

# De audit-commissie van de Raad van Commissarissen in Nederland: een internationaal perspectief

*Drs. G.F. Maassen<sup>1</sup>*

## 1 Inleiding

De toepassing van commissiestructuren binnen de organisatie van boards of directors staat sterk in de internationale belangstelling. Hoewel het gebruik van commissies in de praktijk veel variatie laat zien, kan in het algemeen een tweetal typen in de literatuur worden onderscheiden. Harrisson (1987) maakt een onderscheid tussen ondersteunende en toezichhoudende commissies. De functie van een ondersteunende commissie is vooral gericht op advisering en support van het management op het gebied van operationele en strategische beslissingen. Voorbeelden van dergelijke commissies zijn de 'executive committee' en de 'public affairs committee'. De 'audit committee', 'nomination committee' en 'remuneration committee' zijn voorbeelden van toezichhoudende commissies.

Voor de audit-commissie krijgt veel aandacht in het huidige corporate governance-debat. Welbekende rapporten van de Treadway Commission in de Verenigde Staten, Cadbury en Hampel in Engeland en Viénot in Frankrijk hebben de discussie over de toepassing van audit-commissies hoog op de internationale agenda geplaatst. Ook in het rapport van de Commissie

Peters wordt de instelling van audit-commissies aanbevolen. Schilder (1996:652) geeft echter aan in een reactie op het conceptrapport van de Commissie Peters dat de samenstelling en functie van de audit-commissie in het rapport van de Commissie onderbelicht is gebleven: 'De Commissie Peters laat het kennelijk aan partijen over wat een audit-commissie precies is, wie er in moeten zitten . . . Dat laat dus alles open...'

Deze kritiek vanuit de accountancy geeft mede aanleiding om meer aandacht aan de audit-commissie in Nederland te gaan besteden. Aan de hand van een literatuurbeschuwing wordt in dit artikel de functie van audit-commissies nader besproken. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van ontwikkelingen op dit gebied in de Verenigde Staten en Europa. De praktijk in Nederland wordt onder meer besproken aan de hand van een in 1997 gehouden enquête onder president-commissarissen van 32 beursgenoteerde ondernemingen. Het artikel sluit af met een aantal conclusies en aanbevelingen.

## 2 Functies van audit-commissies in de Angelsaksische literatuur

De audit-commissie kan worden aangemerkt als een 'sub-committee' van de Raad van Commissarissen (Wallage, 1995; Spira, 1998). In de overwegend Angelsaksische literatuur wordt aan audit-commissies een viertal primaire functies toegekend (zie tabel 1 op p. 411). Ten eerste wordt de commissie gezien als een middel om de integriteit van de financiële verslaggeving van de onderneming te ondersteunen en de kredietwaardigheid te waarborgen. Zo stelt McMullen (1996:88): 'Effective audit committees enhance

<sup>1</sup> Drs. G.F. Maassen is als assistent-in-opleiding verbonden aan de Vakgroep Strategie & Omgeving van de Faculteit Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij verricht onderzoek naar Raden van Commissarissen in de Verenigde Staten en Nederland. Daarnaast is hij werkzaam voor Spencer Stuart Amsterdam en auteur van de Nederlandse en Europese versie van de Spencer Stuart Board Index. Hij heeft onlangs een Fulbright Scholarship in ontvangst mogen nemen voor het verrichten van onderzoek in de VS.

the credibility of annual audited financial statements and thus assist the board of directors which is charged with safeguarding and advancing the interests of shareholders...'

Een tweede direct hieraan gekoppelde functie is het voorkomen van frauduleuze activiteiten. Volgens Beasley (1994) kan de audit-commissie bijvoorbeeld een belangrijke rol spelen bij het voorkomen en signaleren van fraude door het management. De audit-commissie kan ook een brugfunctie vervullen voor gestructureerd overleg tussen de accountant en de board of directors (Vicknair, Hickman & Carnes, 1993). Hierdoor kan niet alleen het contact tussen accountant, management en directors verbeteren. Het kan ook de kwaliteit van de audit verbeteren en de onafhankelijke positie van de accountant versterken bij eventuele meningsverschillen met het management (Deloitte & Touche, 1995). Een vierde functie van de audit-commissie betreft het verhogen van de legitimiteit van de onderneming. Legitimering kan hierbij worden gezien als een

proces waarin een onderneming haar bestaan verantwoordt. Ondernemingen kunnen dit vormgeven door zich te conformeren aan maatschappelijk geaccepteerde standaarden, waarden en normen. Het instellen van een audit-commissie is dan een signaal naar de buitenwereld dat een onderneming en haar board of directors aan bepaalde normen voldoen. Als instelling hiervan tot de gangbare norm is verheven, kan de audit-commissie de rechtspositie van de accountant en directors ten aanzien van wettelijke aansprakelijkheden versterken.

