Accountant en auditcommissie

Ton Jansman en Jaap van Manen

SAMENVATTING Voor de relatie tussen de accountant die belast is met de controle van de jaarrekening en de toezichthouders binnen de vennootschap is de aanwezigheid van een auditcommissie van groot belang. Een van de aan de auditcommissie in de Nederlandse Corporate Governance Code opgedragen taken is het toezicht op 'de relatie met de externe accountant waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden'.[1] Daarnaast houdt de auditcommissie zich, evenals de externe accountant, bezig met de financiële verslaggeving van de vennootschap. In dat verband maar ook op gebieden als risicobeheersing kunnen toezicht en controle elkaar versterken.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK De introductie van *corporate governance*-codes en globalisering hebben ertoe geleid dat bij Nederlandse beursvennootschappen en daarmee vergelijkbare organisaties de auditcommissie een belangrijk governancemechanisme is geworden. Deze commissie betrekt in haar toezicht de kwaliteit van het werk van de accountant en vormt een belangrijke schakel in de communicatie tussen laatstgenoemde en de vennootschap.

1 Inleiding

Jensen en Meckling (1976) beschrijven in hun *agency*theorie het 'conflict of interest' tussen bestuurders en eigenaren (*residual risk bearers*). Om de gevolgen van deze belangentegenstellingen zo veel mogelijk te mitigeren, moeten kosten worden gemaakt, onder meer die ter zake van bonding en monitoring. De controle van de financiële verantwoording door een onafhankelijke accountant is een voorbeeld van bonding. De agencytheorie onderscheidt op verschillende niveaus binnen de onderneming monitoringactiviteiten; monitoring door onafhankelijke *non-executives* vindt plaats aan de top van de onderneming. Binnen de context van de auditcommissie komen beide activiteiten samen; accountant en non-executive spelen immers een rol binnen die commissie.

Auditcommissies worden in Nederland samengesteld uit leden van de raad van commissarissen en bestaan in het algemeen uit twee of drie commissarissen.[2] Zij bereiden besluitvorming binnen deze raad voor.[3] De commissie vergadert in het algemeen enige malen per jaar met de *chief financial officer*, een of meerdere van diens stafleden en de in- en externe accountant. Een aantal van deze participanten is overigens niet altijd aanwezig. Dit hangt af van de onderwerpen die in de vergadering worden behandeld. Ook zien wij in de praktijk dat *chief executive officers* aanwezig zijn bij vergaderingen van de auditcommissie. De huidige praktijk van auditcommissies heeft zich over een reeks van jaren ontwikkeld, waarbij de Nederlandse Corporate Governance Code mede richtinggevend is geweest. Deze code noemt onder meer een aantal onderwerpen waarmee dergelijke commissies zich zouden moeten bezighouden.[4] Ook heeft de code een einde gemaakt aan de samenloop van de functies van de voorzitter van de raad van commissarissen en voorzitter van de auditcommissie.[5]

Auditcommissies zijn geen nieuw fenomeen. Zij zijn in de Verenigde Staten ontstaan, waar in de negentiende eeuw non-executives specifiek werden belast met het toezicht op de financiële verslaggeving door vennootschappen (Flesher et al., 2005). Deze commissies zijn in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk in de vorige eeuw voor beursvennootschappen verplichtgesteld. In Nederland ontstond deze verplichting eerst in 2005.[6]

Hoewel het ontstaan van auditcommissies sterk samenhangt met de zorg voor betrouwbare financiële verslaggeving door ondernemingen, bleken deze commissies daarvoor geen garantie te vormen. De zogenoemde boekhoudschandalen die aan het einde van de twintigste en het begin van deze eeuw aan het licht kwamen betroffen alle vennootschappen waarin een dergelijke commissie was ingesteld (Klein, 2002). Uit de financiële verslaggeving van de desbetreffende vennootschappen bleek lange tijd niet dat er problemen bestonden.[7] In de analyses van de aanleiding tot dergelijke deconfitures worden vraagtekens

MAB12_Binnen.indd 612 06/12/10 4:37 PM

geplaatst bij het handelen van onder meer bestuurders, toezichthouders en de controleurs van de jaarrekening, de accountants. Een auteur als Coffee (2002) stelt in zijn beschouwingen over de boekhoudschandalen in de Verenigde Staten met name de rol van accountants, analisten en juristen aan de kaak. Coffee (2002) besteedt geen aandacht aan de rol van de auditcommisie.[8]

In dit artikel gaan wij in op de relatie tussen de accountant en de auditcommissie. De plaats van de auditcommissie binnen de governancestructuur en de invloed die de commissie kan hebben op de kwaliteit van het ondernemingsbestuur komen aan de orde in paragraaf 2. In de daarop volgende paragraaf wordt ingegaan op de betekenis van de auditcommissie voor het functioneren van de accountant die is belast met de controle van de jaarrekening. Daarbij wordt ook de invloed die de voltallige raad van commissarissen in dat verband kan uitoefenen op commissie en accountant in de beschouwing betrokken. Paragraaf 4 is gewijd aan de bepalingen in de voorgestelde standaard van de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) in de Verenigde Staten omtrent *Communications with Audit Committees*.

2 De auditcommissie en (good) corporate governance

2.1 Inleiding

Aan auditcommissies is onder meer het toezicht op de financiële verslaggeving en de accountant toebedeeld. De accountant houdt zich eveneens bezig met de financiële verslaggeving en ook met andere onderwerpen zoals risicobeheersing, die mogelijk voor de functievervulling van leden van auditcommissies van belang zijn. Daarom moet de accountant enig inzicht hebben in de aandachtsgebieden of de scope van de werkzaamheden van de auditcommissie. Hij kan in zijn controleaanpak en de rapportering over de uitkomsten daarvan rekening houden met de informatiebehoeften die binnen de auditcommissie leven.

Ook is het voor de accountant belangrijk een beeld te hebben van de mate waarin de auditcommissie bijdraagt aan de kwaliteit van het ondernemingsbestuur. De auditcommissie vormt als voorbereidingscommissie van de raad van commissarissen immers een onderdeel van het stelsel van functiescheidingen aan de top van de organisatie en kan daarmee de interne beheersing alleen maar versterken. Dit uiteraard indien zij een zekere invloed op het gedrag van bestuurders, accountants en andere bij het werk van auditcommissies betrokken personen kan uitoefenen. De invloed van auditcommissies komt in de volgende subparagraaf aan de orde. Op de onderwerpen die relevant zijn voor de auditcommissie ofwel de scope van de werkzaamheden van de auditcommissie wordt ingegaan in paragraaf 2.3.

2.2 De invloed van de auditcommissie

De Cadbury Committee (1994) is stellig waar het gaat om de bijdrage die auditcommissies leveren aan de kwaliteit van het ondernemingsbestuur: 'The committee therefore regards the appointment of properly constituted audit committees as an important step in raising standards of corporate governance' en 'They offer added assurance to the shareholders that the auditors, who act on their behalf, are in a position to safeguard their interests'.

