



Vereniging VEB NCVB

Postbus 240, 2501 CE Den Haag
Amaliastraat 7, 2514 JC Den Haag

T: +31 (0)70 313 00 00
F: +31 (0)70 313 00 99

I: www.veb.net
E: info@veb.net

IBAN: NL58 ABNA 0429 6550 02
KvK: 40408053

Rapport 'Nut en noodzaak van de Audit Committee in de 21^{ste} eeuw'

16 oktober 2015

VERENIGING VAN EFFECTENBEZITTERS (VEB)

Adres: Amaliastraat 7
2514 JC Den Haag

Telefoon: +31 (0)70 313 00 00
Fax: +31 (0)70 313 00 99

Executive summary

Het belang van effectief intern toezicht op de kwaliteit van financiële verslaggeving en risicobeheersing neemt alsmaar toe en daarmee het belang van specialistische kennis binnen de Raad van Commissarissen (RvC). Dit was de reden voor de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) een symposium te organiseren over de nut en noodzaak van de auditcommissie in de 21^{ste} eeuw. Met een tiental experts en een actief publiek is gedebatteerd over de rol van de auditcommissie binnen de RvC en de beursgenoteerde onderneming als geheel.

De Monitoring Commissie Corporate Governance Code zal de huidige Code gaan herzien. Rode draad bij het symposium was te komen tot aanbevelingen voor de Monitoringcommissie bij die herziening. De VEB vindt dat bij de actualisering van de Code de bepalingen omtrent de auditcommissie om extra aandacht vragen en dienen te worden aangescherpt. Bij de vele misstanden die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan bij beursgenoteerde ondernemingen schoot de auditcommissie namelijk tekort. Ondertussen neemt de complexiteit van financiële markten alleen maar toe. De VEB is daarom een groot voorstander van een krachtigere plek van de auditcommissie binnen de corporate governance structuur.

De debatten tijdens het symposium leiden tot de interessant maar verrassende conclusie dat deze visie niet door iedereen in dezelfde mate wordt gedeeld. Een belangrijke rol blijkt weggelegd voor de AC in risicobeheersing en in de relatie met de interne auditor en de externe accountant. Een toename van de autonomie van de auditcommissie binnen de RvC en een versterking van de positie van de auditcommissie/RvC vis-à-vis de Raad van Bestuur wordt bedachtzamer benaderd. De voorstellen voor een verdere regulering binnen corporate governance en een toenemende rol voor de toezichthouders, de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de Nederlandsche Bank (DNB) werd door verschillende panelleden en het publiek tegengesproken .

De VEB is van mening dat een proactieve auditcommissie met meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de RvC noodzakelijk is voor het voorkomen van misstanden in de toekomst. De VEB wenst derhalve in dit rapport een aantal aanbevelingen te overleggen aan de Monitoring Commissie. De VEB geeft zich daarbij rekenschap van de kanttekeningen die geplaatst zijn bij een aantal van deze aanbevelingen tijdens het symposium.

1. De auditcommissie dient een leidende rol te spelen bij de voordracht en de beoordeling van de externe accountant.
2. De auditcommissie dient de mogelijkheid te hebben om bij onregelmatigheden (inclusief vermoedens van fraude) het voortouw te nemen en een eigen onderzoek te initiëren.
3. De auditcommissie dient inzage te krijgen in de materiële wijzigingen die – al dan niet op instigatie van het bestuur – zijn aangebracht in de concept management letter.
4. De auditcommissie moet, via de eigen voorzitter, zelfstandig rapporteren aan de algemene vergadering van aandeelhouders.
5. De auditcommissie dient, met medewerking van de interne auditdienst, de werking van de door het bestuur gebruikte risicobeheersingssystemen te observeren.
6. De auditcommissie dient het werkprogramma van de interne auditor goed te keuren.
7. De auditcommissie dient invloed te kunnen hebben op de scope van de accountantscontrole.

8. De auditcommissie dient in overnamesituaties een zwaarwegend advies te geven over de cultuur van de over te nemen onderneming (de 'tone at the top').
9. Minimaal één van de leden van de auditcommissie dient een achtergrond te hebben als CFO of controller bij een beursgenoteerde onderneming.

De VEB stelt dat de actualisering van de Corporate Governance Code dient bij te dragen aan de totstandkoming van een krachtige '4th line of defense'. De auditcommissie dient effectief en onafhankelijk toezicht te houden op het functioneren van de internal audit (de derde linie) en over de bevoegdheid te beschikken om daar waar nodig eigenhandig in te grijpen.

In de discussies tijdens het symposium werd ook veelvuldig gesproken over situaties van fraude en hoe daar als ondernemingen en de verschillende geledingen van het bedrijf mee om te gaan. Die discussies leiden tot een aanbeveling aan de beursgenoteerde ondernemingen, de RvC/auditcommissie en de accountants gezamenlijk:

10. Bij vermoedens van materiële fraude dient een accountant van een ander accountantskantoor dan het kantoor waar de huidige accountant werkzaam is te worden gekozen om het onderzoek te verrichten.

Voorwoord

Op 15 april 2015 heeft de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) een symposium georganiseerd over de nut en noodzaak van de auditcommissie in de 21^{ste} eeuw. Het belang van effectief intern toezicht op de kwaliteit van financiële verslaggeving en risicobeheersing neemt alsmaar toe en daarmee het belang van specialistische kennis binnen de Raad van Commissarissen (RvC). Met een tiental experts en een actief publiek is gedebatteerd over de rol van de auditcommissie binnen de RvC en de beursgenoteerde onderneming als geheel.

Het symposium had als doel om tot aanbevelingen te komen die gepresenteerd kunnen worden aan de Monitoring Commissie Corporate Governance Code. Deze Commissie zal de huidige Code gaan herzien. De VEB vindt dat bij de actualisering van de Code de bepalingen omtrent de auditcommissie om extra aandacht vragen en dienen te worden aangescherpt. Bij de vele misstanden die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan bij beursgenoteerde ondernemingen schoot de auditcommissie namelijk tekort. De VEB is daarom een groot voorstander van een krachtigere plek van de auditcommissie binnen de corporate governance structuur.

Op het programma stonden twee paneldebatten. Het eerste debat richtte zich op de eisen, samenstelling en rol van de auditcommissie, het tweede debat op de bevoegdheden en samenwerking. Voor en na elk debat is een aantal stellingen voorgelegd aan het publiek. De paneldebatten werden ingeleid door voordrachten van Niels Lemmers (Public Affairs director van de VEB), Theodor Kockelkoren (voormalig bestuurslid van de AFM) en Jaap van Manen (voorzitter van de Monitoring Commissie). Zij spraken over het toenemende belang van de RvC/auditcommissie als interne toezichthouder, de bekende signalen van gebreken in de risicobeheersing en corporate governance structuur, en de rol van de auditcommissie binnen de corporate governance structuur.