Ondanks deze verscheidenheid aan taken is er wel een kanttekening te plaatsen bij de functies van de audit-commissie (Wallage, 1995). Zo bestaat in de Angelsaksische literatuur geen consensus over de taken van de commissie (Samet & Sherman, 1984; Cobb, 1993; Varallo & Dreisbach, 1996). In een verrassend onderzoek van Todd De Zoort (1997) in 134 beursgenoteerde Amerikaanse ondernemingen blijkt dat ook

**Tabel 1: Vier functies van audit-commissies in de Angelsaksische literatuur**

Vergroten van de integriteit en kredietwaardigheid van het financieel verantwoordingsproces van de onderneming.	Het overzien van het financieel verantwoordingsproces inclusief risicoanalyse en het bewaken van interne informatie- en controlesystemen, de externe verslaggeving en accounting standaards (KPMG, 1996; Beasley, 1994, 1996; McMullen, 1996).
Voorkomen en/of verminderen van frauduleuze activiteiten.	Creëren van een cultuur van discipline en beheersing waarmee de mogelijkheid van fraude kan worden beperkt (Deloitte & Touche, 1995). Verschaffen van gedetailleerde informatie aan de board of directors om misleiding door management te voorkomen (Cobb, 1993; Beasley 1994, 1996).
Versterken van de positie van de externe accountant.	Verschaffen van een communicatiekanaal tussen accountant en de board of directors om belangrijke onderwerpen te bespreken (Cobb, 1993; Vicknair, Hickman & Carnes, 1993). Scheppen van een structuur om de onafhankelijkheid van de externe accountant te versterken en te verdedigen bij meningsverschillen met het management (McMullen, 1996). Opstellen van procedures voor de selectie en aanstelling van de externe accountant (KPMG, 1996; The Business Roundtable, 1997).
Verhogen legitimiteit van de onderneming.	Verschaffen van vertrouwen in de onderneming door aanpassing aan institutionele normen, waarden en standaarden (Harrison, 1987; Cobb, 1993). Het verminderen van de aansprakelijkheid van de accountant en directors (Samet & Sherman, 1984).

onder leden van audit-commissies niet altijd duidelijkheid bestaat over de functie van deze commissies. Met uitzondering van het overzien van het interne controlesysteem en het werk van de interne en externe accountants, konden de respondenten in het onderzoek vaak niet aangeven welke functies voor de audit-commissie in de 'proxy statement' van de onderneming waren opgenomen.

Daarnaast lijkt de functie van de audit-commissie ook samen te hangen met het corporate governance-model dat in een bepaald land wordt gebruikt. In veel landen komt het voor dat er in ondernemingen maar één bestuursorgaan bestaat dat tevens toezicht op het eigen beleid dient te houden. Zo spreekt men in Angelsaksische landen niet van een Raad van Commissarissen maar van een board of directors die kan bestaan uit zowel executive als non-executive directors. In tegenstelling tot Nederlandse structuurvennootschappen, waar door middel van een Raad van Bestuur en een Raad van Commissarissen een formele scheiding wordt aangebracht tussen uitvoerende en toezichthoudende organen, is de scheiding minder eenduidig in Angelsaksische boards of directors. In deze zogenaamde 'one-tier boards' treedt de audit-commissie op als een extra mogelijkheid om het onafhankelijk toezicht op de onderneming te bevorderen. Een audit-commissie bestaat in een dergelijke situatie dan ook vaak alleen uit een meerderheid van non-executive directors, vergelijkbaar met de onafhankelijke samenstelling van de Raad van Commissarissen in Nederland. Zo stellen Vicknair, Hickman & Carnes (1993:53): 'Ideally, audit committees should be independent of management, allowing internal and external auditors to remain free of undue influence and interference by corporate insiders.' Het corporate governance-model in de Verenigde Staten is een duidelijk voorbeeld waar de audit-commissie optreedt als een extra orgaan om de onafhankelijkheid van de board of directors te bevorderen.

### 3 Opkomst van de audit-commissie in de VS

In de Verenigde Staten worden audit-commissies in toenemende mate verplicht gesteld voor beursgenoteerde ondernemingen en niet-beursgenoteerde financiële instellingen (Maassen & P. van den Bosch, 1997). Als reactie op het

financiële trauma dat ontstond door de beurscrash in 1929 verkreeg de Securities and Exchange Commission (SEC) op federaal niveau de mogelijkheid om de instelling van audit-commissies te reguleren. De Securities Act van 1933 en de Securities Exchange Act van 1934 boden aandelenbeurzen de mogelijkheid om instelling hiervan in de voorwaarden tot beursnotering op te laten nemen. Dit heeft in 1940 geleid tot de eerste aanbeveling van de SEC om audit-commissies in te stellen in de organisatie van de board of directors in beursgenoteerde ondernemingen. In reactie hierop stelde de New York Stock Exchange (NYSE) in 1940 een aanbeveling voor haar leden op om een speciale commissie in te stellen met als taak het benoemen van de externe accountant. Toonaangevende ondernemingen zoals General Motors besloten hierop audit-commissies in te gaan stellen (Braiotta, 1994).

