

Waarde toevoegen in tijden van verandering

Een digitaal kompas voor auditcommissies

*Herziene uitgave
december 2021*



Waarde toevoegen in tijden van verandering

Een digitaal kompas voor
auditcommissies

Nieuw in deze versie
d.d. 1 december 2021

Beste commissaris/toezichthouder, beste lezer,

Sinds de lancering van deze publicatie in november 2019 is beloofd deze regelmatig bij te werken met relevante en actuele toevoegingen voor leden en voorzitters van auditcommissies.

Deze update betreft:

Het aanpassen van **hoofdstuk 3 Corporate impact** en **hoofdstuk 7 Corporate Reporting** met de meest recente ontwikkelingen en wetgeving op het gebied van Environment, Sustainability en Governance (ESG).

Daarnaast is **hoofdstuk 4 Control & Compliance** aangepast nav de toegenomen maatschappelijke discussie over fraude- en corruptierisico's maar ook de fiscale transparantie als gevolg van de corona-crisis.

Tot slot:

Wellicht heeft u de afgelopen tijd de wereldwijd gelanceerde PwC campagne opgemerkt getiteld 'The New Equation', waarin het samenbrengen van een diversiteit aan mensen in onverwachte combinaties centraal staat om vanuit die verschillende perspectieven tot oplossingen te komen. Met ons programma commissarissenontmoetingen dragen we daar graag ons steentje aan bij. Behoort u tot de doelgroep en wilt u hier graag meer over weten, kijk dan op www.pwc.com/commissarissenontmoetingen

Met vragen, opmerkingen of suggesties kunt u uiteraard altijd contact met mij opnemen, bij voorkeur per e-mail: jacobina.brinkman@pwc.com

Ik wens u veel leesplezier!

Jacobina Brinkman
Managing partner Commissarissenontmoetingen

Een digitaal kompas voor auditcommissies

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

De omgeving waarin organisaties opereren verandert steeds sneller. Thema's als digitalisering, disruptie en duurzaamheid domineren de boardroomagenda. Ook governance is sterk in beweging: de focus is verschoven van winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde op de korte termijn naar meervoudige waardecreatie voor een brede groep stakeholders op de lange termijn. Een andere pijler van hedendaags goed bestuur – naast langetermijnwaardecreatie – is de toenemende aandacht voor cultuur en gedrag in organisaties. Continue verandering is dus de enige constante. Dat vraagt om een andere aansturing van organisaties en het toezicht daarop door de raad van commissarissen, ondersteund door de auditcommissie. Scherp navigeren is daarbij geboden. Deze publicatie wil fungeren als een digitaal kompas dat voorzitters en leden van auditcommissies richting geeft om waarde toe te voegen in tijden van verandering.

Best practices voor nieuwe toezichtthema's
De geschetste ontwikkelingen hebben geleid tot een verzwaring van de rol en de taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie, voortvloeiend uit de verbreding van het werkveld en het toenemende belang van niet-financiële informatie in de verslaglegging. Er is behoefte aan een toekomstbestendige auditcommissie, die niet alleen haar traditionele taken adequaat uitvoert, maar ook goed is toegerust voor de vele nieuwe uitdagingen. De stap naar een volgend ontwikkelingsniveau wordt niet altijd gemakkelijk gevonden, merken we in de praktijk.

Voorzitters en leden van auditcommissies steken hun licht op bij collega's, op zoek naar houvast en inspiratie, vooral bij nieuwe toezichtthema's als duurzaamheid en cultuur. Dit digitaal kompas wil de weg helpen vinden door het aanreiken van inzichten en best practices.

Aandacht voor interne beheersing gegroeid
Waar komen we vandaan? De afgelopen vijftien jaar is de focus wereldwijd komen te liggen op risicobeheersing en interne controle. Aanleiding daarvoor vormden de schandalen in de financiële wereld en andere sectoren aan het begin van de eeuw. In de Verenigde Staten werd de Sarbanes-Oxley-wet van kracht, die het accent in bestuur en toezicht legde op interne beheersing en de persoonlijke verantwoordelijkheid van het bestuur voor het (niet) voorkomen van misstanden en onregelmatigheden. Als het misgaat bij organisaties, richt de publieke opinie zich direct op de rol van de bestuurders, maar zeker ook op de raad van commissarissen of de raad toezicht en daarmee op de auditcommissie. Ook in Nederland is de aandacht de afgelopen jaren voor het *in control* zijn gegroeid. Dat klinkt ook door in regelgeving voor auditcommissies bij organisaties van openbaar belang (OOB's) en in governancecodes. Als gevolg daarvan heeft de rol van de auditcommissie een prominentere plaats in governance toebedeeld gekregen.