1. Aanleiding voor het symposium

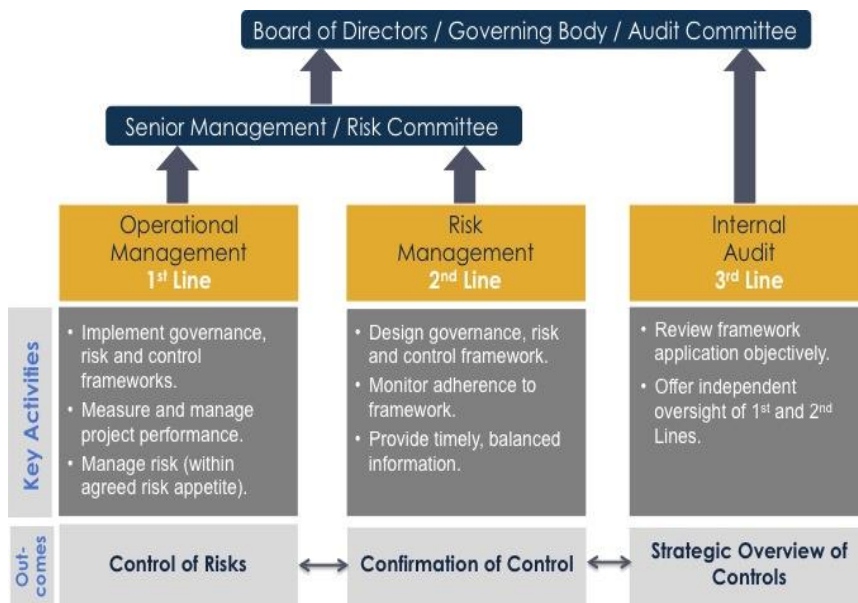
De VEB hecht als beleggersvereniging een groot belang aan het goed functioneren van de auditcommissie in de interne governance van ondernemingen. Dit is niet voor niets. In de afgelopen jaren hebben zich vele misstanden voorgedaan bij beursgenoteerde ondernemingen in Nederland. Bij veel van deze misstanden, zoals bij Imtech, SNS Reaal, Van der Moolen, en Innoconcepts, schoot audit als interne waakhond (blijkbaar) te kort.

Aandeelhouders hebben de gigantische verliezen moeten dragen door de waardedaling van hun aandelen. Er is daarom terecht, niet alleen in Nederland maar wereldwijd, een steeds groter wordende belangstelling voor het uitbreiden van de taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie. Op Europees niveau is al een eerste stap gezet met de nieuwe Europese accountantsrichtlijn die medio 2016 in Nederland moet zijn geïmplementeerd en de nieuwe Europese verordening wettelijke controles jaarrekeningen. Ook worden momenteel de OECD Corporate Governance Principles herzien.

Een beursgenoteerde onderneming kan in de 21^{ste} eeuw niet meer zonder effectief intern toezicht op de kwaliteit van de interne controle, de financiële verslaggeving en de externe accountantscontrole. Compliance, risk management en continuïteit horen een prominente plaats te hebben binnen de RvC. Het hebben van een krachtige auditcommissie, een commissie met specialistische kennis en kerntaken op het gebied van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële informatievervalsing en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de in- en externe accountants, is volgens de VEB onvermijdelijk.

Misstanden hebben aangetoond wat kan gebeuren wanneer de auditcommissie te weinig heeft gedaan of heeft kunnen doen om voldoende zekerheden in te bouwen in de governance structuur. Ernstige gebreken in de accountantscontrole en het ontbreken van solide interne controles maakten de weg vrij voor majeure misstanden. Daarbij kan worden gedacht aan klein –en grootschalige fraude, mismanagement en misleiding. Het blijft onduidelijk of de noodzakelijke lessen daadwerkelijk zijn getrokken. Veel onderwerpen in de auditcommissie worden nog steeds afgedaan als hamerstukken, is de ervaring van de VEB. Dit is onbegrijpelijk en onacceptabel. Het is in het belang van zowel de onderneming als haar aandeelhouders dat misstanden voorkomen worden.

Wanneer men spreekt over risk management, wordt vaak verwezen naar het zogenaamde 'Three Lines of Defense'-model. In dit model wordt de auditcommissie gezien als onderdeel van de derde linie, de internal auditfunctie (zie Figuur 1). De eerste linie is het management zelf en de tweede linie wordt gevormd door functies zoals risicomanagement en compliance. ' Gezien de vele misstanden, zal in de toekomst een 'Four Lines of Defense'- model moeten ontstaan. Daarbij zal de nadruk komen te liggen op een krachtige auditcommissie die effectief en onafhankelijk toezicht houdt op het functioneren van de internal audit (de derde linie) alsook de externe audit en over voldoende mogelijkheden beschikt om in te grijpen, zowel preventief als reactief.



Figuur 1: 'Three Lines of Defense'- model

Het bovenstaande vormde de aanleiding voor het organiseren van een symposium over de nut en noodzaak van de auditcommissie in de 21^{ste} eeuw, waarbij de VEB een aantal van haar voorstellen tot verbetering ter discussie heeft gebracht. Op basis van deze voorstellen en de input ontvangen tijdens het symposium komt de VEB als schragende partij in dit rapport met een aantal concrete aanbevelingen aan de Monitoring Commissie Corporate Governance Code. Zij gaat binnenkort de Code herzien. Deze aanbevelingen dienen bij te dragen aan een krachtigere plek van de auditcommissie binnen de corporate governance structuur.

2. Inleiding van de paneldebatten

‘Waar ging het fout in de laatste 20 jaar’ (Niels Lemmers, VEB)

In de afgelopen 20 jaar hebben zich vele misstanden voorgedaan bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Het is volgens de VEB, als belangbehartiger van beleggers, van groot belang dat hier de noodzakelijke lessen uit worden getrokken. De VEB heeft daarom de documentatie van een aantal zaken (Landis, Ahold, Fortis, Van der Moolen, SNS Reaal en Imtech) waarbij controle en risicobeheersing een grote rol speelden geanalyseerd en vier belangrijke lessen geïdentificeerd die betrekking hebben op het doen en laten van de RvC:

1. De RvC dient de Raad van bestuur voldoende op de proef te stellen.
2. De RvC moet kritisch zijn met betrekking tot overnames.
3. De RvC moet ontvankelijk zijn voor interne signalen.
4. De RvC dient de samenhang en samenloop binnen de onderneming te waarborgen.

AFM ‘Rapport Audit Committee’ (Theodor Kockelkoren, AFM)

Volgens onderzoek van de AFM, die binnenkort de prestaties van auditcommissie zal gaan monitoren, blijkt dat Commissarissen zelf zich steeds meer bewust zijn van het toegenomen belang van de auditcommissie en het belang van een kritische invulling van hun rol als interne toezichthouder. De AFM heeft daarbij vijf aandachtsgebieden geïdentificeerd vanuit de gedachte dat deze de rol van de auditcommissie (en de RvC) in het systeem van ‘checks and balances’ tussen aandeelhouder, accountant en bestuur kunnen versterken:

1. Bewustwording omtrent de gevolgen van de afwezigheid van een interne auditor.
2. Aandacht vanuit de auditcommissie voor interne kwaliteitsonderzoeken door de accountantsorganisatie en AFM-onderzoeken naar de kwaliteit van de accountantscontrole.
3. Leidende rol van auditcommissie (in plaats van de CFO) bij de selectie van de accountant.
4. Aandacht voor deskundigheid in de auditcommissie, passend bij de complexiteit van de onderneming.
5. Afwegingen van commissarissen bij het aanvaarden van commissariaten.

‘Corporate Governance en de Audit Committee’ (Jaap van Manen, MCCGC)

De MCCGC ziet eveneens een belangrijke rol weggelegd voor de auditcommissie in het voorkomen van misstanden. Zo moet de auditcommissie erop toezien dat personen binnen de onderneming in staat zijn om te oordelen of de huidige winstgevendheid geen risico’s met zich meebrengt voor de toekomst. Verder dient zij aandacht te hebben voor de stille reserves (‘verborgen goud’) alsook de aard van niet uit de balans blijvende verplichtingen en hun mogelijke gevolgen voor de verschillende ratio’s op basis waarvan het dividend wordt bepaald. De auditcommissie dient bovendien toe te zien op de cultuur binnen een onderneming. Ook bij de opvolging van fraudes speelt de auditcommissie een belangrijke rol, vooral als het bestuur betrokken is.