Het heeft evenwel tot 1978 geduurd tot de verplichte instelling van audit-commissies in ondernemingen met een notering aan de NYSE een feit werd. Tegenwoordig stelt de NYSE als eis dat de commissie geheel bestaat uit non-executive directors die geen banden met het zittend management hebben die de onafhankelijkheid van de commissie kunnen bedreigen. Familieleden van executive directors en van ander topmanagement zullen zich bijvoorbeeld niet snel kwalificeren als onafhankelijke leden voor de audit-commissie. Voormalige directieleden mogen van de NYSE wel zitting nemen in de audit-commissie van de board of directors zolang ze niet een meerderheid vormen. Buitenlandse ondernemingen zijn evenwel van de verplichting vrijgesteld om audit-commissies in te stellen op grond van artikel 303.00 van de NYSE Listed Company Manual.

Andere Amerikaanse aandelenbeurzen waar ondernemingen verplicht zijn een audit-commissie in te stellen, zijn de American Stock Exchange (ASE) en de National Association of Securities Dealers Automated Quotations (NASDAQ). Hierbij geldt echter alleen als voorwaarde dat de commissie een meerderheid van non-executive directors telt. De audit-commissie hoeft dus niet geheel onafhankelijk te zijn samengesteld zoals dat geldt voor een beursnotering op de NYSE (Beasley, 1996).

De 'reporting requirements' van de SEC en de 'listing requirements' van aandelenbeurzen

hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het toenemende gebruik van audit-commissies in beursgenoteerde ondernemingen. Daarnaast speelt een aantal toonaangevende publicaties van onder meer de 'National Commission on Fraudulent Reporting' (Treadway Commission) een belangrijke rol in de toenemende populariteit van audit-commissies in de Verenigde Staten (McMullen & Raghunandan, 1996). De Treadway Commission heeft bijvoorbeeld in 1987 het Treadway rapport uitgebracht waarin in totaal 11 aanbevelingen zijn opgenomen voor het gebruik van audit-commissies, waaronder de aanbeveling voor de SEC om audit-commissies verplicht te stellen voor alle beursgenoteerde ondernemingen (Bull & Sharp, 1989; Braiotta, 1994). In 1992 heeft de Committee of Sponsoring Organizations (COSO) van de Treadway Commission het COSO-rapport uitgebracht waarin tevens het gebruik van audit-commissies wordt aanbevolen (Kelley, 1993). Daarnaast is de 'American Institute of Certified Public Accountants' (AICPA) al sinds 1967 actief aan het lobbyen om beursgenoteerde ondernemingen te bewegen een audit-commissie in te stellen met alleen non-executive directors. In 1978 publiceerde de AICPA een rapport waarin werd aanbevolen de audit-commissie verplicht te stellen als onderdeel van de audit (Samet & Sherman, 1984). Bovendien publiceerde de AICPA in april 1988 in reactie op het Treadway Report een reeks 'Statements on Auditing Standards' (SAS) waarin opnieuw aandacht werd gevraagd voor de toepassing van audit-commissies.

Van een wettelijke verplichting tot instelling van audit-commissies in ondernemingen is het in de VS echter nooit echt gekomen, met uitzondering van de staat Connecticut waar de instelling van een audit-commissie wel verplicht is voor bepaalde ondernemingen (Varallo, 1996). Wel biedt de invloedrijke 'Delaware Code' (§141.c) directors de mogelijkheid om bij een meerderheidsbesluit één of meer commissies in te stellen. De Delaware Code spreekt hierbij niet over de functie van de commissies. Dit geldt ook voor de 'Model Business Corporation Act' dat als model dient voor ondernemingsrecht in de meerderheid van de Amerikaanse staten.

Een andere uitzondering op de regel is de in 1991 in het leven geroepen 'Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act' (FDI-

CIA) voor banken in de Verenigde Staten. De FDICIA verplicht banken tot instelling van een audit-commissie met een onafhankelijke samenstelling die als taak heeft samen met het management en de externe accountant de externe audit te bespreken (Booth, 1993; Braiotta, 1994).

#### **4 Toepassing van audit-commissies buiten de VS**

De instelling van audit-commissies is ook een belangrijk onderwerp van discussie in diverse landen buiten de Verenigde Staten. Zo heeft de Stock Exchange of Singapore per 1 januari 1997 de audit-commissie met een minimum van drie leden verplicht gesteld. De meerderheid van de leden moet onafhankelijk zijn. In Australië en Canada zijn beursfondsen verplicht in het jaarverslag aan te geven of de board of directors een audit-commissie heeft ingesteld respectievelijk waarom zij hiervan geen gebruik maakt. Dit geldt ook voor ondernemingen met een notering aan de London Stock Exchange na de instelling van de Cadbury commissie en haar opvolger Hampel (Conyon & Mallin, 1997). Op het Europese continent is in Frankrijk met het Viénot-rapport de instelling van de audit-commissie eveneens aan de orde gesteld. De Stockholm Stock Exchange overweegt momenteel alleen de beschrijving van de audit-commissie in het jaarverslag als voorwaarde tot notering op te nemen. De Bourse de Luxembourg wacht nog een studie af waarin het ondernemingsrecht in Luxemburg wordt geëvalueerd alvorens eventueel haar regelgeving voor notering aan te passen.