Andersoortige vraagstukken en dilemma's
Niet alleen op het gebied van financiële resultaten en risico's is een belangrijke rol weggelegd voor de auditcommissie, als

voorbereiding op en ondersteuning van het toezicht en de besluitvorming door de raad van commissarissen. Bestuurders en toezichthouders worden geconfronteerd met allerlei nieuwe vraagstukken en bijbehorende dilemma's. Had tien jaar geleden nog bijna niemand van de term cybersecurity of cybercrime gehoord, inmiddels lopen organisaties die lichtzinnig omgaan met de bescherming van hun IT-systemen en gegevensbestanden enorme risico's. Hetzelfde geldt voor privacy: de aangescherpte wetgeving is een logisch gevolg van een digitaliserende wereld, maar kan voor organisaties een forse belemmering vormen bij de inzet van hun data voor het bereiken van strategische doelen. Bovendien brengt het onzorgvuldig omgaan met data een compliance- en reputatierisico met zich mee. Los van de risico's brengt het digitale tijdperk ook belangrijke strategische kansen met zich mee. Het is aan de auditcommissie om de raad van commissarissen bij te staan in het vinden van de juiste balans tussen toekomstperspectief en continuïteit van de organisatie aan de ene kant en risicobeheer en interne controle aan de andere kant.

Duurzaam handelen

Duurzaamheid is een ander thema waar organisaties vandaag simpelweg niet meer omheen kunnen of willen. Medewerkers, klanten, leveranciers en de samenleving verwachten dat organisaties zich bewust zijn van hun maatschappelijke impact en hun verantwoordelijkheid nemen. Duurzaamheid

kan ook het verschil maken in de strategische positionering ten opzichte van de concurrentie. Het woord 'duurzaam' impliceert dat de organisatie bijdraagt aan het behoud van onze planeet. Maar het staat ook voor langetermijnwaardecreatie en het veiligstellen van het voortbestaan van de organisatie voor alle belanghebbenden. De Nederlandse Corporate Governance Code heeft niet voor niets een belangrijke plaats ingeruimd voor langetermijnwaardecreatie, het zorgvuldig wegen van belangen van stakeholders en het oog hebben voor de brede context waarin de organisatie opereert. Het gaat om 'duurzaam handelen'. Daarmee wordt niet alleen bedoeld op de hernieuwde aandacht voor de continuïteit van de organisatie: het biedt ook tegenwicht na de jarenlange eenzijdige focus op aandeelhouderswaarde en het behalen van vooraf gedefinieerde financiële doelen. Ook de auditcommissie wordt geacht hierin een ommekeer te maken, net als de rest van de raad van commissarissen.

Van hard controls naar soft controls

Een ander belangrijk governancethema is cultuur en gedrag. Waar voorheen de meeste aandacht uitging naar de zogenoemde *hard controls* – de zichtbare interne beheersingsmaatregelen gericht op de beheersing van de risico's binnen en buiten de organisatie – is het besef doorgedrongen dat *soft controls* vaak een veel belangrijkere rol spelen om risico's te beheersen. Zeker bij thema's als fraudepreventie en naleving (*compliance*) zijn de toon aan de

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

top en de cultuur binnen een organisatie van wezenlijk belang. Van de commissarissen wordt dan ook verwacht dat zij grip hebben op de cultuur en, waar nodig, tijdig bijsturen. Mocht het toch misgaan en tot een crisis leiden, dan kunnen toezichthouders meerwaarde hebben: door snel ingrijpen en adequaat handelen om de problemen op te lossen, de rust intern te bewaren en de reputatie van de organisatie te beschermen. De auditcommissie kan daarbij een belangrijke rol spelen.

Geen gedelegeerde verantwoordelijkheid
De raad van commissarissen is als geheel eindverantwoordelijk voor het toezicht op het bestuur van een organisatie. De auditcommissie vervult een belangrijke rol in de voorbereiding van de besluitvorming door de raad van commissarissen over vooral financiële, maar ook steeds meer niet-financiële thema's. Het is in de praktijk niet altijd eenduidig en bovendien een kwestie van voorkeur en governancemores of een onderwerp direct in de voltallige raad van commissarissen besproken moet worden, of dat voorbereiding in de auditcommissie gepast is. Dat laatste zou niet mogen leiden tot het 'delegeren' van de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming naar de auditcommissie en het overslaan van de discussie in de commissarissenvergadering. Evenwichtige governance vereist een gedegen dialoog in de raad van commissarissen over een goede rolverdeling en het afbakenen van verantwoordelijkheden tussen auditcommissie en de voltallige raad.