3. De paneldebatten

De paneldebatten waren intensief en toonde de betrokkenheid van de panelleden bij het onderwerp. Per debat werden zeven stellingen aan het publiek voorgelegd. Tijdens de paneldebatten werd op deze stellingen ingegaan. Het publiek kon zich voor of tegen de stelling uitspreken via een stemming. Dezelfde stellingen werden na het debat nogmaals ter stemming gebracht om te bezien of het debat het publiek tot andere inzichten en meningen had gebracht. Bijlage I bij dit rapport betreft een verslag van de discussies alsmede de uitkomsten van de verschillende stemrondes over de door de VEB geponeerde stellingen.

Het eerste debat richtte zich op *de eisen, samenstelling en rol van de auditcommissie*. Het panel bestond uit Jan Aalberts (CEO Aalberts Investments), Theodor Kockelkoren (voormalig bestuurslid AFM), Wouter Koolmees (Lid Tweede Kamer, D66), Vincent Moolenaar (voorzitter Instituut van Internal Auditors) en Margot Scheltema (Commissaris), en werd voorgezeten door Paul Koster (Directeur VEB).

Het tweede paneldebat richtte zich op *de bevoegdheden en samenwerking*. Het panel bestond uit Jan Kalff (Commissaris), Jaap van Manen (voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code), Tjalling Tiemstra (Commissaris), Ben van der Veer (Commissaris) en Frans van der Wel (Hoogleraar Externe Verslaggeving VU) en werd voorgezeten door Paul Koster (Directeur VEB).

Hieronder volgt een thematische weergave van de belangrijkste conclusies die de VEB heeft getrokken uit hetgeen is besproken tijdens de paneldebatten:

Algemeen

Het belang van een auditcommissie wordt onderschreven. Men is echter zeer beducht op een 'RvC van twee snelheden' die ten koste gaat van de betrokkenheid van Commissarissen die niet in de auditcommissie zitten. De RvC draagt immers als geheel de verantwoordelijkheid en men is daarom beducht voor een toename van de autonomie van de auditcommissie binnen de RvC. Zo wordt minder positief aangekeken tegen een zelfstandige rapportage van de auditcommissie tijdens de algemene vergadering, een zelfstandig oordeel van de AC bij overnamesituaties en de mogelijkheid voor de auditcommissie om de AFM/DNB in te lichten over de door haar gesignaleerde misstanden wanneer de RvC niet acteert. Een grotere rol voor de toezichthouders wordt in het algemeen niet wenselijk geacht. De nadruk ligt op eigen verantwoordelijkheid. Alleen bij financiële ondernemingen wordt versterkt toezicht op prijs gesteld.

Takenpakket van de auditcommissie

Belangrijke taken binnen de RvC zijn weggelegd voor de auditcommissie, met name op het gebied van risicobeheersing en in de relatie met de interne auditor en de externe accountant. Zo dient volgens de panelleden de auditcommissie de door het bestuur gepresenteerde risicobeheersystemen te controleren. Verder dient de auditcommissie het werkprogramma van de interne auditor goed te keuren. Daarnaast dient zij de mogelijkheid te hebben om invloed te kunnen uitoefenen op de scope van het onderzoek van de externe accountant en moet zij de verantwoordelijkheid dragen voor het beoordelen van de accountant. Men is echter geen voorstander van een verplichting om de door het

bestuur geïnstigeerde wijzigingen in de concept management letter te laten accorderen door de auditcommissie. Men betwijfelt of er in de praktijk vaak sprake is van een onacceptabele ‘pushback’.

Vermoedens van fraude

Fraudes kunnen de continuïteit van een onderneming in gevaar brengen. Bij vermoedens van fraudes met een dergelijke mate van materialiteit is het van belang dat de RvC in een vroeg stadium actief betrokken is bij de zaak, zeker als de mogelijkheid bestaat dat het bestuur van de onderneming bij de fraude betrokken is. Dit dient ter bescherming van het bestuur. Mocht dit op een bepaald moment worden uitgesloten, dan kan de bestuur de zaak zelf afhandelen. Een heftig debat ontstond over de vraag of bij vermoedens van fraude een nieuwe accountant moet worden aangesteld voor een onderzoek. Enerzijds wil je als RvC/auditcommissie tevens laten onderzoeken waarom de huidige accountant het niet heeft gezien en of hij fouten heeft gemaakt. Anderzijds weet bij het aanstellen van een nieuwe accountant iedereen binnen de onderneming, waaronder zij die mogelijk bij de fraude betrokken zijn, dat er vermoedens zijn. Uiteindelijk werden de kwaliteit van het onderzoek en de onafhankelijke uitvoering daarvan als belangrijkste kernpunten vastgesteld.

Overnamesituaties

Het beoordelen van overnames worden vooral gezien als een taak van de RvC als geheel. Het is belangrijk dat de RvC (met behulp van de auditcommissie) in overnamesituaties een oordeel vormt over de cultuur (‘tone at the top’) binnen een mogelijk over te nemen onderneming. Het is van belang dat dit zo vroeg mogelijk geschiedt, idealiter voordat er gekeken wordt naar due diligence. Bovendien dient bij elke onderneming de RvC een acquisitiestrategie op te stellen waarin de criteria staan beschreven waaraan een overname moet voldoen. De RvC dient erop toe te zien dat de voorstellen voor specifieke overnames waar de Raad van Bestuur mee komt ook daadwerkelijk voldoen aan deze criteria. Ook kan het van belang zijn om na bijvoorbeeld één jaar een overname te evalueren.

Deskundigheid, persoonlijkheid en ‘board dynamics’

Het takenpakket van de auditcommissie vraagt om zeer specialistische kennis. Bij de selectie van de leden moet hier voldoende aandacht aan worden besteed. Ook moeten factoren als persoonlijkheid en board dynamics in acht worden genomen. Men is echter beducht op het vastleggen van bepaalde verplichtingen in de Code, bijvoorbeeld met betrekking tot de expertise die aanwezig moet zijn, of voor een grotere betrokkenheid van de toezichthouder, bijvoorbeeld bij de benoeming van de leden van de auditcommissie, bij het toetsen van kennis (door middel van een PE-puntensysteem) of door op de hoogte gesteld te worden van patstellingen binnen de RvC. De nadruk ligt op zelfeducatie, en op reguliere zelfevaluatie onder leiding van de voorzitter van de RvC en eventueel bijgestaan door een externe partij. Een dergelijke zelfevaluatie dient regelmatig plaats te vinden en de professionaliteit dient verbeterd te worden. Hiermee dient een patstelling binnen de RvC, waarbij eventueel gestemd zou moeten worden, voorkomen te worden.

4. Aanbevelingen aan de Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Bij de vele misstanden die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan bij beursgenoteerde ondernemingen schoot de auditcommissie tekort. Onvoldoende zekerheden waren ingebouwd in de governance structuur. Ondertussen neemt het belang (en tevens de complexiteit) van intern toezicht op de kwaliteit van financiële verslaggeving en risicobeheersing alleen maar toe en daarmee het belang van specialistische kennis binnen de RvC. De VEB is daarom van mening dat bij de actualisering van de Code de bepalingen omtrent de auditcommissie om extra aandacht vragen en dienen te worden aangescherpt.

De debatten tijdens het symposium leiden tot de interessante maar verrassende conclusie, dat deze visie van de VEB niet door iedereen in dezelfde mate wordt gedeeld. Men ziet een belangrijke rol voor de auditcommissie weggelegd in risicobeheersing en in de relatie met de interne auditor en de externe accountant. Men is echter beducht op een toename van de autonomie van de auditcommissie binnen de RvC en een versterking van de positie van de auditcommissie/RvC vis-à-vis de Raad van Bestuur. Ook is men zeer terughoudend als het aankomt op een verdere regulering binnen corporate governance en een toenemende rol voor de toezichthouders, de AFM en de Nederlandsche Bank.

