

# Tien gulden regels voor het auditcomité

Elders in deze katern lezen we hoe de experts van het Audit Committee Institute naar de rol van het auditcomité kijken. Binnen de schoot van het ACI stelden zij 'tien gouden regels' op. Want in tijden van economisch onweer geldt ook voor het auditcomité meer dan ooit de stelregel: alles kan beter.



Mike Boonen, Theo Erauw, Sophie Brabants, Audit Committee Institute

TEKST: AART DE ZITTER

## 1. Blijf alert voor de impact van de financiële crisis op je onderneming.

Alert blijven doe je door te focussen op de vooruitzichten inzake kasstromen en liquiditeit en op waarschuwingsindicatoren. Je zou bijvoorbeeld kunnen overwegen om een team samen te stellen dat de weerslag van de crisis in 'real time' opvolgt en gelijktijdig worstcasescenario's uitwerkt. En die scenario's meteen aan een stresstest onderwerpt.

## 2. Onderzoek hoe sterk je onderneming afhankelijk is van derden in financiële nood.

Een crisis heeft ook impact op de klanten, de leveranciers, de banken, de verzekeraars en de partners. Ga na hoe gezond of hoe ongezond zij er financieel voorstaan. Zo kan je mogelijke domino-effecten beter inschatten.

## 3. Onderzoek de weerslag van de crisis op de financiële gegevens, vooral op de balans.

Het auditcomité moet zich focussen op specifieke balansposten zoals beleggingen, goodwill, uitgestelde belastingen en (im)materiële vaste activa om eventuele waardeverminderingen en afwaarderingen te identificeren die in de jaarrekening moeten worden opgenomen. Ook de weerslag op de waardering van

pensioenactiva en passiva moet worden bekeken.

## 4. Focus op de rapportering over reële waarde en liquiditeit.

Denk hierbij aan de rapportering van liquiditeit en de manier waarop die waarden openbaar worden gemaakt. Let er bovendien op dat de liquiditeitsrisico's voldoende valabel en bedrijfs-specifiek worden beschreven.

## 5. Bespreek gezonde en productieve risico's met het management.

Uit een crisis kan je leren: waren de risicoprocessen wel doeltreffend? Het auditcomité moet daarover zowel binnen de raad van bestuur als met het dagelijkse management van de onderneming praten. Het is de rol van het auditcomité om bij deze besprekingen als katalysator te dienen en de juiste vragen te stellen.

## 6. Help de onderneming en de raad van bestuur bij de voorbereiding op verandering.

Het auditcomité moet in een snel evoluerende maatschappij een zekere afstand nemen om te kunnen onderzoeken hoe het nieuwe ondernemingsklimaat er zal uitzien. De weerslag van die reflecties moet met het management en de voltallige raad van bestuur worden overlegd. Zien zij voldoende in wat de weerslag zal zijn op het risicoprofiel van de onderneming?

## 7. Verhoog de doeltreffendheid van het auditcomité.

Het kan beter! Beschikt het auditcomité over de juiste mix qua ervaring en competenties? Is er voldoende onafhankelijkheid en leiderschap?

## 8. Steun de CFO, de interne auditor en de financiële organisatie.

Help hen te focussen op de financiële prestaties op lange termijn en op objectiviteit bij de verslaggeving. Help ze aan de juiste expertise en middelen om hun werk goed te kunnen doen.

## 9. Breid de informatiebronnen van het auditcomité uit.

Wie beter geïnformeerd is, kan beter werken. Zorg voor een goede verscheidenheid aan bronnen. Let erop dat de informatiestroom de interne transparantie genoeg bevordert.

## 10. Wees alert voor de houding van het management.

De toenemende stress zal de houding van het management waarschijnlijk beïnvloeden. Let erop dat het management het goede voorbeeld blijft geven qua correcte naleving van de regels en integriteit in de financiële verslaggeving.

# Het auditcomité en de wet

Sinds januari van dit jaar is de wetgeving over het auditcomité aangepast. Het is op zich al opmerkelijk dat de wet zo expliciet op de verantwoordelijkheid van dat comité ingaat. We vlieden er in vogelvlucht doorheen.