Niet alleen voor Cadbury zijn auditcommissies een vanzelfsprekendheid; *best practice*-bepalingen en wetgeving volgen dezelfde lijn. Stellingen als die van de Cadbury Committee en daarmee de stelling dat auditcommissies van betekenis zijn voor de kwaliteit van het ondernemingsbestuur zijn moeilijk te onderbouwen. Uitgaande van de vraag 'Why have audit committees become so widely established in large UK public limited companies when evidence of their effectiveness is limited?' heeft Collier (1996) in het Verenigd Koninkrijk, nog voordat auditcommissies wettelijk verplicht werden gesteld, onderzoek gedaan naar de betekenis van auditcommissies in de perceptie van leden van dergelijke commissies. Zij zochten deze betekenis onder meer in verbetering van de communicatie tussen de 'board' en in- en externe accountants, vergroting van het vertrouwen van stakeholders in de kwaliteit van het ondernemingsbestuur en verhoging van de efficiency binnen het toezicht. Onderzoek naar de betekenis van auditcommissies in termen van de invloed die zij hebben op onder meer het bestuur van de vennootschap, andere non-executives en de externe accountant, is ook na het onderzoek van Collier gedaan. Te noemen zijn de onderzoeken door Turley en Zaman (2007), Spira (2002), Pettigrew en McNulty (1995, 1998) en Gendron et al. (2004). Turley en Zaman (2007, p. 780) stellen dat ook functionarissen die zich bezig houden met het opstellen van de jaarrekening en tussentijdse financiële overzichten zich ervan bewust zijn dat de auditcommissie 'meekijkt', hetgeen kan meewegen in de beoordeling die de accountant maakt van de *control environment*.

DeZoort et al. (2002) komen in een model betreffende de *audit committee effectiveness* (ACE) tot de conclusie dat de invloed van een auditcommissie door een viertal factoren wordt bepaald, i.c. *samenstelling, autoriteit, middelen en professionaliteit*.[9] Bepalingen die met de drie eerstgenoemde onderdelen samenhangen, treft men aan in verschillende best practice-rapporten. Te noemen zijn bepalingen met betrekking tot de deskundigheid van leden van auditcommissies, het reglement dat de taken en bevoegdheden van

MAB12_Binnen.indd 613 06/12/10 4:37 PM

de auditcommissie beschrijft en middelen als de inzet van de accountant. Zij zijn naar hun aard tot op zekere hoogte te formaliseren en kunnen door stakeholders ook worden waargenomen. De met deze elementen samenhangende processen worden door Turley en Zaman (2007, p. 769) aangemerkt als *formele* processen.[10]

Het vierde element in het ACE-model van DeZoort et al. (2002) heeft betrekking op *professionaliteit*. Kalbers en Fogarty (1993, p. 27) duiden dit aan met 'will to act'. DeZoort et al. (2002) gebruiken in dit verband de termen 'incentive, motivation and perseverance'. Andere auteurs (bijv. Pettigrew en McNulty, 1998) hanteren de term 'will and skill'. Het gaat daarbij om persoonlijke vaardigheden van leden van auditcommissies als het stellen van 'de juiste vragen' aan het bestuur of de accountant. Niet alleen dit aspect is van belang voor de accountant in zijn relatie met de auditcommissie. Ook met de door Turley en Zaman (2007) onderscheiden *informele* processen alsmede *power relationships* (machtsverhoudingen) moet de accountant rekening houden. Informele contacten tussen (leden van) de auditcommissie en participanten buiten het kader van de bijeenkomsten van de auditcommissie behoren tot die informele processen. Het is moeilijk vast te stellen in welke mate dergelijke informele processen de invloed van de auditcommissie bepalen. Op grond van casestudies komen Spira (2002), Turley en Zaman (2007) en Gendron et al. (2004) tot de conclusie dat een dergelijke invloed wel degelijk bestaat. De betekenis van machtsverhoudingen voor de effectiviteit van auditcommissies is door Kalbers en Fogarty (1993) uitgewerkt. Zij onderkennen, evenals auteurs in latere publicaties, dat machtsverhoudingen tussen functionarissen op het hoogste niveau binnen een organisatie uiteindelijk bepalend zijn voor de invloed van auditcommissies. Dit ondanks de reeks van bepalingen op het gebied van deskundigheid en samenstelling van de auditcommissie en andere bepalingen van organisatorische aard zoals die in codes op het gebied van corporate governance zijn opgenomen.[11] Ook kan de invloed van de auditcommissie worden aangewend door participanten om het gedrag van andere participanten te beïnvloeden.[12]

Ook andersoortige organisatorische aspecten rond auditcommissies blijken de invloed van auditcommissies mede te bepalen. Spira (2002) en Gendron et al. (2004) noemen de procedures rond de vaststelling van de agenda van de auditcommissie, waaronder begrepen de keuze van de onderwerpen. De timing van de vergadering is eveneens relevant, evenals de vraag in hoeverre onderwerpen al dan niet buiten aanwezigheid van bestuurders worden besproken. Al deze aspecten kunnen relevant zijn en de besluitvorming binnen de commissie beïnvloeden. Ook de accountant kan daarin een rol spelen. Zo kan hij door de diepgang en keuze van de onderwerpen in zijn rapporteringen de gedachtewisselingen binnen de bijeenkomst van de auditcommissie beïnvloeden.

Uit het voorgaande kunnen geen generieke conclusies worden getrokken ten aanzien van de omstandigheden waaronder auditcommissies invloed hebben op het functioneren van onder meer de accountant en in meer algemene zin op de kwaliteit van het ondernemingsbestuur. Voor dezelfde persoon, i.c. lid van een auditcommissie, kan zijn of haar invloed in verschillende vennootschappen (lees: contexten) of onder verschillende omstandigheden binnen eenzelfde vennootschap verschillen. De invloed van de auditcommissie is in routinematige aangelegenheden veel geringer dan in geval van bijzondere gebeurtenissen als overnames of problemen met de financiering van de vennootschap (Turley en Zaman, 2007). Deze auteurs zien ook verschillen in de mate waarin verschillende personen, zelfs indien zij beschikken over vergelijkbare deskundigheden en vaardigheden, in vergelijkbare situaties invloed kunnen uitoefenen.[13]

2.3 Scope van de auditcommissie

Verondersteld mag worden dat de accountant in zijn contacten met de auditcommissie op de hoogte is van de onderdelen van het toezicht waarmee deze commissie zich bezighoudt. Toch roepen de bepalingen omtrent de scope van de auditcommissie zoals opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code vragen op met betrekking tot de afgrenzing van deze scope. Dat is overigens niet alleen van belang voor de accountant. De voltallige raad van commissarissen zal immers ook een duidelijk beeld moeten hebben van de onderwerpen waarmee haar voorbereidingscommissies, waaronder de auditcommissie, zich bezighouden. Uit publicaties over auditcommissies in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten (Spira, 2002; Marrian, 1988, Collier, 1996 en Turley en Zaman, 2004) blijkt niet dat men zich in die landen zorgen maakt over de definiëring van de scope. Dit zou kunnen samenhangen met het gegeven dat de scope van de auditcommissie in deze landen wat beperkter is omschreven dan in de Nederlandse Corporate Governance Code en primair de externe financiële verslaggeving en de beheersing van de daarmee gepaard gaande risico's alsmede het toezicht op de externe accountant betreft. Deze scope is overigens ook al af te leiden uit het hiervoor genoemde onderzoek van Collier (1992). Leden van deze commissies rekenen naast het toezicht op de jaarrekening en de externe accountant ook de 'beheersingsomgeving' en 'management weaknesses' tot hun aandachtsgebied. Tevens wordt de bewaking van de onafhankelijkheid van de interne accountant in dat verband genoemd. Het belang van het onderzoek van Collier ligt vooral hierin dat het is uitgevoerd voordat nadere bepalingen rond auditcommissies in de