De VEB is van mening dat een proactieve auditcommissie met meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de RvC noodzakelijk is voor het voorkomen van toekomstige misstanden. De VEB wenst derhalve in dit rapport een aantal aanbevelingen te overleggen aan de Monitoring Commissie Corporate Governance Code. De VEB geeft zich daarbij rekenschap van de kanttekeningen die geplaatst zijn bij een aantal van deze aanbevelingen tijdens het symposium. Eén enkele aanbeveling ziet specifiek op de uitvoering van een onderzoek bij vastgestelde fraude. Deze aanbeveling richt zich ook tot bestuurders en accountants.

1. De auditcommissie dient een leidende rol te spelen bij de voordracht en de beoordeling van de externe accountant.

Toelichting: Principe V.2 van de Code schrijft voor dat de externe accountant wordt benoemd door de algemene vergadering op voordracht van de RvC. Zowel het bestuur als de auditcommissie voorzien de RvC hierbij van advies. Naar mening van de VEB moet de auditcommissie bij de voordracht (en beoordeling) van de externe accountant juist een leidende rol spelen. Het moet duidelijk zijn voor de externe accountant dat hij of zij in opdracht werkt van de auditcommissie. Het bestuur daarentegen zou slechts op afstand betrokken moeten zijn bij de voordracht van de externe accountant. Ook bij de beoordeling (minimaal eens per vier jaar en eerder indien omstandigheden daartoe aanleiding geven) zou het bestuur geen overwegende rol moeten spelen.

2. De auditcommissie dient de mogelijkheid te hebben om bij onregelmatigheden (inclusief vermoedens van fraude) het voortouw te nemen en een eigen onderzoek te initiëren.

Toelichting: Bepaling III.5.4 van de Code stelt dat de accountant de auditcommissie informeert indien hij onregelmatigheden ontdekt in de financiële verslaggeving. De VEB is van mening dat de auditcommissie het voortouw moet nemen bij onregelmatigheden (incl. vermoedens van fraude),

aan haar gerapporteerd door de accountant of op een andere wijze aan het licht gekomen, en een eigen onderzoek moet kunnen initiëren en aansturen. Het bestuur zou niet primair betrokken dienen te zijn bij een dergelijk onderzoek om zo de onafhankelijkheid van het onderzoek te waarborgen. Het bestuur is tenslotte mogelijk direct of indirect betrokken geweest bij het (laten) ontstaan van de onregelmatigheden.

3. De auditcommissie dient inzage te krijgen in de materiële wijzigingen die – al dan niet op instigatie van het bestuur – zijn aangebracht in de concept management letter.

Toelichting: De auditcommissie dient volgens best practice bepaling III5.4 van de Code toe te zien op de onafhankelijkheid van de externe accountant. De VEB acht het vanuit die gedachte noodzakelijk dat de auditcommissie inzage wordt verschaft in de materiële wijzigingen die – al dan niet op instigatie van het bestuur – door de externe accountant zijn aangebracht in de concept management letter. Dit stelt de auditcommissie in staat te controleren of deze wijzigingen voldoende gegronde en verantwoord zijn en geen misplaatste druk is uitgeoefend door het bestuur.

4. De auditcommissie moet, via de eigen voorzitter, zelfstandig rapporteren aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

Toelichting: Aandeelhouders dienen de mogelijkheid te hebben meer inzicht te verkrijgen in de financiële verslaggeving, interne risicobeheersing en accountantscontrole van de onderneming. De VEB acht het daarom van belang dat de voorzitter van de auditcommissie tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders informatie verschaft over haar activiteiten. Aandeelhouders dienen daarnaast de mogelijkheid te hebben om kritische vragen te stellen aan de voorzitter van de auditcommissie over deze activiteiten en de bevindingen.

5. De auditcommissie dient, met medewerking van de interne auditdienst, de werking van de door het bestuur gebruikte risicobeheersingssystemen te observeren.

Toelichting: Volgens best practice Bepaling III5.4 van de Code is het toezicht houden op de interne risicobeheersingssystemen van de onderneming een belangrijk onderdeel van het takenpakket van de auditcommissie. De VEB acht het daarom niet meer dan logisch dat de auditcommissie, met medewerking van de interne auditdienst, de werking van de door het bestuur gebruikte risicobeheersingssystemen observeert. Echter, in de praktijk is dit vaak niet het geval. De VEB is van daarom van mening dat dit expliciet in de Code dient te worden voorgeschreven.

6. De auditcommissie dient het werkprogramma van de interne auditor goed te keuren

Toelichting: Volgens best practice bepaling III5.4 dient de auditcommissie toezicht te houden op de rol en het functioneren van de interne auditfunctie van de onderneming. Beste Practice Bepaling V3.1 stelt verder dat de auditcommissie betrokken is bij het opstellen van het werkplan van de interne auditor. De VEB acht het van belang dat de Code op dit vak wordt aangescherpt en in de Code wordt voorgeschreven dat het werkprogramma van de internal auditor te allen tijde door de auditcommissie wordt goedgekeurd. De auditcommissie moet hierbij onder andere controleren of de

scope van het werkprogramma voldoende breed is en dat de complementaire rol tussen de interne en externe auditfunctie is gewaarborgd.

7. De auditcommissie dient invloed te kunnen hebben op de scope van de accountantscontrole.

Toelichting: De VEB vindt het van belang dat de auditcommissie overleg pleegt met de accountant over de scope van de accountantscontrole. De auditcommissie dient hierbij te zorgen dat de scope van de controle voldoende breed is. Uit onderzoek blijkt dat de scope van de accountantscontrole vaak te beperkt is. Dit heeft onder andere te maken met de rol die interne partijen, zoals de CFO, spelen bij de inkoop van de accountant (zie vorige aanbeveling). Dit gaat ten koste van de kwaliteit.

8. De auditcommissie dient in overnamesituaties een zwaarwegend advies te geven over de cultuur van de over te nemen onderneming (de ‘tone at the top’).

Toelichting: In het verleden hebben zich misstanden voorgedaan als gevolg van ongecontroleerde overnames. Bij deze overnames werd niet goed gekeken naar de cultuur van de over te nemen onderneming, de zogenaamde ‘tone at the top’. De VEB vindt het daarom zeer belangrijk dat de auditcommissie, met haar specialistische kennis op het gebied van interne controle en risicobeheersing, een zwaarwegend advies uitbrengt over de cultuur van de over te nemen onderneming.

9. Minimaal één van de leden van de auditcommissie dient een achtergrond te hebben als CFO of controller bij een beursgenoteerde onderneming.