Zowel voor nieuwe als ervaren auditcommissieleden
Taakverdeling, dynamiek en de rol van de auditcommissie bij alle genoemde toezichtthema's komen uitgebreid aan bod in deze publicatie. Het is zowel een 'gids' voor nieuwe auditcommissieleden, als een naslagwerk voor auditcommissieleden met een langere staat van dienst. Ook zij willen zich misschien nog eens verdiepen in bestaande of juist nieuwe toezichtthema's die geagendeerd zijn voor de volgende vergadering of zich spontaan aandienen, zoals een dreigende crisis binnen de organisatie. Een kompas kan immers zowel worden gebruikt door beginnende zeilers als door ervaren zeelieden.

Niet gedreven door wetten en regels, maar door organisatiebelang
Deze publicatie is een mix tussen de formele eisen waaraan auditcommissies moeten voldoen vanuit wet- en regelgeving en praktische handvatten voor een effectieve invulling van de rol van de auditcommissie. Het is onze overtuiging dat zo'n effectieve auditcommissie zich niet (alleen) laat leiden door *compliance*, maar in alle gevallen streeft naar het toepassen van best practices, gedreven door het belang van de organisatie. Wij hopen daaraan te kunnen bijdragen met deze praktijkgerichte publicatie, die bestemd is voor auditcommissieleden in zowel de beursgenoteerde wereld en de semipublieke sector als in *private* en familiebedrijven.

De praktijk is leidend
Organisaties verschillen in omvang en complexiteit. Ook de mate waarin commissarissen en daarmee auditcommissieleden kunnen beschikken over kennis en/of informatie zal in de praktijk verschillen. Dat is namelijk mede afhankelijk van de kwaliteit en inrichting van de informatievoorziening vanuit de organisatie zelf. In deze publicatie reiken we een breed spectrum aan van instrumenten en best practices die u als lid of voorzitter van een auditcommissie ter beschikking staan, ongeacht de omvang of complexiteit van de organisatie of de specifieke governancesituatie. Een one-size-fits-allbenadering bestaat echter niet, realiseren we ons. In de praktijk zal dan ook telkens weer een gerichte keuze worden gemaakt uit deze tools en instrumenten, passend bij de organisatie en de taakopvatting van de auditcommissie in de gegeven situatie en rekening houdend met de steeds hogere maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van de alertheid en de kwaliteit van het toezicht. Die hoge verwachtingen en eisen noodzaken auditcommissies tot het maken van verstandige keuzes om het toezicht op de beste manier vorm te geven: proactief, maar ook rolvast. Het gaat uiteindelijk om toezicht en monitoring, niet om zelf doen.

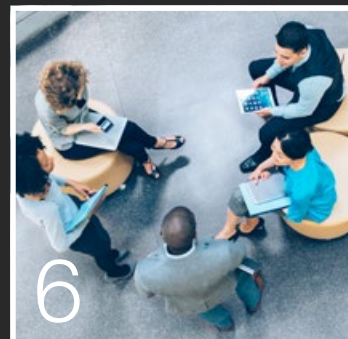
Ga mee op reis!
Tot slot: dit is een digitale publicatie. Dat betekent dat u eenvoudig kunt navigeren naar het gewenste onderwerp en dat er doorgestuurd kan worden voor verdieping of een tool die

u in de praktijk kan helpen in de uitoefening van uw rol. Het betekent ook dat de publicatie de komende jaren zal meegroeien met de ontwikkelingen en inzichten die de rol van de auditcommissie raken. We nodigen u graag uit met ons op reis te gaan: hebt u best practices, mist u onderwerpen, zoekt u naar verdieping? Deel het met ons, zodat we dit digitale kompas steeds opnieuw kunnen ijken aan de voortdurend veranderende behoefte aan kennis en inzichten van auditcommissieleden in de praktijk. Op die manier kunnen we samen waarde toevoegen in tijden van verandering.