Uit een recent onderzoek van Price Waterhouse blijkt dat de audit-commissie terrein begint te winnen in Europa. Uit het onderzoek onder 65 ondernemingen in acht Europese landen (Nederland is niet in het onderzoek opgenomen) verwachten de respondenten in Engeland, Frankrijk en een meerderheid van de respondenten in België en Italië dat audit-commissies verplicht worden gesteld door de nationale aandelenbeurzen. Bovendien blijkt uit het onderzoek dat meer dan 60% van de deelnemende ondernemingen vrijwillig een audit-commissie heeft ingesteld. Hiervan bestaat 80% uit alleen 'independent directors.'

Ook de Europese Commissie heeft zich onlangs gebogen over de toepassing van audit-commissies in het in 1996 gepubliceerde 'Green

Paper' waarin zij de audit-commissies ziet als belangrijk orgaan om de onafhankelijkheid van de externe accountant te bevorderen (Rothuizen, 1996; Price Waterhouse, 1997). Met de toenemende aandacht van aandelenbeurzen en de Europese Unie is het dan ook waarschijnlijk dat de audit-commissie in de nabije toekomst aan populariteit zal winnen in Europa.

## 5 De audit-commissie in Nederland

De Commissie Peters stelt in haar eindrapportage: 'De Raad van Commissarissen overweegt uit zijn midden een selectie- en benoemingscommissie alsmede een audit-commissie en een honoreringscommissie in te stellen' (Peters, 1997:15). Met deze aanbeveling wijkt de Commissie Peters met betrekking tot de instelling van audit-commissies niet af van de trend in Europa en een aantal Angelsaksische landen dat beursgenoteerde ondernemingen worden verplicht danwel onder druk van zelfregulering worden aangespoord vrijwillig een audit-commissie in te stellen.

Om inzicht te verkrijgen in de toepassing van audit-commissies in beursgenoteerde ondernemingen heeft de Vakgroep Strategie & Omgeving van de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam in samenwerking met Spencer Stuart Amsterdam onderzoek verricht naar corporate governance in Nederland. In het kader van een promotieonderzoek onder leiding van een stuurgroep met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, Erasmus Universiteit Rotterdam en Spencer Stuart is een enquête gehouden onder president-commissarissen van vijftig beursgenoteerde ondernemingen.

### Onderzoeksopzet

In totaal hebben president-commissarissen in 32 ondernemingen deelgenomen aan de enquête. De president-commissarissen zijn persoonlijk benaderd door consultants van Spencer Stuart en leden van de stuurgroep. Hierdoor kon een respons van 64% worden gerealiseerd. De meerderheid van de respondenten heeft de enquête schriftelijk ingevuld. Een aantal president-commissarissen is telefonisch geënquêteerd. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, is er gebruikgemaakt van een gestructureerde vragenlijst. Deze vragenlijst is samengesteld door de stuurgroep van het onderzoek en bestaat uit 18 vragen over de

samenstelling, structuur, taakvervulling en beloning van de Raad van Commissarissen. In de vragenlijst zijn ook twee vragen opgenomen over het gebruik van audit-commissies.

Daarnaast is een jaarverslaganalyse verricht op het gebruik van audit-commissies in de Raad van Commissarissen in vijftig AEX\AMX ondernemingen en vijftig willekeurig gekozen ondernemingen met een notering op de Amsterdam Exchanges (zie tabel 5 in de bijlage voor een overzicht van de honderd ondernemingen). Bovendien is er gebruikgemaakt van gegevens uit het onderzoek van Spencer Stuart onder vijftig beursgenoteerde ondernemingen in 1995 (Spencer Stuart 1997). Tabel 2 geeft een overzicht van ondernemingen met een audit-commissie waarvan de president-commissaris heeft deelgenomen aan het onderzoek.

**Tabel 2: Overzicht van ondernemingen waarvan de president-commissaris heeft deelgenomen aan het onderzoek**

1	Ballast Nedam	12 Grolsch	23 NIB*
2	Batenburg	13 Grontmij	24 NKP*
3	Cap Gemini*	14 GTI	25 Norit
4	Crown van Gelder	15 HBG	26 Nutricia
5	DSM	16 ING*	27 Oce v.d. Grinten
6	EVC*	17 Internatio-Müller	28 Philips*
7	Flexovit	18 KLM*	29 Polynorm
8	Frans Maas	19 KNP BT*	30 Sligro
9	Gamma	20 KPN*	31 Volker Wessels Stevin
10	Gelderse Papiergroep	21 Kühne + Heitz	32 Wolters Kluwer
11	Geveke	22 Macintosh	

\* De Raad van Commissarissen van deze ondernemingen heeft in 1996 een audit-commissie

Bron: Spencer Stuart (1998)