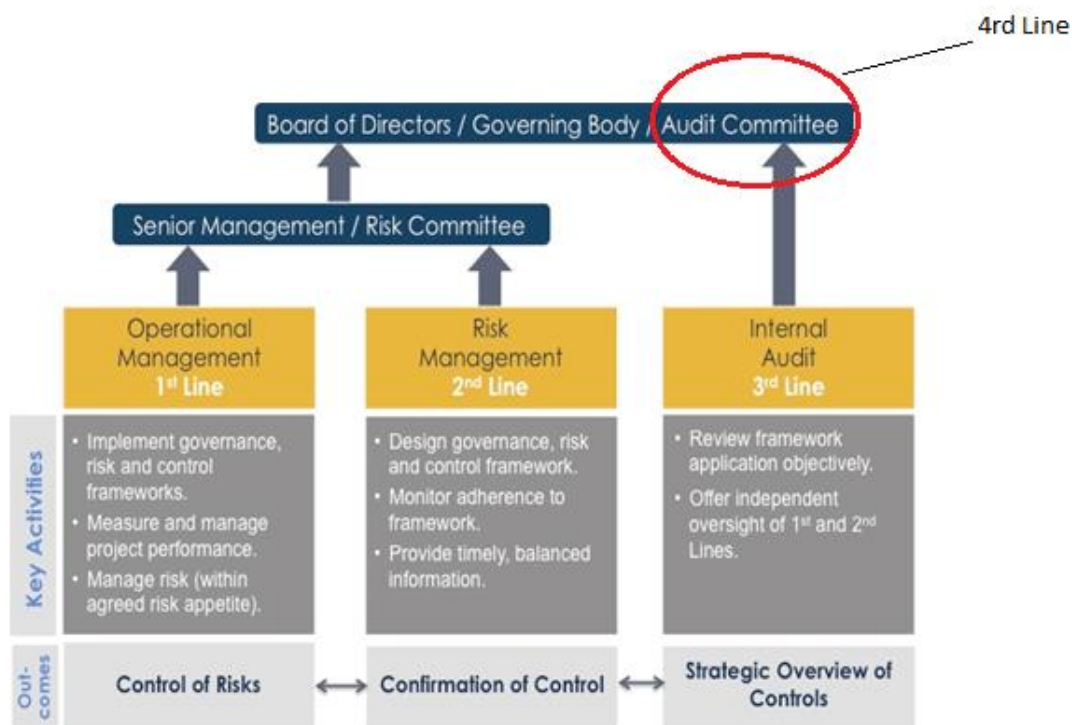
Toelichting: In verband met de toenemende complexiteit van verslaggeving, interne beheersing en de accountantscontrole is aansluitende eigen kennis bij commissarissen belangrijk. Bepaling III5.7 is momenteel zeer vaag geformuleerd. Uit onderzoek van de AFM blijkt dat sommige commissarissen van mening zijn dat een commissaris bij voorkeur een achtergrond moeten hebben als CFO of controller. De VEB deelt die mening. De VEB acht het wenselijk dat in de Code wordt vastgelegd dat minimaal één van de commissarissen ervaring heeft als CFO of controller van een grote onderneming.

De VEB is sterk van mening dat de actualisering van de Code dient bij te dragen aan de totstandkoming van een krachtige ‘4th line of defense’ (zie Figuur 2). De auditcommissie effectief en onafhankelijk toezicht houdt op het functioneren van de internal audit (de derde linie) alsook de externe audit en over voldoende mogelijkheden beschikt om in te grijpen, zowel preventief als reactief.

In de discussies tijdens het symposium werd ook veelvuldig gesproken over situaties van fraude en hoe daar als ondernemingen en de verschillende geledingen van het bedrijf mee om te gaan. Die discussies leiden tot een aanbeveling aan de beursgenoteerde ondernemingen, de RvC/auditcommissie en de accountants gezamenlijk:

10. Bij vermoedens van materiële fraude dient een accountant van een ander accountantskantoor dan het kantoor waar de huidige accountant werkzaam te worden gekozen om het onderzoek te verrichten.

Toelichting: Wanneer de huidige accountant het onderzoek verricht naar vermoedens van fraude komt de onafhankelijkheid van het onderzoek in het geding. Men wil namelijk ook kunnen onderzoeken waarom de accountant de fraude niet (eerder) heeft ontdekt. De VEB acht het daarom van belang dat een accountant van een ander accountantskantoor worden ingehuurd om het onderzoek te verrichten. Hierbij zou ook de mogelijkheid om niet een van de grote accountantskantoren in te huren moeten worden overwogen.



Figuur 2: 'Four Lines of Defense'- model

Bijlage I: Discussieverslag

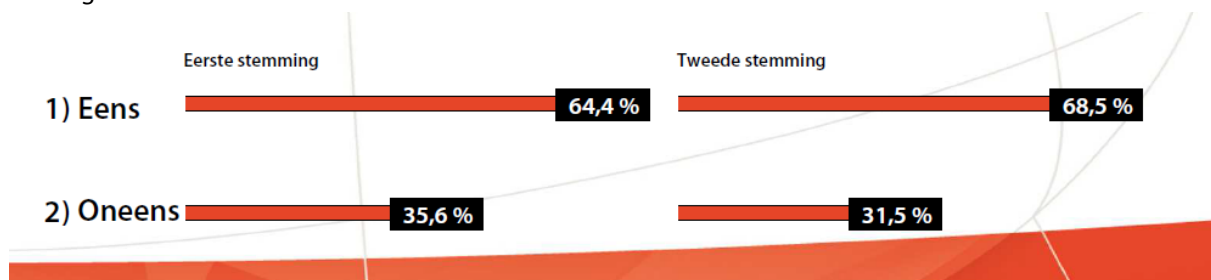
De VEB heeft het gehele symposium gefilmd en verwerkt. Op de website van de VEB kunt u de inleidende voordrachten en delen van de paneldebatten terug zien.

Paneldebat 1 – Audit Committee 2.0: eisen, samenstelling en rol

Het eerste debat richtte zich op de eisen, samenstelling en rol van de auditcommissie. Het panel bestond uit Jan Aalberts (CEO Aalberts Investments), Theodor Kockelkoren (voormalig bestuurslid AFM), Wouter Koolmees (Lid Tweede Kamer, D66), Vincent Moolenaar (voorzitter Instituut van Internal Auditors) en Margot Scheltema (Commissaris), en werd voorgezeten door Paul Koster (Directeur VEB).

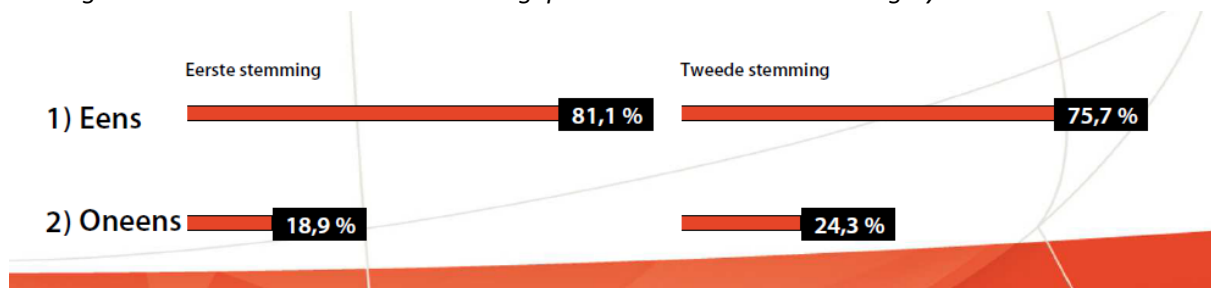
Alvorens het debat werd geopend werden zeven stellingen aan het publiek voorgelegd (eerste stemming). Tijdens het debat werd op een aantal van deze stellingen nader ingegaan. Alle stellingen werden na het debat nogmaals ter stemming gebracht (tweede stemming) om te bezien of het debat het publiek tot andere inzichten en meningen had gebracht.