Jacobina Brinkman
Jos de Groot
Huub Wüst

Navigatiescherm

Met één klik naar relevante toezichtthema's voor de auditcommissie



1. Commissie

1. Het reglement
 2. Samenstelling van de auditcommissie
 3. De rol van de voorzitter
 4. Vergaderingen
 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen



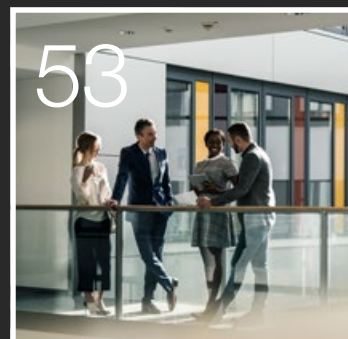
2. Continuïteit - langetermijnwaardecreatie

1. Toetsen strategische besluitvorming
2. Beoordelen strategie, business- en investeringsplannen
3. Monitoren van het waardecreatieproces
4. Signaleren van risico's



3. Corporate impact - maatschappelijke waardecreatie

1. Corporate impact integreren in de strategie
2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
3. Corporate impact integreren in de verslaglegging



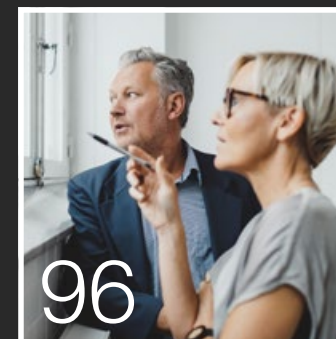
4. Control & Compliance

1. Beoordelen van de risico's
 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 3. Afstemmen met Internal Audit
 4. Afstemmen met de externe accountant
 5. Interne en externe verantwoording
 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen



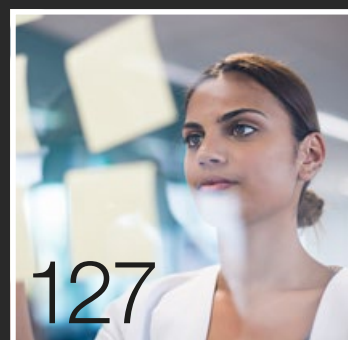
5. Cultuur en gedrag

1. Toezicht op *de purpose* en de kernwaarden
2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
4. Toetsen van de gedragscode
5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag



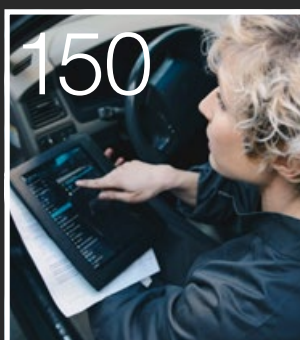
6. Checks & Balances

- A. De relatie met Internal Audit
 - B. De relatie met de externe accountant
- Bijlagen



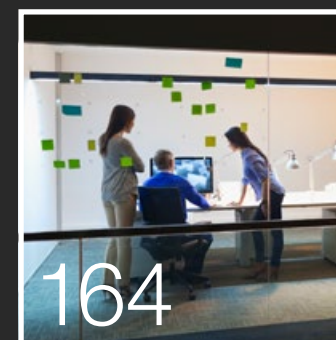
7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening
- Bijlagen