MAB12_Binnen.indd 614 06/12/10 4:37 PM

Combined Code waren opgenomen; de uitkomsten van dit onderzoek kunnen worden beschouwd als de resultanten van een proces waarin de aandachtsgebieden van auditcommissies in het samenspel tussen bestuur en non-executives zijn geëvolueerd. Voor zover bekend zijn in Nederland, voorafgaand aan de introductie van de Nederlandse Corporate Governance Code, geen vergelijkbare onderzoeken uitgevoerd waaruit een beeld kan worden afgeleid van een 'spontaan ontwikkelde' scope van de auditcommissie. Uit sectie 301 van de Sarbanes-Oxley Act blijkt dat de auditcommissie zich in de Verenigde Staten dient bezig te houden met het toezicht op de externe financiële verslaggeving (Mouthaan, 2000). De Nederlandse Corporate Governance Code beperkt zich daar niet toe; de code hanteert de termen 'financiële verslaggeving', waaronder mede de interne financiële verslaggeving kan zijn begrepen. Deze code noemt ook het toezicht op de werking van de 'risicobeheersings- en controlesystemen', een begrip dat verder strekt dan de risico's samenhangend met de externe financiële verslaggeving waartoe de Amerikaanse auditcommissies zich op grond van de Sarbanes Oxley Act beperken.[14]

Deze aandachtsgebieden worden in de Nederlandse Corporate Governance Code overigens in termen van 'in ieder geval' beschreven; geconcludeerd mag worden dat het de auditcommissie vrij staat om zich ook met andere onderwerpen bezig te houden. Een nadere beschrijving van hetgeen aanleiding is geweest om juist deze aandachtsgebieden te benoemen als onderdeel van de scope van de auditcommissie, wordt echter niet gegeven. Daarin is de Nederlandse Corporate Governance Code niet uniek. Walker (2004) pleit voor een meer gestructureerde inrichting van best practice-bepalingen en op die wijze de praktische hanteerbaarheid ervan te vergroten. Hij toont zich ook voorstander van een explicitering van de doelstellingen die verband houden met best practice-bepalingen. Ook stelt hij voor een onderscheid te maken tussen enerzijds procedures die de auditcommissie in acht moet nemen en anderzijds de daadwerkelijke activiteiten van de auditcommissie.

3 De relatie tussen de auditcommissie en de accountant

3.1 Inleiding

De introductie van een auditcommissie verandert de relatie tussen de accountant en de voltallige raad van commissarissen. In de regel woont de accountant de bijeenkomst van de raad van commissarissen bij waarin de jaarrekening wordt besproken. Gedurende het jaar is de auditcommissie de gesprekspartner voor de accountant. De auditcommissie heeft echter geen beslissingsbevoegdheden. Zij bereidt de besluitvorming binnen de voltallige raad slechts voor. In paragraaf 3.2. wordt beschreven op welke wijze de raad van commissarissen de gang van zaken binnen de auditcommissie mede kan bepalen en daarmee de relatie tussen toezichthouders en accountant beïnvloedt. De controlewerkzaamheden van de externe accountant kunnen worden beschouwd als één van de middelen die de auditcommissie ten dienste staan bij de uitoefening van haar monitoringtaak. In paragraaf 3.3. wordt ingegaan op de vraag op welke wijze de auditcommissie de kwaliteit van dit middel kan bewaken. De communicatie tussen de auditcommissie en de accountant komt in paragraaf 3.4. aan de orde.

3.2 Auditcommissie en raad van commissarissen: context

Pettigrew en McNulty (1995, 1998) besteden aandacht aan de *context* of omgeving waarin de non-executives opereren. De voltallige raad van commissarissen behoort tot die context. Deze kan in de terminologie van Kalbers en Forgarty (1993) aan de auditcommissie 'institutionele macht' verschaffen. Ook regelgeving vormt onderdeel van die context. De Nederlandse Corporate Governance Code kent een aantal specifieke bepalingen met betrekking tot auditcommissies. Deze bepalingen legitimeren de invloed van de auditcommissie op de aandachtsgebieden als genoemd in de code. De context waarin de auditcommissie opereert, kent ook andere elementen. Te denken is aan de financiële positie waarin de vennootschap verkeert, de aanwezigheid van aandeelhouders in de auditcommissie, de verwachtingen van stakeholders met betrekking tot de financiële prestaties van de vennootschap en de mate waarin bijzondere, wellicht branchespecifieke, accountingvraagstukken spelen. Pye en Pettigrew (2005, p. S31) noemen nog het 'algemene beeld' dat bestaat omtrent de risico's die een vennootschap loopt.

De auditcommissie houdt zich met slechts een deel van de voor non-executives relevante aandachtsgebieden bezig. Het risico bestaat dat 'blinde vlekken' ofwel leemten in het toezicht optreden. Daarmee wordt gedoeld op de situatie dat de non-executives die geen deel uitmaken van de auditcommissie er, ten onrechte, van uitgaan dat onderwerpen of deelaspecten daarvan al aan de orde zijn geweest binnen de auditcommissie. Er zijn daarentegen ook onderwerpen die in governancecodes worden toegewezen aan de auditcommissie, terwijl zij juist lijken te vragen om een multidisciplinaire benadering, i.c. binnen de voltallige raad van commissarissen. Te denken is aan het risicobeheersingssysteem binnen de vennootschap, dat meer aspecten kent dan alleen de beheersing van risico's rond financiële rapporteringen. Het aantal binnen de auditcommissie aanwezige disciplines is nu juist veelal beperkt; dit is een logische implicatie van de instelling van commissies ten

MAB12_Binnen.indd 615 06/12/10 4:37 PM

behoeve van het toezicht. Deze commissies danken hun oorsprong immers onder meer aan de noodzaak tot een efficiënte verdeling van de tijd die non-executives ter beschikking staat. Een van de instrumenten die de raad van commissarissen in deze heeft, is de opstelling van een reglement voor de auditcommissie. Een dergelijk reglement wordt ook genoemd in de Nederlandse Corporate Governance Code.[15] In een dergelijk reglement worden de verantwoordelijkheden, de bevoegdheden, de samenstelling en de werkwijze van de commissie opgenomen. Dit reglement dient openbaar te worden gemaakt. Een globale analyse van de reglementen van in Nederland ter beurze genoteerde vennootschappen leert dat met betrekking tot de inhoud van de reglementen voor de auditcommissie een grote diversiteit bestaat waar het de verantwoordelijkheden en de werkwijze van de commissie betreft. De verantwoordelijkheden van de commissie worden veelal vervat in termen van aandachtsgebieden, terwijl de bepalingen omtrent de werkwijze zich beperken tot bepalingen omtrent de vergaderfrequentie en de zogenoemde *private sessions* met de externe accountant. Walker (2004) waarschuwt voor overschatting van het belang van reglementen ('charters') van auditcommissies. Zo is uit onderzoek van Carcello et al. (2002) gebleken dat wat auditcommissies zeggen te doen, verschilt van wat hun reglementen schrijven over wat deze auditcommissies zouden moeten doen. Walker (2004, p. 184) sluit zijn betoog af met de volgende woorden: 'It must be acknowledged that audit committees are not necessarily effective just because they have a charter. Much may depend on the intelligence and diligence of participants – and perhaps their financial expertise and experience.' Spira (2002) voegt daar nog aan toe dat reglementen van auditcommissies niet zozeer worden opgesteld om als leidraad te dienen voor een auditcommissie, maar veeleer dienen als middel voor de vennootschap om aan belanghebbenden te tonen dat zij zich bekommert om goed ondernemingsbestuur en daartoe onder meer een auditcommissie haar werkzaamheden laat uitvoeren.[16]