TEKST: AART DE ZITTER

De wet van 17 december 2008 geldt in de eerste plaats voor beursgenoteerde bedrijven. Voor het auditcomité zijn er nieuwe regels over de samenstelling en de taken. Dat comité moet volledig uit niet-uitvoerende bestuurders zijn samengesteld. Voor beursgenoteerde bedrijven moet minstens één lid onafhankelijk zijn, mét de nodige competenties qua boekhouding en auditing. In het jaarverslag moet duidelijk vermeld worden hoe onafhankelijk en ervaren die leden wel zijn.

Toch geldt er één uitzondering. Kleine beursgenoteerde bedrijven hoeven geen auditcomité samen te stellen. Klein? Dat betekent dat het om bedrijven gaat met maximum 250 werknemers, of met een omzet die lager ligt dan 50 miljoen euro. De auditcanalen mogen daar door de hele raad van bestuur uitgevoerd worden. Maar er moet dan wel minstens één onafhankelijke bestuurder in die raad zetelen. En als de voorzitter een uitvoerende taak heeft (bijvoor-

beeld als general manager), dan mag hij niet als voorzitter zetelen wanneer de raad van bestuur als auditcomité handelt.

In de nieuwe wet wordt ook over de taken van het auditcomité gesproken. Bovenop de eerder opgelegde taken, zijn dit de minimale opdrachten van het auditcomité: de financiële verslaggeving monitoren, de effectiviteit van de interne controle, van risicomanagement, van de interne audit en van de effectiviteit ervan processen, de externe auditing monitoren en de benoeming van de externe auditor controleren.

Het auditcomité moet over al deze taken geregeld rapporteren aan de raad van bestuur. En dat minstens iedere keer dat de raad van bestuur haar financiële verslaggeving voorbereidt.

Opvallend is dat dit de eerste keer is dat de wet de rol van het auditcomité benadrukt. Vooral de rol van toezicht is voortaan heel belangrijk geworden.

# Het auditcomité moet luisteren

## "Auditcomité verdient de zwarte piet niet"

In een raad van bestuur gaat terecht erg veel aandacht naar de rol van het auditcomité. Zeker in tijden waarin het financieel niet goed gaat, worden de taken van de leden van dit comité nog belangrijker. Het Audit Committee Institute (ACI) maakt duidelijk waar het op aankomt: het auditcomité moet vooral luisteren, monitoren en adviseren. Belangrijke beslissingen worden unisono door de raad van bestuur genomen.

TEKST: AART DE ZITTER

'Audire' is Latijn voor luisteren. En dat is de belangrijkste taak van het auditcomité. Dat horen we van de ACI-toplui Theo Erauw, Sophie Brabants en Mike Boonen. Zij zijn de drijvende kracht achter het ACI in ons land. Voorzitter Theo Erauw legt uit wat het instituut precies doet. "Sinds 1999 sponsort KPMG wereldwijd dit belangrijke initiatief om bestuursleden bij te staan in het vervullen van hun hedendaagse verantwoordelijkheden. Het ACI biedt vandaag als interactief platform aan talrijke bestuurders de uitgebreide kennis, aanvullende competentie en persoonlijke assistentie die ze nodig hebben om hun veeleisende rol van toezicht te vervullen. In 2005, één jaar na de lancering van de eerste Belgische code deugdelijk bestuur, hebben wij in België ook zo'n instituut opgericht. Ondertussen hebben we in België contact met meer dan 2.000 bestuurders, dus allemaal mensen met een functie in een raad van bestuur, die niet noodzakelijk allemaal lid zijn van een auditcomité. Het ACI publiceert kwartaalnieuwsbrieven, organiseert rondtafels en seminars en heeft een praktische toolkit uitgewerkt voor de werking van een auditcomité."