### Audit-commissie en de omvang van ondernemingen

Vergoosen en Muys-de Graaf (1997) constateert aan de hand van een jaarverslaganalyse van 137 aan de Amsterdamse Exchanges genoteerde ondernemingen een toename van het aantal audit-commissies. In 1995 had 12,4% (17 fondsen) van de ondernemingen een audit-commissie. Nog voor de eerste conceptaanbevelingen van de Commissie Peters in 1996 werden gepubliceerd, had een jaar later 16,8% (23 fondsen) van de



ondernemingen een audit-commissie ingesteld. Hierbij tekenden de auteurs aan dat vooral grote ondernemingen van een audit-commissie gebruik maken. Van de vijftig AEX/AMX ondernemingen hadden 18 Raden van Commissarissen een audit-commissie in 1996. Van de overige 87 ondernemingen maakten vijf Raden van Commissarissen van een audit-commissie gebruik. De auteurs verklaren het verschil door een waarschijnlijke samenhang tussen de omvang van ondernemingen en het al dan niet beursgenoteerd zijn van ondernemingen in het buitenland met het gebruik van audit-commissies.

*Audit-commissie en de omvang van de Raad van Commissarissen*

Omdat een jaarverslaganalyse zoals die van Vergoosen en Muys-de Graaf (1997) niet volledig uitsluitel geeft over de instelling van

nemingen dat de Raad van Commissarissen zonder een audit-commissie uit gemiddeld 6,8 leden bestond in 1995 (Spencer Stuart 1997). Van de ondernemingen met een audit-commissie was het aantal leden van de Raad van Commissarissen gemiddeld 8,3. Ook de gegevens over 1996 wijzen op een samenhang tussen de omvang van de Raad van Commissarissen en het gebruik van audit-commissies (Spencer Stuart 1998). De omvang van de Raad van Commissarissen zonder een audit-commissie was in honderd beursgenoteerde ondernemingen in 1996 gemiddeld 5,3 leden. Ondernemingen met een audit-commissie hadden gemiddeld 7,3 leden in de Raad van Commissarissen (zie tabel 3). Zoals ook door de president-commissarissen is aangegeven kan hiermee worden aangenomen dat er een relatie bestaat tussen de omvang van de Raad van Commissarissen en het gebruik van audit-commissies.

**Tabel 3: Omvang van de Raad van Commissarissen en de toepassing van audit-commissies**

	Gemiddelde omvang van RvC <sup>3</sup>	Gemiddelde omvang RvC zonder een audit-commissie	Gemiddelde omvang RvC met een audit-commissie
1995 n = 50	7,4	6,8	8,3
1996 n = 100	5,8	5,3	7,3

Bron: Spencer Stuart (1997,1998)

audit-commissies<sup>2</sup>, is in het onderzoek aan de president-commissarissen de vraag gesteld of zij van een dergelijke commissie gebruik maken. Van de in totaal honderd ondernemingen blijken er uiteindelijk ten minste 26 ondernemingen over een audit-commissie te beschikken in 1996 (zie ook tabel 5 op p. 417). Deze zijn soms al halverwege de jaren tachtig ingesteld. Aan de overige president-commissarissen werd bovendien de vraag gesteld waarom er in hun geval geen gebruik van audit-commissies wordt gemaakt. De belangrijkste reden om van audit-commissies af te zien blijkt de geringe omvang van de Raad van Commissarissen te zijn. Een grote meerderheid van de president-commissarissen (47%) vindt de Raad van Commissarissen gewoon te klein om een audit-commissie in te gaan stellen. Zo bleek uit het Spencer Stuart onderzoek onder vijftig beursgenoteerde onder-

25% van de president-commissarissen blijkt geen gebruik van audit-commissies te maken omdat de Raad van Commissarissen altijd gezamenlijk tot besluitvorming komt. Een taakverdeling door middel van commissies is hierdoor voor de respondenten geen noodzaak. Een even zo groot percentage van de president-commissarissen (25%) ziet tot op heden in het algemeen geen aanleiding een audit-commissie in te stellen. De angst voor te veel bureaucratie als gevolg van commissiestructuren is voor de president-commissarissen niet altijd een reden om van een audit-commissie af te zien.

*Functie van de audit-commissie*

Volgens de Commissie Peters zou de audit-commissie ten minste éénmaal per jaar met de externe accountant een bespreking moeten houden.

Als andere taken voor de audit-commissie ziet zij onder meer het houden van toezicht op de kwaliteit van alle externe financiële rapportages, het faciliteren van de communicatie met de accountant en het beoordelen van het functioneren van de accountant. In dit opzicht komt de functie van de audit-commissie zoals de Commissie Peters deze voorstelt grotendeels overeen met de eerder op basis van de literatuur geschetste functies. Uit het gebruik van de audit-commissie komt bovendien naar voren dat haar functie in Nederland eerder wijst op een ondersteunende commissie dan op een toezichthoudende commissie.