De raad van commissarissen blijft verantwoordelijk voor het toezicht dat door de auditcommissie wordt uitgevoerd. Om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen, is het belangrijk dat de raad adequaat wordt geïnformeerd door de commissie over de gedachtewisselingen binnen de commissie. Zo kan zij ook inzicht krijgen in de onderwerpen waaraan de commissie aandacht besteedt. De omstandigheden binnen de vennootschap en haar omgeving kunnen veranderen. Een procedure die voorziet in een periodieke herijking van de scope maar zeker ook de diepgang van de werkzaamheden van de auditcommissie zou hier naar onze mening op zijn plaats zijn. Ook de oordeelsvorming binnen de commissie kan voor de voltallige raad van commissarissen bijdragen aan het niveau van 'comfort' dat zij ontlenen aan het werk van de auditcommissie. Spira (2002) stelt dat een unanieme besluitvorming binnen de commissie het niveau van 'comfort' versterkt.

3.3 Bewaking van het middel

De auditcommissie kan beschikken over verschillende middelen om toezicht uit te oefenen. Een van de mogelijkheden van de auditcommissie om inzicht te krijgen in de kwaliteit van informatie die zij ontvangt van het bestuur van de vennootschap, is na te gaan met welke organisatorische waarborgen de betreffende informatie is omgeven; betrokkenheid van anderen dan de bestuursleden bij de totstandkoming van de informatie is zo'n waarborg. Ook betrokkenheid van meerdere leden van het bestuur bij informatie kan hier worden genoemd. Wordt hiermee vooral gedoeld op systemen en structuren, ook 'eigen actie' door leden van de auditcommissie behoort tot de middelen van de auditcommissie. Zij kan de informatie die zij van het bestuur van de vennootschap ontvangt zelfstandig beoordelen, bijvoorbeeld door cijferanalyses uit te voeren. Daarnaast kan de auditcommissie vragen stellen aan het bestuur of gebruikmaken van inlichtingen die zij inwint bij derden als de financiers, de werknemers of de in- en externe accountant.

De werkzaamheden van de externe accountant vormen een middel dat ook in de Nederlandse Corporate Governance Code wordt genoemd. Deze code wijst de auditcommissie overigens ook op haar verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van dat middel. Toezicht op de relatie met de externe accountant, waaronder diens onafhankelijkheid, en het functioneren van de interne accountantsdienst worden in de code expliciet genoemd.[17] In het navolgende wordt ingegaan op de organisatorische maatregelen die de auditcommissie zou kunnen nemen om de kwaliteit van 'het middel' te waarborgen. Controle van de jaarrekening, de taak van de externe accountant, en toezicht op de externe financiële verslaggeving, de taak van de auditcommissie, zijn geen identieke activiteiten. De vraag die opkomt, is in hoeverre controle van de jaarrekening in de plaats zou kunnen treden van toezicht op de financiële verslaggeving als bedoeld in de Nederlandse Corporate Governance Code. Beckman et al. (1994) stellen met nadruk dat toezicht door commissarissen iets anders is dan controle. Toezien en controleren zijn overigens wel aan elkaar verwante begrippen. Van Dale (1992, p. 575) definieert controle als 'toezicht op de juiste werking van een toestel, op het naleven van de voorschriften, op het al of niet aanwezig zijn van iets, het beheer van een zaak enz.' Toezicht wordt door Van Dale (1992, p. 3121) gedefinieerd als 'het waken dat een persoon zich gedraagt overeenkomstig een bepaalde norm'.

MAB12_Binnen.indd 616 06/12/10 4:37 PM

Uit deze definities zou kunnen worden afgeleid dat controle meer incidenteel van karakter is dan het meer continuele bewaken dat besloten is in de definitie van toezicht. Het door Blokdijk (1975) gemaakte onderscheid tussen bewaken en inspecteren zou ook kunnen worden toegepast op toezien en controleren. Het meer continuele karakter van toezien lijkt aan te sluiten bij 'bewaken', terwijl het incidentele karakter van controleren overeenkomt met 'inspecteren'. Dit sluit aan bij de gedachte dat toezicht door commissarissen deel uitmaakt van het continu aanwezige interne beheersingsysteem.

De Nederlandse Corporate Governance Code wijdt een aantal bepalingen aan de bewaking van de onafhankelijkheid van de externe accountant. Een andere waarborg voor onafhankelijkheid binnen het raamwerk van de code is de wijze waarop de accountant wordt benoemd; de auditcommissie doet daartoe een voorstel aan de raad van commissarissen. Dat een goede werkrelatie tussen het bestuur van de vennootschap en de externe accountant van belang is voor de kwaliteit van het functioneren van laatstgenoemde, wordt onderkend binnen de code; met het bestuur wordt over het voorstel tot (her)benoeming overleg gepleegd.[18] De in de Nederlandse Corporate Governance Code genoemde 'private session' (bepaling III.5.9) is een additioneel instrument om inzicht te krijgen in de relatie tussen de accountant en het bestuur van de vennootschap en daarmee onder meer zicht te krijgen op de onafhankelijkheid van de accountant. Aangenomen mag worden dat dergelijke bijeenkomsten bedoeld zijn om de externe accountant de gelegenheid te geven aan de auditcommissie te rapporteren omtrent omstandigheden die zijn onafhankelijkheid raken. Daarnaast geeft een dergelijke 'private session' de auditcommissie de mogelijkheid de accountant te bevragen, zonder dat diens opmerkingen *direct* zijn relatie met het bestuur beïnvloeden. Hier speelt overigens het door Walker (2004) gesignaleerde manco in best practice-bepalingen: procedures, i.c. de private session, worden genoemd zonder dat duidelijk is met welke doelstelling deze procedure moet worden doorlopen.[19] Voor de genoemde elementen bevat de code geen concrete organisatorische maatregelen die de auditcommissie zou moeten nemen om de kwaliteit van de externe accountant te bewaken.[20] In de praktijk treft men diverse organisatorische maatregelen aan die door de verschillende accountantsorganisaties worden getroffen, maatregelen die gericht zijn op bewaking van de onafhankelijkheid en verhoging van de kwaliteit van de controlewerkzaamheden. Te noemen zijn:

- De ervaring en het functieniveau van de accountants die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de controles bij dochtervennootschappen.
- De mate waarin de verantwoordelijk partner betrokken is bij de bespreking van de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij dochtervennootschappen. Dit zou een onafhankelijke opstelling ten opzichte van de directies van dochtervennootschappen kunnen bevorderen.
- Het al dan niet aanwezig zijn van een 'dual-partnersysteem'. Niet alleen uit een oogpunt van continuïteit is het van belang dat een tweede partner van het accountantskantoor betrokken is bij de dienstverlening aan de vennootschap. De betrokkenheid van een tweede partner kan de onafhankelijke opstelling van de accountant vergroten.
- De mate waarin de beloning van partners betrokken bij de uitvoering van de controleopdracht afhankelijk is van de onder hun leiding gerealiseerde omzet. Naarmate het belang van de gerealiseerde omzet groter wordt voor de aan partners toegekende beloning, lijkt de onafhankelijkheid van dergelijke partners ten opzichte van de vennootschap geringer.
- Documentatie omtrent het systeem van kwaliteitsbewaking binnen het accountantskantoor, mede inhoudende de mate waarin de voor de controle verantwoordelijke partner verplicht is voorafgaand aan een standpuntbepaling ten opzichte van de vennootschap binnen zijn kantoor ruggespraak te houden. Voor zowel de auditcommissie als het bestuur van de vennootschap zijn verplichtingen als hier bedoeld een indicatie van de kwaliteitszorg binnen het accountantskantoor. Anderzijds is het wel van belang dat bestuur en auditcommissie niet, na besprekingen met de accountant, worden geconfronteerd met nieuwe standpunten die de betreffende accountant inneemt op grond van interne consultaties.