Stelling 1: Iedere RvC dient een auditcommissie te hebben

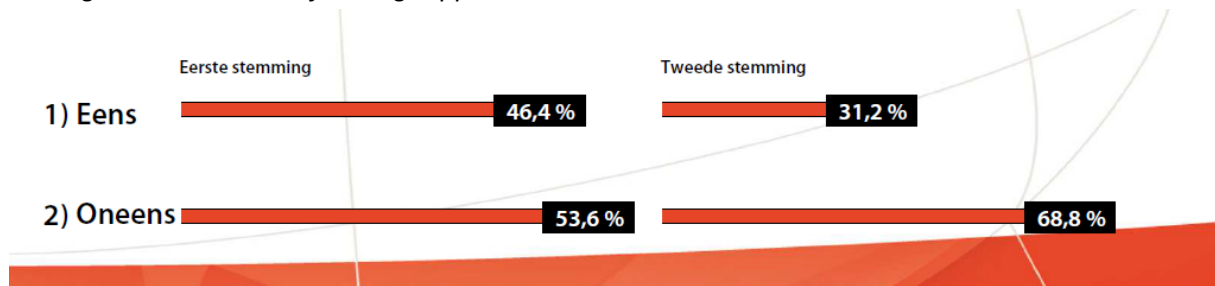


Toezicht houden op het bestuur van een onderneming vraagt om zeer specialistische kennis. De complexiteit neemt alsmaar toe. Het is daarom goed als ondernemingen een aparte commissie hiervoor instellen, de auditcommissie. Dit moet echter niet leiden tot een RvC van twee snelheden waarbij de rest van de RvC achterover leunt. Tevens zou de verplichting om een auditcommissie te hebben alleen moeten gelden voor beursgenoteerde ondernemingen waarbij de grootte van de RvC het hebben van een auditcommissie toelaat. Eventueel een extra commissaris aanstellen kan, volgens sommige panelleden, daarom noodzakelijk zijn.

Stelling 2: De AC dient de door het bestuur gepresenteerde risicobeheersingssystemen te controleren



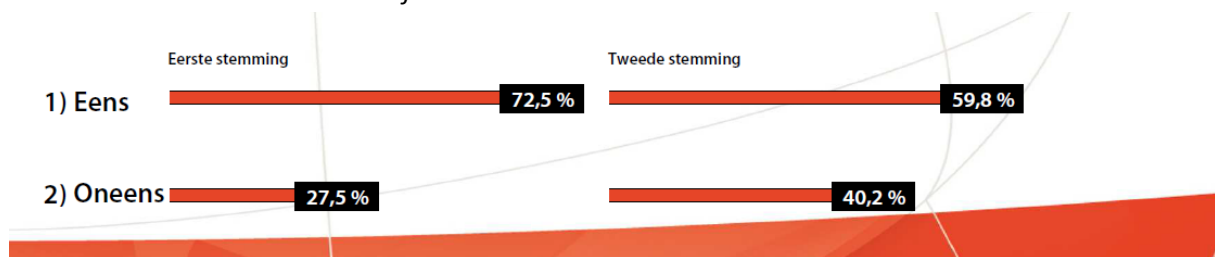
Stelling 3: De AC moet zelfstandig rapporteren aan de AvA



Volgens het panel is het de RvC als geheel die dient te rapporteren aan de AvA. Hierbij moet het voor aandeelhouders uiteraard wel mogelijk zijn om vragen te stellen aan de voorzitter of een lid van de auditcommissie als deze of gene een kwestie meer in detail heeft bestudeerd dan de rest van de RvC. Zo kan een inhoudelijke discussie ontstaan die ten goede komt aan de kwaliteit van de AvA. Rapportage van de auditcommissie aan aandeelhouders dient volgens het panel echter geen zelfstandig element te worden binnen de AvA. Het is de RvC als geheel die rapporteert onder leiding van de voorzitter.

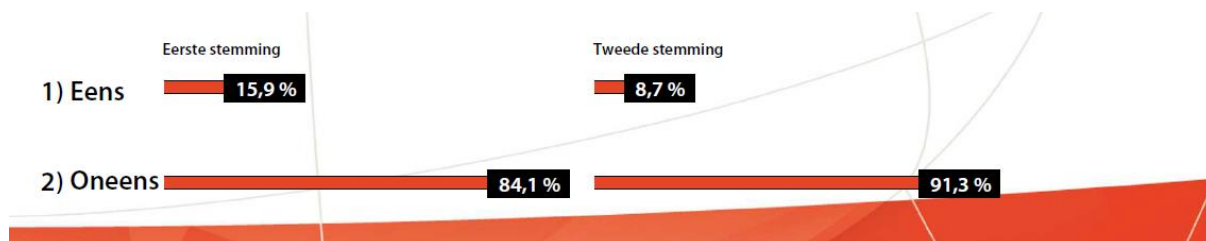
Stelling 4: De AC heeft een belangrijke rol bij vermoedens van fraude:

- De Voorzitter van de RvC dient direct betrokken te worden door het management bij vermoedens van fraude*
- De Voorzitter van de RvC moet de bevoegdheid hebben het onderzoeksproces naar vermoedens van fraude te begeleiden*
- De Voorzitter van de RvC moet altijd de Voorzitter van de AC betrekken bij vermoedens van fraude.*

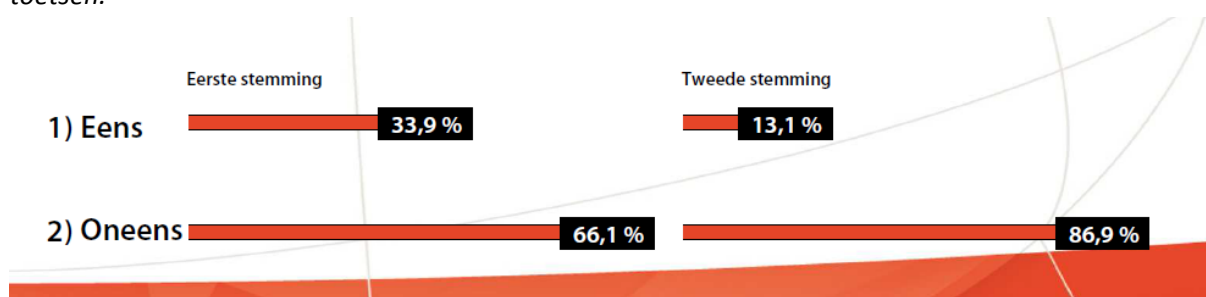


Volgens het panel dient een onderscheid gemaakt te worden tussen materiële fraude en niet-materiële fraude. Bij niet-materiële gevallen kan de fraude door het bestuur worden afgehandeld en wordt de RvC/auditcommissie slechts geïnformeerd. Bij materiële fraudes is het echter wel van belang dat de RvC/auditcommissie in een vroeg stadium actief betrokken is bij de zaak, zeker als de mogelijkheid bestaat dat het bestuur van de onderneming bij de fraude betrokken is. Mocht dit op een bepaald moment worden uitgesloten, dan kan de bestuur de zaak uiteindelijk zelf verder afhandelen.

Stelling 5: De AFM moet, voorafgaand aan de benoeming door de AvA, goedkeuring geven aan de leden van de RvC, die worden voorgedragen voor de auditcommissie.



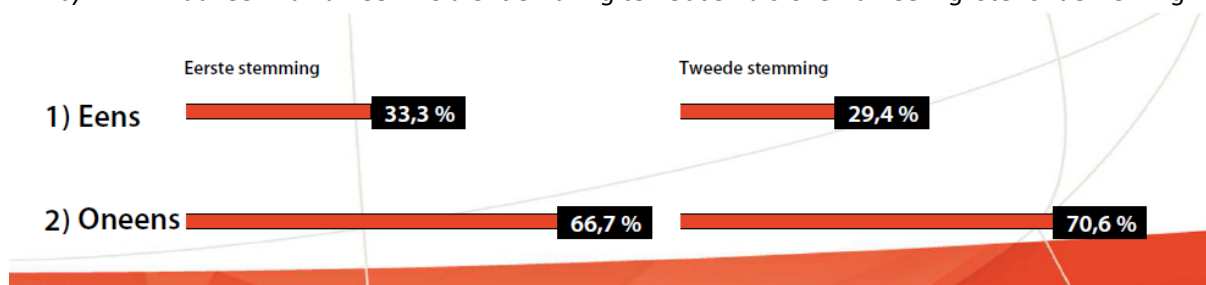
Stelling 6: Permanente educatie is nodig voor leden van de auditcommissie. De AFM dient dit te toetsen.