Uit de enquête blijkt dat de Raad van Commissarissen bijna tweemaal per jaar overleg voert met de externe accountant. De president-commissarissen die met een audit-commissie werken, geven aan dat de commissie een belangrijke functie vervult in het overleg met de externe accountant (zie tabel 4). Daarnaast vinden de president-commissarissen de audit-commissie belangrijk voor het toezicht op het financiële beleid van de onderneming en speelt de audit-commissie een rol in de uitwisseling van informatie tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. De enquête-resultaten lijken in dit opzicht grotendeels overeen te komen met de constatering van Wallage (1995) dat audit-commissies ook worden ingesteld om de communicatie te bevorderen tussen het management en de Raad van Commissarissen met betrekking tot financiële verslaggeving en de interne beheersing en controle van de onderneming. Dit kan verklaren waarom audit-commissies in de Nederlandse ondernemingen gemiddeld ook één bestuurder als lid hebben.

## Samenstelling van de audit-commissie

De Commissie Peters doet geen aanbevelingen over de samenstelling van de audit-commissie. In die zin wijkt de Commissie af van de ontwikkelingen in het buitenland, waarin de onafhankelijkheid van audit-commissies centraal staat. Om de samenstelling van de Nederlandse audit-commissie na te gaan, vroegen we de president-commissarissen aan te geven hoeveel commissarissen lid zijn van de commissie. Daarnaast vroegen we hen aan te geven hoeveel leden van de Raad van Bestuur lid zijn van de audit-commissie en hoeveel leden van de Raad van Bestuur de vergaderingen van de commissie altijd bijwonen. Uit de respons blijkt dat de gemiddelde audit-commissie uit vier leden bestaat. In het algemeen zijn drie leden afkomstig van de Raad van Commissarissen en één lid van de Raad van Bestuur. Daarnaast woont gemiddeld een extra lid van de Raad van Bestuur de vergaderingen van de audit-commissie bij. Hiermee is de Nederlandse audit-commissie anders samengesteld dan in diverse Angelsaksische landen, waar vooral grote waarde wordt gehecht aan een onafhankelijke samenstelling.

## 6 Samenvatting en conclusie

In de Angelsaksische literatuur worden aan de audit-commissie vier primaire functies toebedeeld. Naast het verbeteren van de integriteit van het financiële verantwoordingsproces van de onderneming en het voorkomen van frauduleuze activiteiten kan een audit-commissie de positie van de externe accountant versterken en de legitimiteit van een onderneming verhogen. Uit onze enquête onder 32 president-commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen blijkt dat zij veel waarde hechten aan het gebruik van de audit-commissie voor het overleg met de accountant. Voor de externe accountant kan de audit-commissie dan ook een belangrijke bijdrage leveren aan het gestructureerd overleg met de Raad van Commissarissen. Hierbij moet de accountant wel in ogenschouw nemen dat de volgende twee factoren een rol spelen bij het gebruik van audit-commissies in Nederland.

**Tabel 4: Functie van audit-commissies**

	Niet belangrijk	Erg belangrijk
Toezicht op het financiële beleid	..... (.....)	.....
Uitwisseling informatie tussen RVC en RVB	.....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....	.....
Het overleg met de externe accountant	.....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....	.....
Overleg met de voorzitter RVB	.....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....	.....
Intern beraad binnen de RVC	.....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....	.....
Overleg met leden RVB	.....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....	.....

Bron: Spencer Stuart (1998)

Tabel 5: Toepassing van audit-commissies in beursgenoteerde ondernemingen

AALBERTS INDUSTRIES	FRANS MAAS	NEDLLOYD*
ABN AMRO	GAMMA	NEDSCHROEF
ACF (BROCEAF)	GELDERSE PAPIER	NIB*
AEGON*	GETRONICS	NKF*
AHOLD*	GEVEKE	NORIT
AHREND	GIESSEN-DE NOORD (IHC CALAND)	NUTRICIA
AIR HOLDINGS	GIST-BROCADES	OCE V.D. GRINTEN
AKZO NOBEL*	GOUDSMIT	OMMEREN, VAN*
AMSTERDAM RUBBER	GROLSCH	ORDINA
ASM LITHOGRAPHY*	GRONTMIJ	OTRA
ASR (STAD ROTTERDAM)	GTI	PAKHOED
ATAG HOLDING	HAGEMEYER	PHILIPS*
BAAN COMPANY*	HAL	POLYGRAM
BALLAST NEDAM	HBG	POLYNORM
BAM	HEIDEMIJ	RANDSTAD
BANK MENDES GANS	HEIJMANS	SCHUITEMA
BATENBURG	HEINEKEN*	SHELL*
BEERS	HOEKLOOS	SLIGRO BEHEER
BOLSWESSANEN	HOLLAND COLOURS	SMIT INTERNATIONALE
BOSKALIS	HOOGOVS	SPHINX GUSTAVBERG
CAP GEMINI*	HUNTER DOUGLAS	STORK
CETECO*	IHC CALAND	TELEGRAAF, DE*
CONTENT	ING GROEP*	TEN CATE*
CROWN VAN GELDER	INTERNATIO-MULLER	TULIP
CSM	KBB	TWENTSCHE KABEL
DE BOER (UNIGRO)	KLM*	UNILEVER*
DE DRIE ELECTRONICS	KNP-BT*	VENDEX INTERNATIONAL
DELFT INSTRUMENTS	KPN*	VNU
DRAKA	KUHNE+HEITZ	VOLKER WESSELS STEVIN
DSM	LEER, VAN*	VREDESTEIN
ELSEVIER*	MACINTOSH RETAIL	WEGENER ARCADE
EVC INTERNATIONAL*	MELLE, VAN*	WOLTERS KLUWER
FLEXOVITINTERNATIONAL	NBM-AMSTELLAND	
FORTIS AMEV*	NEDAP	