Een aantal van die maatregelen is direct gericht op een onafhankelijke oordeelsvorming door de accountant; te noemen is het 'dual-partnersysteem'.

3.4 Samenwerking en communicatie

Hoewel de hiervoor genoemde organisatorische maatregelen waarneembaar zijn voor leden van de auditcommissie, geven zij slechts een onvolledig beeld van de kwaliteit van het werk van de accountant. Zo'n beeld kan eerst ontstaan uit de ervaringen die de samenwerking en communicatie tussen accountant en auditcommissie opleveren. Een beeld van de mate waarin de accountant mogelijke druk van de zijde van het bestuur van de vennootschap kan weerstaan, krijgt de auditcommissie al op grond van het optreden van de accountant tijdens vergaderingen van de auditcommissie. Enig zicht op de houding die de accountant aanneemt, krijgt de auditcommissie tijdens de auditcommissiebijeenkomsten.[21] Het accountantsverslag en de opstelling van de accountant tijdens gedachtewisselingen binnen de commissievergaderingen kunnen worden gerangschikt onder de 'technische kwaliteit' zoals Ghebremichael (2005, p. 45) die met betrekking tot controlewerkzaamheden onderscheidt. De audit-

MAB12_Binnen.indd 617 06/12/10 4:37 PM

commissie is zoals Ghebremichael (2005) dat aanduidt ook betrokken bij het controleproces en op die grond kan zij ook inzicht krijgen in de 'functionele kwaliteit' van de accountant. Blijft de vraag wanneer nu het toezicht door de auditcommissie op de externe accountant toereikend mag worden geacht. De Nederlandse Corporate Governance Code geeft geen eenduidig antwoord op deze vraag; uit de code kan overigens wel worden afgeleid dat van de auditcommissie betrokkenheid bij het controleproces wordt verwacht. Antwoord op deze vraag zou gezocht kunnen worden in de benadering zoals Delfos-Roy (1997) en Glasz (1995) die hanteren met betrekking tot de verantwoordelijkheid van commissarissen in het algemeen. Op grond van het leerstuk van de 'zorgvuldigheid' zou de auditcommissie zich ervan moeten vergewissen dat de accountant zijn werkzaamheden adequaat heeft ingericht en ook datgene rapporteert dat relevant is voor de oordeelsvorming van de auditcommissie omtrent de externe financiële verslaggeving en daarmee verband houdende onderwerpen.

Ter zake kan in zijn algemeenheid worden gedacht aan afspraken omtrent de diepgang en reikwijdte van de controle, de rapporteringen door de accountant en de contactmomenten tussen commissie en accountant.

Daarnaast kan uit de literatuur op het gebied van *financial auditing* worden afgeleid welke aandachtspunten voor de auditcommissie in dat verband relevant zouden kunnen zijn:

- *De door de accountant geïdentificeerde financiële verslaggevingsrisico's.* Naast deze risico's onderscheidt het COSO-model ook risico's op het gebied van strategie, operaties en *compliance*. Deze risico's zijn onderdeel van de scope van de accountantscontrole voor zover zij van invloed zijn op de externe financiële verslaggeving. Te denken is aan overtredingen van wet- en regelgeving die kunnen leiden tot boetes voor de vennootschap. Ook kunnen risico's voor de externe financiële verslaggeving ontstaan omdat operationele financiële verslaggevingsprocessen niet adequaat zijn ingericht. Alsdan behoren zij tot de opsomming van risico's die relevant zijn voor de auditcommissie en die tevens betrokken zijn in de accountantscontrole.
- *Onderdelen van het interne beheersingssysteem die de accountant betrekt in de controle van de jaarrekening.*
- *De door de accountant gehanteerde materialiteit.* Materialiteit heeft te maken met de diepgang van de controlewerkzaamheden. De auditcommissie kan ter zake eigen overwegingen hebben, bijvoorbeeld omdat bepaalde kostensoorten het risico van reputatieschade voor de vennootschap met zich mee kunnen brengen.[22]
- *De hoofdlijnen van de controleaanpak per jaarrekeningpost.*
- *De communicatie tussen accountant en auditcommissie, waaronder afspraken over de rapportering.* Verondersteld mag worden dat de externe accountant aanwezig is bij de vergaderingen van de commissie waarin de uitkomsten van de interim-controle en die van de jaarrekeningcontrole worden besproken. Ook tussentijds gepubliceerde financiële gegevens waarmee de accountant enige bemoeienis heeft gehad, zullen waarschijnlijk aan de orde komen binnen de commissie in aanwezigheid van de accountant.[23] Een belangrijk communicatiemiddel tussen auditcommissie en accountant is het accountantsverslag. De daarin behandelde onderwerpen en de mate van detaillering in deze rapportering kunnen van invloed zijn op de gedachtewisselingen binnen de auditcommissie. Het gevaar bestaat dat deze gedachtewisselingen niet verder gaan dan de onderwerpen behandeld in het accountantsverslag. Een gesprek tussen de auditcommissie en de accountant over onderwerpen die in elk geval in het verslag dienen te worden betrokken, kan hier op zijn plaats zijn. Overigens komt hier weer het belang van processen, i.c. de routing van het accountantsverslag, naar voren. In de regel wordt het accountantsverslag in eerste aanleg in concept besproken tussen accountant en bestuur; in deze bespreking kan het bestuur trachten onderwerpen buiten de definitieve rapportering te houden.

Met betrekking tot auditcommissies bij Nederlandse vennootschappen bestaat, voor zover ons bekend, nog geen beeld van de daadwerkelijke betrokkenheid van leden van deze commissies bij het controleproces. Turley en Zaman (2007) concluderen dat leden van door hen in de Verenigde Staten onderzochte auditcommissies bij de bespreking van de controleaanpak, risicogebieden en materialiteit niet veel verder komen dan het aandragen van 'business issues' die de accountant in zijn controle zou moeten betrekken. Wellicht is een en ander te wijten aan onvoldoende inzicht binnen de auditcommissie in hetgeen de controle van de jaarrekening door de externe accountant nu daadwerkelijk inhoudt. Dit onderstreept nog eens het belang van financiële expertise binnen de auditcommissie, al was het maar om de auditcommissie in staat te stellen haar verwachtingen omtrent de rol van de accountant uit te spreken. Uit het onderzoek van Turley en Zaman (2007) blijkt overigens niet of leden van auditcommissies enigerlei verwachting koesteren waar het de kennis van 'business issues' bij de accountant betreft. De conclusie van Turley en Zaman (2007) kan overigens ook een gevolg zijn van het feit dat leden van auditcommissies juist een complementaire rol voor zichzelf zien weggelegd ten opzichte van de accountant.