Permanente educatie (PE) is van groot belang, maar er dient volgens de panelleden geen PE-plicht te worden ingevoerd zoals is gedaan bij banken en verzekeraars. Dit zijn financiële ondernemingen waarbij misstanden een zeer grote impact op de maatschappij kunnen hebben. Het is bovendien niet mogelijk, en ook niet wenselijk, om een lijstje van competenties op te stellen en vervolgens te laten toetsen door de AFM. Het is de eigen verantwoordelijkheid van de commissarissen om elkaar onderling scherp te houden en kwaliteit te waarborgen. Andere partijen, zoals aandeelhouders, spelen bij deze kwaliteitswaarborg een belangrijke rol.

Stelling 7: Bij de herziening van de Code dient best practice bepaling III.3.2. als volgt te worden aangepast:

- a) *Minimaal één lid van een AC dient een accountant te zijn die nog in de praktijk werkzaam is.*
- b) *Minimaal één lid van een AC dient ervaring te hebben als CFO van een 'grote' onderneming*

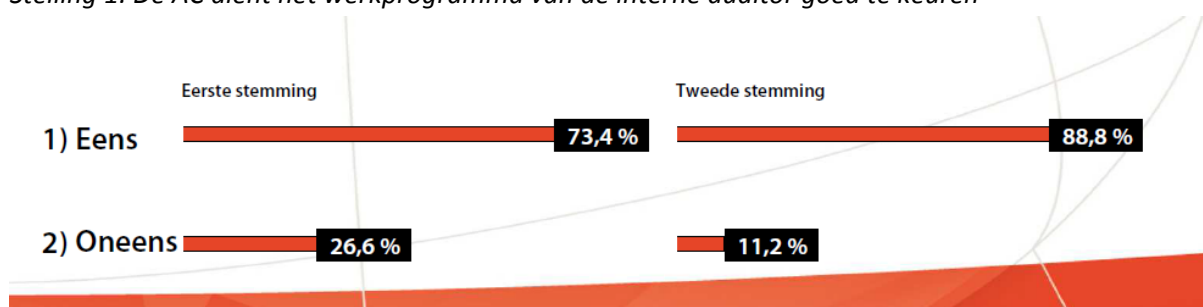


Paneldebat 2 - Audit Committee 2.0: bevoegdheden en samenwerking

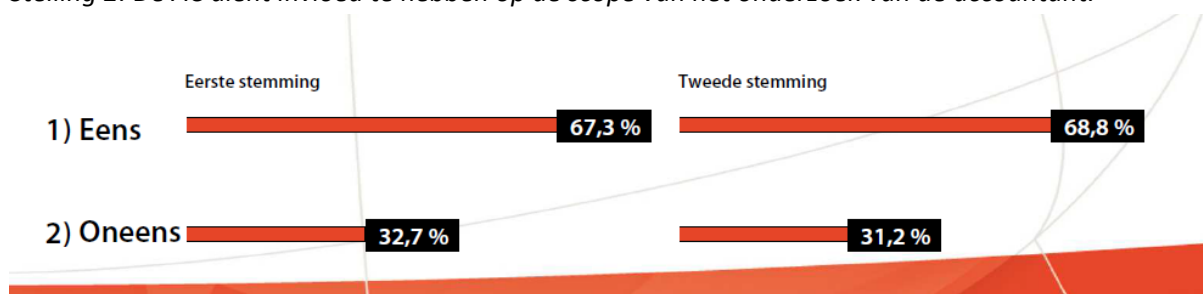
Het tweede paneldebat richtte zich op de bevoegdheden en samenwerking. Het panel bestond uit Jan Kalff (Commissaris), Jaap van Manen (voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code), Tjalling Tiemstra (Commissaris), Ben van der Veer (Commissaris) en Frans van der Wel (Hoogleraar Externe Verslaggeving VU) en werd voorgezeten door Paul Koster (Directeur VEB).

Opnieuw werden er alvorens het debat plaatsvond en na het debat een aantal stellingen voorgelegd aan het publiek. De stellingen en de stemresultaten zijn weergegeven in deze bijlage. Tijdens het debat werd er op een aantal van de stellingen nader ingegaan.

Stelling 1: De AC dient het werkprogramma van de interne auditor goed te keuren

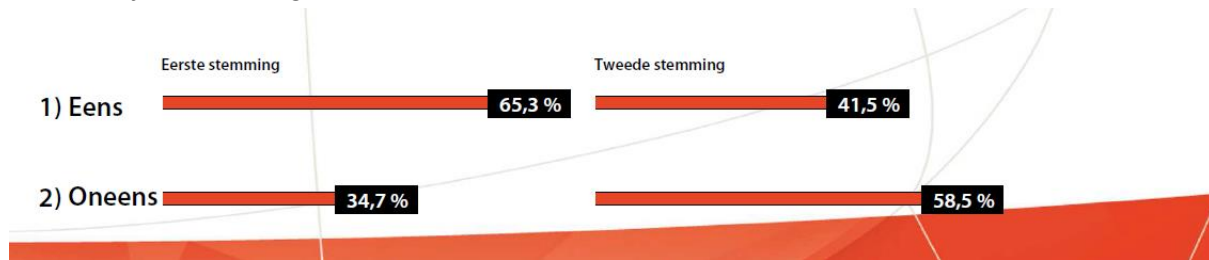


Stelling 2: De AC dient invloed te hebben op de scope van het onderzoek van de accountant.



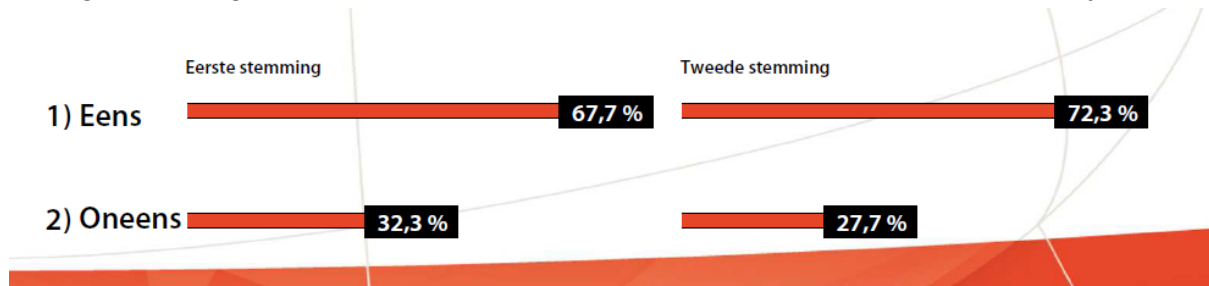
De auditcommissie moet de mogelijkheid hebben om een invloed uit te oefenen op de scope van het onderzoek van de accountant. Zij moet waardevolle suggesties kunnen doen of in discussie kunnen gaan met de accountant. De accountant dient echter een rechte rug te hebben en zelf uiteindelijk de scope te bepalen van zijn onderzoek. Hij is immers zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn onderzoek. De scope dient niet, tegen de wil van de accountant, te worden beperkt. Indien de AC en de accountant het faliekant oneens zijn over de scope van het onderzoek, dient de AC een andere accountant in dienst te nemen.

Stelling 3: Wijzigingen in de concept management letter door de accountant op instigatie van de RvB dienen altijd te worden geaccordeerd door de AC/RvC.