## Wat doet een auditcomité eigenlijk?

Sophie Brabants: "In één woord gezegd: 'monitoren'. Binnen de raad van bestuur heeft het auditcomité een adviserende rol. Je mag dus niet denken dat het auditcomité op zichzelf beslissingsbevoegdheden heeft. Adviezen van het auditcomité worden de facto wel quasi altijd door de voltallige raad van bestuur gevolgd. Dat is logisch, want in het auditcomité zetelen leden van diezelfde bestuursraad. In concreto monitort het auditcomité op drie niveaus. Vooreerst de financiële verslaggeving van het bedrijf. Vooral bij beursgenoteerde bedrijven die hun cijfers regelmatig publiceren, is dat geen onbelangrijke taak. Het auditcomité monitort daarnaast ook de afdeling interne audit. Denk daarbij ook aan het risicomangementsysteem. En ten slotte monitort het auditcomité ook de externe auditor. Hoe gaat het management om met de bevindingen van de externe auditor? Is de auditor voldoende onafhankelijk?"



Theo Erauw, president Audit Committee Institute



Mike Boonen, director Audit Committee Institute

## Alleen maar controleren dus: dat is erg weinig macht voor zo'n belangrijk orgaan.

Theo Erauw: "Het auditcomité mag alle informatie opvragen,

heel. Het is daarbij de taak van de raad van bestuur om ervoor te zorgen dat het de juiste mensen afvaardigt naar het auditcomité. Net zoals ze dat moet doen met de leden van de andere comités

trouwens. Er wordt zo verondersteld dat zeker in grote beursgenoteerde bedrijven wel degelijk ervaring en expertise aanwezig is in de auditcomités, met meer dan voldoende ervaring in fi-

*"De huidige economische malaise kunnen we vooral aangrijpen om een discussie op gang te brengen over risico – appetijt"*

zowel intern als extern, die het nodig denkt te hebben om haar controlefunctie goed te kunnen uitoefenen. Dat duidt toch op erg veel gezag. En het kan bijkomende opdrachten geven aan de interne auditor of aan de externe revisor. En vergeet niet: de leden van het auditcomité zijn bestuurder. Toch niet te onderschatten."

## Is dat een garantie om voldoende expertise in het auditcomité te krijgen?

Mike Boonen: "Het is jammer dat de wet strikt genomen slechts één lid met expertise in het auditcomité vooropstelt. De Belgische code deugdelijk bestuur gaat daar een stuk verder in en pleit voor voldoende ervaring in het auditcomité als ge-



Sophie Brabants, director Audit Committee Institute

nanciële verslaggeving. En de raad van bestuur moet de deskundigheid van tenminste één lid van het auditcomité nu sinds kort ook in haar jaarverslag verantwoorden. De Belgische code van deugdelijk bestuur is opgezet volgens het principe van 'comply or explain'. Volgens de regels, of leg uit waarom je dat niet doet. Zelfregulerende codes zorgen voor de nodige verantwoordelijkheidszin en verhoogde transparantie. Dit in tegenstelling tot een vaak te minimale houding van compliance ten aanzien van effectieve wetgeving, wat het risico voor een pure 'box-ticking' oefening zou verhogen."

## Als er voldoende capabele mensen in de auditcomités zetelen, waarom hebben zij de economische malaise dan niet zien aankomen?

Sophie Brabants: "Het auditcomité controleert enerzijds de cijfers naar het verleden toe en bekijkt ook de prognoses voor de toekomst, maar kan die natuurlijk niet voorspellen. Je kunt onmogelijk verwachten dat het de nakende crisis op de Amerikaanse financiële markten en de exacte gevolgen ervan op de Belgische ondernemingen kon zien aankomen."

## En toch krijgen de auditcomités vaak de zwarte piet toegeschoven als het slecht gaat met het bedrijf.

Theo Erauw: "Dat zou ik niet durven stellen. Zoals gezegd worden beslissingen van de raad van bestuur altijd unisono genomen, nooit door de leden van het auditcomité alleen. De risicoappetijt is een zaak van alle bestuurders samen. Je mag geen wonderen verwachten van het auditcomité alleen of van sich. Het doet voorbereidend studiewerk. Uiteindelijk worden alle beslissingen collegiaal genomen in de raad van bestuur."

Mike Boonen: "De huidige economische malaise kunnen we vooral aangrijpen om met een discussie op gang te brengen over die risicoappetijt. Deugdelijk bestuur zal wellicht nog meer de nadruk leggen op risicoanalyse en risicobeheersing en dan met name de vastlegging ervan. En dat is zeker een goede zaak, zolang dit hand in hand blijft gaan met ondernemerschap."