In hun oordeelsvorming gaan leden van auditcommissies niet alleen in op het controleproces zoals hiervoor beschreven, maar ook de uitkomsten van de controle

MAB12_Binnen.indd 618 06/12/10 4:37 PM

worden daarin betrokken. Gendron et al. (2004) stellen dat leden van auditcommissies de 'wordings' gehanteerd in de financiële verslaggeving niet alleen beoordelen in relatie tot de vigerende verslaggevingsvoorschriften. Juist de vraag of deze toelichtingen 'understandable' zijn voor de gebruikers van deze informatie, is voor hen relevant in hun oordeelsvorming. Gendron et al. (2004) zijn van mening dat leden van auditcommissies 'simulation heuristics' uitvoeren.

Ook werkervaring en specifieke deskundigheden spelen een rol in de oordeelsvorming door leden van auditcommissies. DeZoort (1998) heeft vastgesteld dat leden van auditcommissies die als financiële experts kwalificeren tot een andere oordeel komen omtrent de toereikendheid van interne beheersingsmaatregelen. DeZoort en Salterio (2001) hebben vastgesteld dat financiële experts eerder dan leden van auditcommissies met een andere achtergrond de accountant steunen in discussies over financiële verslaggeving. Ook blijken zij dezelfde opvattingen als accountants te hebben waar het gaat om de keuze van posten in de jaarrekening die aandacht van accountant en auditcommissie behoeven (DeZoort et al., 2003).

Hiervoor is de relatie tussen auditcommissie en externe accountant geschetst als een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie.[24] Dit ontslaat de accountant naar onze mening niet van een actieve opstelling in discussies met de auditcommissie over de inrichting en uitvoering van zijn controlewerkzaamheden. De accountant heeft immers zijn eigen verantwoordelijkheden ter zake.[25] Een adviserende rol voor de externe accountant en dan specifiek gericht op het toezicht door de auditcommissie is uit de bestaande literatuur niet te destilleren. Dit is bijvoorbeeld in het licht van beloningssystemen waarin ondernemingsprestaties mede bepalend zijn voor de remuneratie van het management. De accountant zou zeer wel een rol kunnen spelen in de beoordeling van de mate waarin dergelijke beloningssystemen van invloed kunnen zijn op de 'risk appetite' van het management. Het ligt in de rede te veronderstellen dat de accountant daarbij ook adviezen geeft ten aan zien van daarop gerichte interne beheersingsmaatregelen.

4 Voorstellen PCAOB

Ook de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) heeft zich recent uitgesproken in een concept *auditing standard* met de titel *Communications with Audit Committees* (hierna: Standard). Eén van de doelstellingen is 'establishing a mutual understanding of the terms of the audit engagement with the audit committee' (p. 6). Alleen dan kan de auditcommissie een beeld krijgen van de betekenis van de audit in relatie tot haar monitoringtaak. Zo kan de auditcommissie dan vooraf met de accountant bepalen welke voor haar relevante onderwerpen worden betrokken in de rapporteringen door de accountant. Daarbij kan ook de diepgang van de controlewerkzaamheden aan de orde worden gesteld.

De Standard gaat ook verder dan de vigerende regelgeving waar het de onderwerpen betreft waarover de accountant de auditcommissie informeert. Niet alleen informatieverstrekking over significante risico's, schattingen en toelichting is volgens de Standard relevant. Ook problemen die de accountant ervaart bij de uitvoering van de controle en discussies met het management voor het moment van benoeming of terugtreden van de accountant moeten aan de orde worden gesteld. Dergelijke informatie kan de auditcommissie een beeld geven van mogelijke pogingen van het management om de onafhankelijke oordeelsvorming door de accountant te beïnvloeden. De Standard maakt het de accountant tegelijkertijd eenvoudiger om dergelijke informatie te verschaffen. Discussies met het management omtrent de vraag of dergelijke informatie aan de auditcommissie dient te worden verstrekt, zijn dan immers niet meer aan de orde. Het belang van dergelijke bepalingen mag niet worden onderschat. Turly en Zaman (2007) kwamen, zoals in de vorige paragraaf aangegeven, al tot de conclusie dat een actieve opstelling van de auditcommissie in communicatie met de accountant over het controleproces niet vaak voorkomt. Zij gaan echter nog verder door te stellen 'Formally the audit committee is very much a 'receiving and responding' body and it is therefore very dependent on the manner in which other parties choose to interact with, and provide information to, the audit committee' en '(...) informal processes are more likely to provide substantive evidence of audit committee effectiveness' (Turley en Zaman, 2007, p. 775). De Standard kan door de uitgebreide opsomming van onderwerpen een handvat zijn voor accountant en auditcommissie om een discussie over de informatiebehoefte van de auditcommissie te voeren.

Toch past een aantal kanttekeningen bij de Standard. De Standard spreekt zich uit over de doelstellingen van de accountant waar het de controle van de jaarrekening betreft. Communicatie over andere onderwerpen, bijvoorbeeld die omtrent het systeem van risicobeheersing, valt kennelijk buiten de reikwijdte van de Standard. Daarnaast zou de ratio van een aantal bepalingen kunnen worden vastgelegd. Deze kanttekening ligt in de lijn van de opmerkingen die Walker (2004) maakt met betrekking tot de opzet van best practice-rapporten voor auditcommissies; de doelstellingen van voorgeschreven procedures worden niet of onvoldoende toegelicht.

Evenmin wordt uit de Standard duidelijk hoe de accountant dient om te gaan met onderwerpen die op instigatie van de auditcommissie meer aandacht verdienen dan op grond van

MAB12_Binnen.indd 619 06/12/10 4:37 PM

de controle van de jaarrekening noodzakelijk is. Te denken is aan onderdelen van het risicobeheersingssysteem die de auditcommissie door de accountant beoordeeld zou willen zien dan wel posten die met een lagere materialiteit dan noodzakelijk voor de jaarrekeningcontrole door de accountant gecontroleerd zouden moeten worden.

Ook brengt de Standard onvoldoende duidelijkheid over de onderdelen van het risicobeheersingssysteem die door de accountant in zijn controle dienen te worden betrokken. Het is immers de vraag of de scope van de controle zich zou kunnen beperken tot de externe financiële verslaggeving en de risico's die daarmee samenhangen. Het begrip 'risk' is in de Standard niet nader gedefinieerd; uit de context kan echter worden afgeleid dat de Standard zich beperkt tot de externe financiële verslaggeving.

5 Ten slotte

De auditcommissie is een centrale rol gaan spelen binnen de relatie tussen de raad van commissarissen, het management en de accountant. In de Nederlandse Corporate Governance Code zijn tal van bepalingen opgenomen die de verantwoordelijkheden van de auditcommissie benoemen. Niet altijd is duidelijk welke de ratio is van deze bepalingen, hetgeen inzicht in de wijze waarop daar in de praktijk inhoud aan wordt gegeven, soms ontbreekt. Duidelijk is ook dat de gang van zaken binnen de auditcommissie en daarmee de relatie tussen accountant en toezichthouders mede wordt bepaald door de dynamiek van groepsprocessen. In de Angelsaksische landen is de laatste jaren een aanzet gegeven tot het onderzoek naar de betekenis van deze processen voor de accountant. Dit is voor de bijdrage die de accountant kan leveren aan de kwaliteit van het toezicht van groot belang. Daarnaast zou een verdergaande gedachtewisseling tussen auditcommissie en accountant over de aanpak van de controle waardevol kunnen zijn. De betekenis van de accountant voor de kwaliteit van het ondernemingsbestuur wordt immers alleen maar groter indien de auditcommissie inzicht heeft in de scope en diepgang van de werkzaamheden van de accountant. ■

Drs. A.J.E. Jansman RA is verbonden aan Deloitte Accountants B.V. en houdt zich daarnaast bezig met onderzoek naar auditcommissies.
Prof. dr. J.A. van Manen RA is verbonden aan PricewaterhouseCoopers en hoogleraar Accountantscontrole.