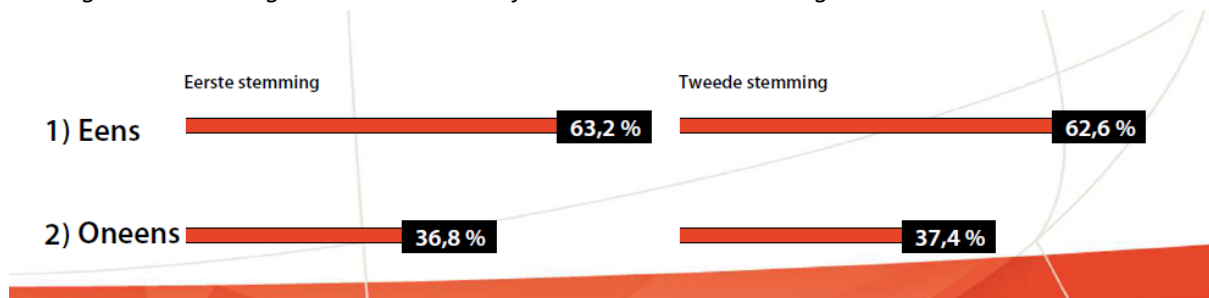
Het is gebruikelijk, en ook wenselijk, dat de accountant met het bestuur in gesprek gaat over de concept management letter. Naar aanleiding hiervan kunnen wezenlijke wijzigingen plaatsvinden. Het dient echter voorkomen te worden dat deze wijzigingen het gevolg zijn van misplaatste druk. Volgens de panelleden is het niet noodzakelijk dat de auditcommissie/RvC wijzigingen accordeert. Er zijn namelijk andere manieren waarop misplaatste druk in de praktijk voorkomen kan worden. Zo gaat de auditcommissie bijvoorbeeld in gesprek met de accountant om na te gaan hoe het proces is verlopen.

Stelling 4: De huidige accountant kan nooit het onderzoek verrichten naar vermoedens van fraude.

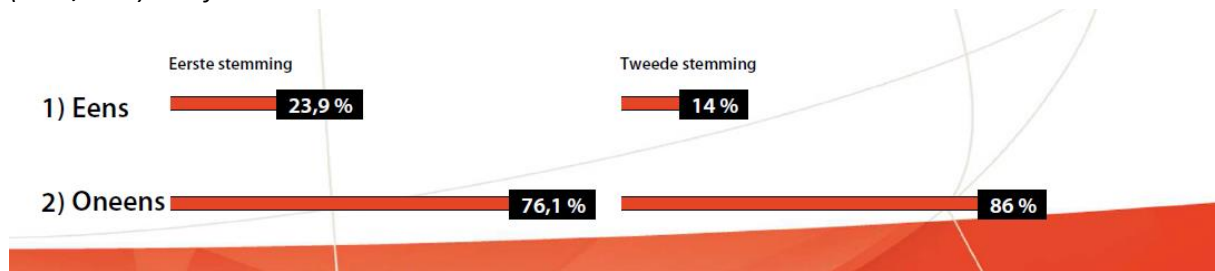


Bij vermoedens van materiële fraude is er vaak de behoefte om te onderzoeken waarom de huidige accountant het niet gezien heeft. Hij of zij heeft mogelijk hier en daar steekjes laten vallen. Het kan daarom wenselijk zijn om een nieuwe accountant aan te stellen. De bestaande accountant blijft in dat geval betrokken als gevolg van zijn inlichtingenverplichting. Het vervangen van de accountant heeft wel als gevolg dat iedereen binnen de onderneming, waaronder zij die mogelijk betrokken zijn bij de fraude, weet dat er vermoedens zijn. Dit kan het verkrijgen van bewijs vermoeilijken.

Stelling 5: De AC draagt de verantwoordelijkheid voor de beoordeling van de accountant

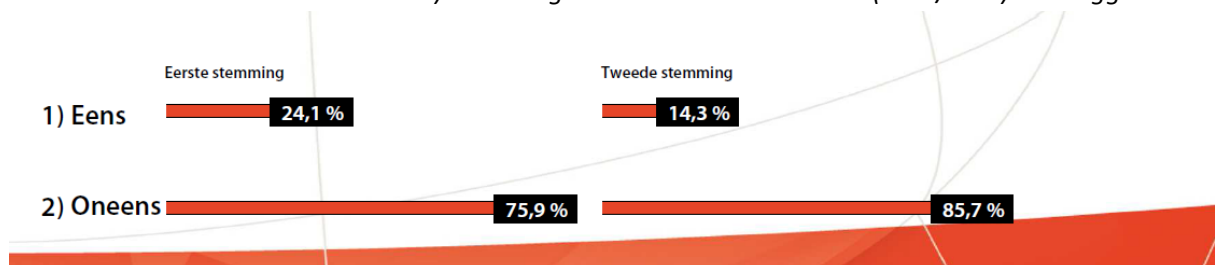


Stelling 6: Bij onvrede over het functioneren van de AC dient de RvC bij meerderheid te beslissen tot wijziging over de samenstelling van de AC. De voorzitter van de RvC dient de toezichthouder (AFM/DNB) te informeren over de ontstane situatie.

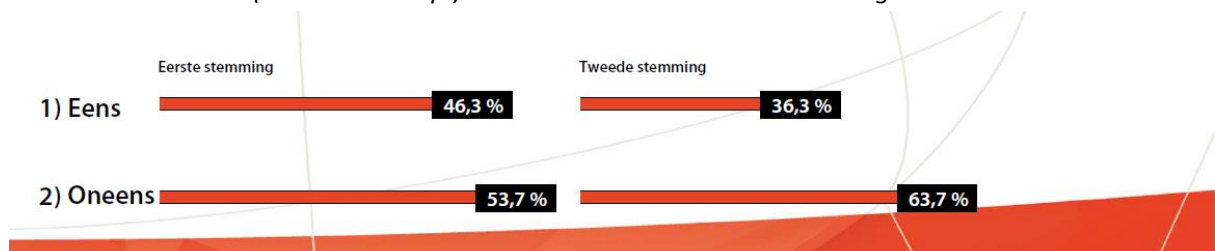


Het is de eigen verantwoordelijk van de RvC om de kwaliteit te waarborgen. De voorzitter speelt hierbij een cruciale rol. Hij of zij vangt signalen op, gaat in gesprek met leden van de RvC en ziet toe of de auditcommissie als geheel naar behoren functioneert. De voorzitter van de auditcommissie dient toe te zien op het functioneren van de individuele leden van de auditcommissie. Volgens het panel is er binnen RvCs momenteel sprake van reguliere zelfevaluatie, onder leiding van een externe partij. Dit werkt vaak prima. Onvrede wordt aan de orde gesteld en maatregelen worden genomen. Een dergelijke zelfevaluatie dient echter regelmatig plaats te vinden en de professionaliteit dient te worden verbeterd met daarbij aandacht voor deskundigheid, board dynamics en persoonlijkheid. Patstellingen waarbij eventueel gestemd moet worden moeten hiermee worden voorkomen.

Stelling 7: Bij de door de AC gesignaleerde misstanden waarop de RvC niet acteert kan de AC (bij meerderheidsbesluit van haar leden) haar zorgen aan de toezichthouder (AFM/DNB) voorleggen



Stelling 8: In overnamesituaties zal de AC een (zelfstandig) oordeel moeten vormen van het business model en de cultuur ('tone at the top') van de over te nemen onderneming.



Het beoordelen van overnames worden vooral gezien als een taak van de RvC als geheel. Het is belangrijk dat de RvC in overnamesituaties als geheel een oordeel vormt over de cultuur binnen een mogelijk over te nemen onderneming, idealiter voordat er gekeken wordt naar due diligence.

Bovendien dient bij elke onderneming de RvC een acquisitiestrategie op te stellen waarin de criteria staan beschreven waaraan een overname moet voldoen. De RvC dient erop toe te zien dat de voorstellen voor specifieke overnames waar het bestuur mee komt ook daadwerkelijk voldoen aan deze criteria. Ook kan het van belang zijn om na bijvoorbeeld één jaar een overname te evalueren.