\* De Raad van Commissarissen van deze ondernemingen heeft in 1996 een audit-commissie

Bron: Spencer Stuart (1998)

#### *Omvang van de Raad van Commissarissen en de grootte van de onderneming*

Ten eerste blijkt uit de enquête onder de president-commissarissen dat commissarissen in vooral grote, internationaal georiënteerde ondernemingen ervaring hebben met audit-commissies. In relatief kleinere ondernemingen komen audit-commissies minder voor. De omvang van de Raad van Commissarissen kan

een belemmering zijn voor een audit-commissie. Dit neemt niet weg dat de audit-commissie ook een plaats kan hebben binnen de organisatie van kleinere Raden van Commissarissen. Met de publicatie van de definitieve aanbevelingen van de Commissie Peters is er in Nederland een klimaat voor de externe accountant ontstaan om ook in kleinere ondernemingen de mogelijke voor- en nadelen van een audit-commissie met commissarissen te bespreken.



Daarnaast blijkt de functie van de audit-commissie in het buitenland vooral gericht te zijn op het verbeteren van de onafhankelijkheid van de board of directors. Omdat in Nederlandse vennootschappen formeel een scheiding tussen bestuur en toezicht is aangebracht, lijkt de audit-commissie hier een andere functie te vervullen, van eerder een ondersteunend dan een strikt toezichthoudend karakter. Wallage (1995) spreekt hier van de audit-commissie als een 'sub-committee' dat commissarissen ondersteunt als een deskundig overlegorgaan. De accountant kan de audit-commissie als een extra forum gebruiken voor overleg met bestuurders en commissarissen. Hiermee zal niet alleen de communicatie tussen bestuurders, commissarissen en de accountant een flinke impuls krijgen. Het biedt ook het voordeel dat alle partijen een beter inzicht verwerven in de financiële controlesystemen van de onderneming, waardoor de kwaliteit van de financiële verslaglegging kan toenemen.

Als onafhankelijk adviseur ligt hier voor de externe accountant de interessante taak om ondernemingen te begeleiden bij de beslissing al dan niet van audit-commissies gebruik te maken. De accountant kan hierbij commissarissen adviseren over de doelstellingen en voordelen van de audit-commissie, de plaats van de commissie binnen de Raad van Commissarissen en de samenstelling van de commissie. Om de werkwijze van de audit-commissie te structureren kan de externe accountant samen met de Raad van Commissarissen of de president-commissaris richtlijnen voor de audit-commissie opstellen. Hierin worden zaken opgenomen als het minimum aantal vergaderingen per jaar, de wijze van rapportage, de gewenste expertise van commissarissen en vanzelfsprekend de samenstelling van de commissie. Hiermee zal niet alleen de kwaliteit van de financiële verslaglegging verbeteren. Het zal ook de positie van de externe accountant versterken in relatie tot de huidige ontwikkelingen in corporate governance in Nederland.

---

## LITERATUUR

- Beasley, M.S., (1994), *An Empirical Analysis of the Relation Between Corporate Governance and Management Fraud*, proefschrift Michigan State University.
- Beasley, M.S., (1996), An Empirical Analysis of the Relation Between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud, *The Accounting Review*, nummer 4, pp. 443-465.
- Booth, J.R., (1993), FDIC Improvement Act and Corporate Governance of Commercial Banks, *Economic Review*, nummer 1, pp.14-22.
- Braiotta, L., (1994), *The Audit Committee Handbook*, John Wiley & Sons, New York.
- Bull, I en Sharp, F.C., (1989), Advising Clients on Treadway Audit Committee Recommendations, *Journal of Accountancy*, nummer 2, pp. 46-52.
- Business Roundtable, (1997), *Statement on Corporate Governance*, A White Paper From The Business Roundtable.
- Cadbury, A., (1993), *The Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, London.
- Cobb, L.G., (1993), *An Investigation Into the Effect of Selected Audit Committee Characteristics on Fraudulent Financial Reporting*, proefschrift University of South Florida.
- Conyon, M.J. en C.A. Mallin, (1997), A Review of Compliance with Cadbury, *Journal of General Management*, nummer 3, pp. 24-37.
- Delaware Code, Title 8. Corporations, Chapter 1. General Corporation Law.
- Deloitte & Touche, (1995), *Corporate Governance en het toezicht door de commissaris. Hoe houdt de Raad van Commissarissen greep op het besturen van de onderneming?* Deloitte & Touche Rotterdam.
- Harrison, J.R., (1987), The Strategic Use of Corporate Board Committees, *California Management Review*, nummer 30, pp. 109-125.
- Kelley, T.P., (1993), The COSO Report: Challenge and Counterchallenge, *Journal of Accountancy*, p.p. 10-18.
- KPMG, (1996), *Toolkit for the Company Director*, Australia.
- Maassen, G.F. en F.A.J. van den Bosch, (1997), Een internationale vergelijking van corporate governance modellen. Is er sprake van convergentie? *Bedrijfskunde, Tijdschrift voor Modern Management*, nummer 4, pp. 35-41.
- McMullen, D.A., (1996), Audit Committee Performance: An