Literatuur

■ Beckman, H., J.A.M. Bos en J.R. Glasz (1994), *Bestuur en toezicht*, Deventer: Kluwer.
■ Blokdijk, J., (1975), Een kernvraagstuk van de leer der accountantscontrole (I) en (II), *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, vol. 49, no. 4, pp. 147-159 en vol. 49, no. 5, pp. 190-207.
■ Carcello, J.V., D.R. Hermanson en T.L. Neal (2002), Disclosures in audit committee charters and reports, *Accounting Horizons*, vol. 16, no. 4, pp. 291-304.
■ Coffee Jr., J.C. (2002), Understanding Enron: 'It's about the gatekeepers, stupid', *Business Lawyer*, vol. 57, no. 4, pp 1404-1420.
■ Collier, P. (1996), The rise of the audit committee in UK quoted companies: a curious phenomenon?, *Accounting, Business and Financial History*, vol. 6, no. 2, pp. 121-140.
■ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) , Enterprise Risk Management – Integrated Framework.
■ Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Committee), (1992), *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee: London.
■ Delfos-Roy, Y.L.L.A.M. (1997), *Informatieverstrekking en informatievergaring in het kader van de toezichthoudende en raadgevende taak van de raad van commissarissen*, Deventer: Kluwer.
■ DeZoort, F.T. (1998), An analysis of experience effects on audit committee members' oversight judgments, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, no. 1, pp. 1-21.
■ DeZoort, F.T., D.R. Hermanson, D.S. Archambeault en S.A. Reed (2002), Audit committee effectiveness: A synthesis of the empirical audit committee literature, *Journal of Accounting Literature*, vol. 21, p. 38-75.
■ DeZoort, F.T., D.R. Hermanson en R.W. Houston (2003), Audit committee support for auditors: The effects of materiality justification and accounting precision, *Journal of Accounting and Public* Policy, vol. 22, no. 2, pp. 175-199.
■ DeZoort, F.T. en S.E. Salterio (2001), The effects of corporate governance experience and financial-reporting and audit knowledge on audit committee members' judgments, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 20, no. 2, pp. 31-47.
■ Financial Reporting Council (2008), *The Combined Code on Corporate Governance*; zie: www.frc.org.uk.
■ Flesher, D.L., G.J. Previts en W.D. Samson (2005), Auditing in the United States: A historical perspective, *Abacus*, vol. 41, no. 1, pp. 21-39.
■ Gendron, Y., J. Bedard en M. Gosselin (2004), Getting inside the black-box: a field study of practices in 'effective' audit committees, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 23, no. 1, pp. 153-171.
■ Ghebremichael, A.A. (2006), *Audit quality and its impact on behavioural intentions: perceptions of supervisory directors in Dutch corporations*, Ridderkerk: Labyrinth Publications.
■ Glasz, J.R. (1995), *Enige beschouwingen over zinvol commissariaat*, Amsterdam.
■ Jensen, M.C. en W.H. Meckling (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency

MAB12_Binnen.indd 620 06/12/10 4:37 PM

costs, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305-360.
- Kalbers, L.P. en T.J. Fogarty (1993), Audit committee effectiveness: An empirical investigation of the contribution of power, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 12, no. 1, pp. 24-49.
- Klein, A. (2002), Audit committee, board of director characteristics, and earnings management, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 33, pp. 375-400.
- Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (2008), De verantwoordelijkheid van de accountant bij de toetsing van in het jaarverslag opgenomen informatie over de naleving van de Nederlandse corporate governance code, Audit Alert 18.
- Mautz, R.K. en F.L. Neumann (1970), *Corporate audit committees*, University of Illinois, Urbana.
- Mautz, R.K. en F.L. Neumann (1977), *Corporate audit committees*: Policies and practices, Ernst & Ernst, Cleveland.
- Mautz, R.K. en H.A. Sharaf (1960), *The philosophy of auditing*, American Accounting Association.
- Marrian, I. (1988), *Audit committees*, Institute of Chartered Accountants in Scotland, Edinburgh.
- Mouthaan, E.H.J. (2000), Corporate Governance: de verantwoordelijkheid voor het internal control system en het rapporteren ter zake, proefschrift Leiden University.
- Pettigrew, A. en T. McNulty (1995), Power and influence in and around the boardroom, *Human Relations*, vol. 48, no. 8, pp. 845-873.
- Pettigrew, A. en T. McNulty (1998), Sources and uses of power in the boardroom, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 7, no. 2, pp. 197-214.
- Public Company Accounting Oversight Board (2010), *Proposed Auditing Standards on Communications with Audit Committees and related amendments to certain PCAOB Auditing Standards*; zie: http://pcaobus.org/Pages/default.aspx.
- Pye, A. en A.M. Pettigrew (2005), Studying board context, process and dynamics: Some challenges for the future, *British Journal of Management*, vol. 16, special issue, pp. S27-38.
- Spira, L.F. (2002), The audit committee: Performing corporate governance, Deventer: Kluwer Academic Publishers.
- Turley, S. en M. Zaman (2004), The corporate governance effects of audit committees, *Journal of Management and Governance*, vol. 8, no. 3, pp. 305-332.
- Turley, S. en M. Zaman (2007), Audit committee effectiveness: informal processes and behavioural effects, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 20, no. 5, pp. 765-788.
- Walker, R.G. (2004), Gaps in guidelines on audit committees, *Abacus*, vol. 40, no. 2, pp. 157-192.

Noten

1 Zie best practice-bepaling III.5.4.f. van de Nederlandse Corporate Governance Code (2008).

2 In artikel 2:250 BW lid 2, resp. artikel 2:140 BW lid 2 is de taakomschrijving van de raad van commissarissen in een bv of nv weergegeven: 'De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.'

3 Zie best practice-bepaling III.5 van de Nederlandse Corporate Governance Code (2003).

4 In best practice-bepaling III.5.4 van de Nederlandse Corporate Governance Code (2003) is een opsomming opgenomen van onderwerpen waarmee de auditcommissie zich onder meer zou moeten bezighouden.

5 Zie best practice-bepaling III.5.6 van de Nederlandse Corporate Governance Code (2008).

6 Daarbij geldt voor de Nederlandse Corporate Governance Code het zogenoemde *comply or explain*-principe: indien een vennootschap afwijkt van de bepalingen in de code, dient zij dit gemotiveerd toe te lichten. Dit principe treffen wij ook aan in de preambule van de voor het Verenigd Koninkrijk geldende Combined Code uit 2006.

7 Bethany McLean stelde op 5 maart 2001 in het tijdschrift *Fortune* de volgende vraag: 'Is Enron overpriced?' Tot dat moment ontbreken voor zover ons bekend publicaties waarin vraagtekens worden geplaatst bij de door Enron gepresenteerde financiële gegevens.

