between years. (This review may be performed at a meeting of the entire board). The committee should consider whether the data are consistent with the Management's Discussion and Analyses (MD & A) section of the annual report.
- The committee should request an explanation from financial management and the independent public accountant of changes in accounting standards or rules promulgated by the Financial Accounting Standards Board, Securities and Exchange Commission or other regulatory bodies, that have an effect on the financial statements.
- The committee should inquire about the existence and substance of any significant accounting accruals, reserves, or estimates made by management that had a material impact on the financial statements.

- The committee should inquire of management and the independent public accountant if there were any significant financial reporting issues discussed during the accounting period and if so how they were resolved.
- The committee should meet privately with the independent public accountant, to request his opinion on various matters including the quality of financial and accounting personnel and the internal audit staff.
- The committee should ask the independent public accountant what his greatest concerns were and if he believes anything else should be discussed with the committee that has not been raised or covered elsewhere.
- The committee should review the letter of management representations given to the independent public accountant and inquire whether he encountered any difficulties in obtaining the letter or any specific representations therein.
- The committee should discuss with management and the independent public accountant the substance of any significant issues raised by in-house and outside counsel concerning litigation, contingencies, claims or assessments. The committee should understand how such matters are reflected in the company's financial statements.
- The committee should determine the open years on federal income tax returns and whether there are any significant items that have been or might be disputed by the IRS, and inquire as to the status of the related tax reserves.
- The committee should review with management the MD & A section of the annual report and ask the extent to which the independent public accountant reviewed the MD & A section. The committee should inquire of the independent public accountant if the other sections of the annual report to stockholders are consistent with the information reflected in the financial statements.
- The committee and the board of directors should consider whether the independent public accountant should meet with the full board to discuss any matters relative to the statements and to answer any questions that other directors may have.