- Investigation of the Consequences Associated with Audit Committees, *Auditing*, nummer 1, pp. 87-103.
- McMullen, D.A. en K. Raghunandan, (1996), Enhancing Audit Committee Effectiveness, *Journal of Accountancy*, pp. 79-81.
- Peters, Commissie, (1996), *Corporate Governance in Nederland, Een aanzet tot verandering en een uitnodiging tot discussie*, Amsterdam.
- Peters, Commissie, (1997), *Corporate Governance in Nederland, De Veertig Aanbevelingen*, Amsterdam.
- Price Waterhouse, (1997), *Audit Committees. A Study in European Corporate Governance*, Price Waterhouse/CEMS.
- Rothuizen, W., (1996), If corporate governance can't be harmonised within Europe, neither can the role of the auditor, *De Accountant*, nummer 3, pp. 154-156.
- Samet, J.I en J.A. Sherman, (1984), The Audit Committee: In Search of a Purpose, *The Corporation Law Review*, nummer 1, pp. 56-64.
- Schilder, A., (1996), Het Peters-rapport: reactie van een accountant, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, nummer 12, pp. 649-653.
- Spencer Stuart, (1997), *The Spencer Stuart Dutch Board Index*, First Edition, Amsterdam.
- Spencer Stuart, (1998), *The Spencer Stuart Dutch Board Index*, Second Edition, Amsterdam.
- Spira, L.F., (1998), An Evolutionary Perspective on Audit Committee Effectiveness, *Corporate Governance, An International Review*, nummer 1, pp. 29-38.
- Todd De Zoort, F., (1997), An Investigation of Audit Committees' Oversight Responsibilities, *ABACUS*, nummer 2, pp. 208-227.
- Toronto Stock Exchange, (1994). *Where Were the Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada*, Toronto.
- Varallo, G.V. en D.A. Dreisbach, (1996), *Corporate Governance in the 1990s: New Challenges and Evolving Standards*, American Bar Association.
- Vergoosen, R.G.A. en K.G. Muys-de Graaf, (1997), Corporate governance en de jaarverslaggeving van beursgenoteerde ondernemingen, *De Accountant*, nummer 4, pp. 244-249.
- Vicknair, D., K. Hickman en K.C. Carnes, (1993), A Note on Audit Committee Independence: Evidence from the NYSE on 'GREY' Area Directors, *Accounting Horizons*, nummer 1, pp. 53-57.
- Vienot Committee, (1995), *The Board of Directors of Listed Companies in France, Report of the Vienot Committee*, Paris.
- Wallage, Ph., (1995), Corporate governance en de rol en functie van de accountant, *De Naamlooze Vennootschap*, nummer 12, pp. 274-279.

---

## NOTEN

1 Met dank aan Prof. Ph. Wallage en de referenten van het MAB, Prof. F.A.J. van den Bosch en Prof. F.A. Maljers van de Vakgroep Strategie & Omgeving van de Erasmus Universiteit en Drs. R. Jas van het ITS in Nijmegen voor het commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

2 Uit de jaarverslaganalyse van Vergoosen en Muys-de Graaf (1997) blijkt dat 23 Raden van Commissarissen in 137 ondernemingen gebruikmaken van een audit-commissie. Uit het Spencer Stuart-onderzoek blijkt dat Raden van Commissarissen in ten minste 26 ondernemingen uit een totaal van honderd beursfondsen gebruikmaken van een audit-commissie. Hieruit zou men kunnen concluderen dat ondernemingen niet altijd in het jaarverslag over 1996 aangeven dat zij gebruikmaken van een audit-commissie.

3 Het verschil in de gemiddelde omvang van Raden van Commissarissen in 1995 en 1996 kan worden verklaard door het aantal onderzochte ondernemingen. In het onderzoek van Spencer Stuart over 1995 zijn vooral AEX en AMX-fondsen opgenomen. In het onderzoek over 1996 zijn naast de 25 AEX- en 25 AMX-fondsen ook vijftig overige fondsen opgenomen die over het algemeen een kleinere Raad van Commissarissen hebben.