8 Als voorbeeld verwezen zij naar het rapport van de Amerikaanse Senaatscommissie die de gang van zaken rond de neergang van Enron onderzocht. Deze commissie, de Permanent Subcommittee on Investigations of the Committee of Governmental Affairs (of the) United States Senate, bracht haar rapport *The Role of the Board of Directors in Enron's Collapse* uit op 8 juli 2002. Daarin is wel degelijk de rol van de auditcommissie bekritiseerd.

9 Zie DeZoort et al., 2002, p. 42. De drie eerstgenoemde elementen zijn volgens DeZoort et al. 'basic inputs' om effectiviteit te realiseren. Daarnaast stellen zij dat 'upon this foundation of inputs lies the primary process factor needed to achieve ACE, diligence. Audit committees that have strong composition, power, and resources still need the will to act and to expend effort in order to be effective'. ACE staat voor *audit committee effectiveness*. *Diligence* betekent letterlijk toewijding. In andere publicaties (zie o.m. Pettigrew en McNulty, 1998) wordt dit element aangeduid met 'will and skill'. Wij vertalen diligence met professionaliteit.

10 Turley en Zaman (2004) proberen antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre de aanwezigheid van auditcommissies in vennootschappen een positief verband kent met door hen ontwikkelde indicatoren voor agencykosten. Te noemen zijn indicatoren als omvang van de onderneming, *leverage*, de uitvoering van de jaarrekeningcontrole door een van de grotere accountantskantoren en een eventuele dominante CEO. Turley en Zaman (2004, p. 312) concluderen, naar aanleiding van hun literatuurstudie, het volgende: 'Overall, the empirical evidence on the formation of, and/or reliance on, audit committees provides very limited support for viewing their effects solely in terms of managing the costs associated with agency related factors.'

11 Zie Kalbers en Fogarty, 1993, p. 25. Kalbers en Fogarty (1993) merken op dat Mautz en Neumann (1970, 1977) het functioneren van

MAB12_Binnen.indd 621 06/12/10 4:37 PM

auditcommissies zeer gedetailleerd hebben onderzocht. Kalbers en Fogarty (1993) stellen in dat verband: 'They suggested that audit committee 'success' (effectiveness) may be related to factors such as the nature of the audit committee's charge and the personality of audit committee members.' Ook stellen Kalbers en Fogarty (1993, p. 25), vooruitlopend op hun uiteenzettingen over de betekenis van machtsverhoudingen: 'However, effectiveness is not captured adequately by conformity to procedural requirements. Defining effectiveness *solely* as the execution of a series of tasks, however exhaustive, fails to measure the level of quality with which they are performed. This study regards audit committee effectiveness as a complex concept for which the substance that underlies the form of procedures must be examined.'

12 Zowel Turley en Zaman (2007, p. 775 e.v.) als Spira met haar *actor network theory*-benadering (Spira, 2002, pp. 55 e.v.) tonen aan dat auditcommissies door participanten kunnen worden gebruikt om het gedrag van anderen te beïnvloeden. Turley en Zaman (2007, p. 776) onderscheiden drie rollen voor de auditcommissie en wel die van 'arbiter', 'threat' en 'ally'.

13 Invloed kan niet worden beschouwd als een attribuut waarover een persoon in isolement beschikt. Pettigrew en McNulty (1995, p. 851) schrijven hier het volgende over: 'Power is not an attribute possessed by someone in isolation. It is a relational phenomenon. Power is generated, maintained, and lost in the context of relationships with others.'

14 Zie bepaling III.5.4.a van de Nederlandse Corporate Governance Code (2008).

15 Zie bepaling III.5.1. van de Nederlandse Corporate Governance Code (2008).

16 Spira (2002, p. 74 e.v.) ziet het reglement als een mogelijkheid tot 'punctualiseren' van de auditcommissie. De commissie wordt op deze wijze zichtbaar gemaakt voor de stakeholders. Bovendien is deze externe uiting mede basis voor de interne positionering van de auditcommissie; participanten binnen de vennootschap zijn zich bewust van het feit dat de auditcommissie voor de vennootschap en haar stakeholders een belangrijk middel is om goed ondernemingsbestuur zichtbaar te maken.

17 Zie bepaling III.5.4 van de Nederlandse Corporate Governance Code (2008).

18 In principe V.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code (2008) wordt dit als volgt verwoord: 'De externe accountant wordt benoemd door de algemene vergadering. De raad van commissarissen doet daartoe een voordracht, waarbij zowel de auditcommissie als het bestuur advies uitbrengen aan de raad van commissarissen.'

19 De werkrelatie tussen de accountant en het bestuur wordt mede bepaald door de attitude die de accountant kiest ten opzichte van dat bestuur. Eén van de door Mautz en Sharaf (1971) genoemde postulaten betreft de houding die de accountant a priori aanneemt ten opzichte van de gecontroleerde. Dit postulaat houdt in dat de accountant ervan uitgaat dat de gecontroleerde betrouwbaar is. Wij nemen aan dat commissarissen/leden van auditcommissies in dezen niet een ander uitgangspunt kennen.

20 Wel kent de Nederlandse Corporate Governance Code (2003) de vierjaarlijkse evaluatie van het functioneren van de externe accountant (zie bepaling V.2.3).

21 Zo zou de auditcommissie een beeld kunnen krijgen van de standvastigheid van de externe accountant door kennis te kunnen nemen van concepten van diens accountantsverslag. Deze concepten worden nog besproken tussen bestuur en accountant; het zou interessant kunnen zijn voor de auditcommissie om inzicht te hebben in de wijzigingen in het verslag die daarbij opkomen. Daar staat tegenover dat deze concepten ook feitelijke onjuistheden kunnen bevatten, die de kwaliteit van de discussies in de auditcommissie niet ten goede komen.

22 Wellicht is het voor de auditcommissie echter, ook indien sprake is van bevindingen waaraan geen belangrijke financiële consequenties zijn verbonden, interessant omtrent bepaalde zaken te worden geïnformeerd door de accountant. Reputatieschade die de onderneming zou kunnen lijden, te denken is aan overtreding van wet- en regelgeving maar ook aan omkoping van derden, behoeft immers niet in alle gevallen materiële financiële implicaties te hebben. Dit onderstreept nog eens het belang van communicatie tussen auditcommissie en accountant over de inrichting van de controle.

23 In Audit Alert 18 heeft het NIVRA uiteengezet welke betrokkenheid van de accountant ter zake van door de vennootschap publiek gemaakte financiële informatie wordt verwacht.

24 Formeel doet de raad van commissarissen een voorstel aan de algemene vergadering van aandeelhouders omtrent de benoeming van de accountant van de vennootschap. Gelet op onder meer de bepaling dat vierjaarlijks een evaluatie plaatsvindt van het functioneren van deze accountant door bestuur en auditcommissie en de in deze paragraaf geschetste betrokkenheid van de auditcommissie bij de functionele kwaliteit van de accountantswerkzaamheden, beschouwen wij de commissie materieel als opdrachtgever van de controlerend accountant.

25 Standaard 260.11 van de Nadere Voorschriften Controle en Overige Standaarden meldt dat de accountant de algemene benadering en reikwijdte van de controle met inbegrip van verwachte beperkingen hieraan of aanvullende vereisten naar de auditcommissie moet communiceren.

MAB12_Binnen.indd 622 06/12/10 4:37 PM