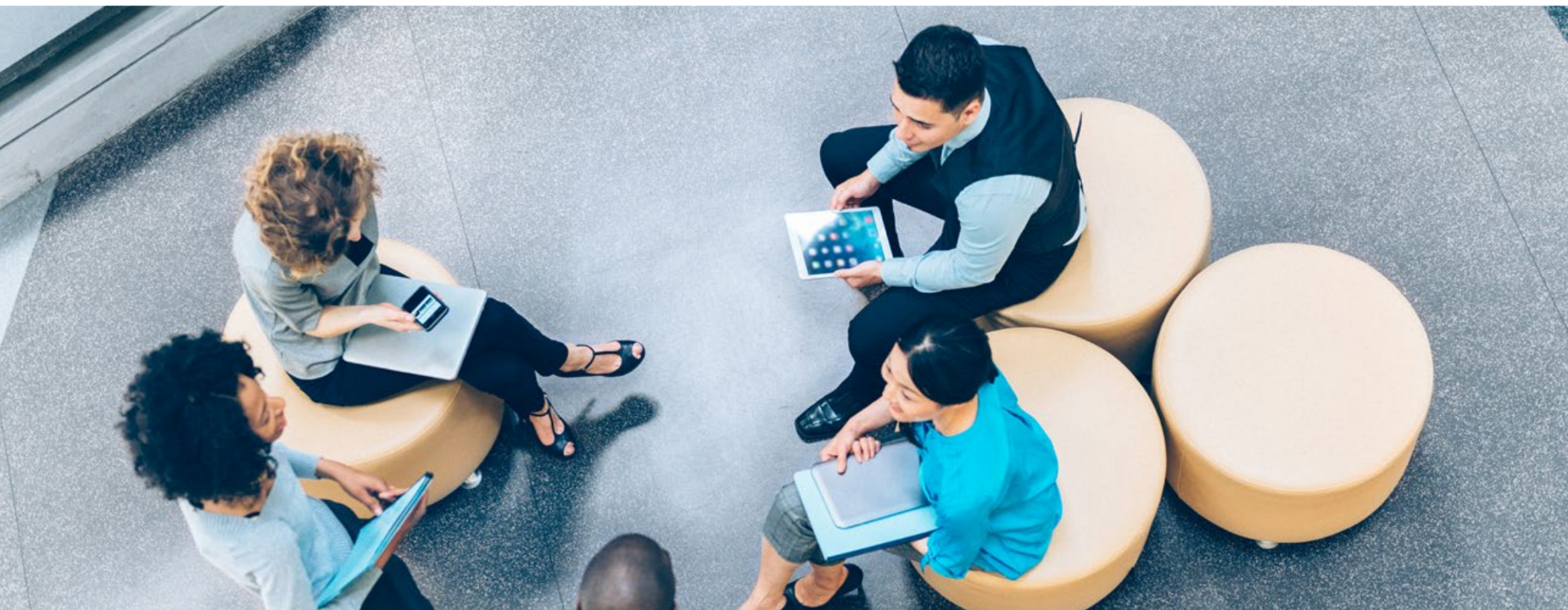
8. Crisis

1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
2. Wanneer een onderzoek en door wie?
3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
4. Bepalen scope en procedures onderzoek
5. De uitvoering van het onderzoek
6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
7. Het herstelplan
8. Na de crisis: trek de lessen



9. Communicatie

1. Communiceren met het bestuur
 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 3. Communiceren met stakeholders
- Bijlagen



1. Commissie

Samenstelling, werkwijze en evaluatie

1. Commissie - samenstelling, werkwijze en evaluatie

1. Commissie

1. Het reglement
2. Samenstelling van de auditcommissie
3. De rol van de voorzitter
4. Vergaderingen
5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

De meerwaarde van de auditcommissie wordt bepaald door de robuustheid van de basis: heldere afspraken over rol en verantwoordelijkheden, een diverse en onafhankelijke samenstelling met de juiste expertise, een efficiënte vergaderroutine en een effectieve voorzitter.

Wanneer een auditcommissie instellen?

Organisaties van openbaar belang (OOB's), zoals beursgenoteerde ondernemingen, banken en verzekeringsmaatschappijen, moeten in principe verplicht een auditcommissie instellen, volgens het Besluit instelling auditcommissie (hierna: Besluit-AC).

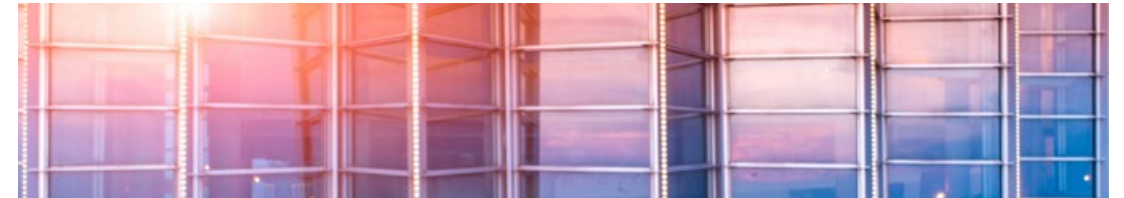
Er kan ook een ander orgaan worden aangewezen dat de taken van de auditcommissie uitoefent. Het ligt voor de hand dat die taken in dat geval worden vervuld door de raad van commissarissen of bij een one-tierboard door de niet-uitvoerende leden van het bestuur. In deze gevallen gelden dezelfde eisen die aan de deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden van de auditcommissie worden gesteld. In het jaarverslag moet aangegeven worden bij welk ander orgaan de taken van de auditcommissie zijn belegd en moet de samenstelling daarvan worden vermeld.

Er zijn vier vrijstellingen mogelijk van de verplichte instelling tot een auditcommissie

of een vergelijkbaar orgaan (zie daarvoor bijlage IA). Een in Nederland regelmatig toegepaste vrijstelling heeft betrekking op dochtermaatschappijen, waarvan de moederorganisatie ook een auditcommissie heeft, die aan de Europese vereisten voldoet.

De verplichting tot het instellen van een auditcommissie geldt ook voor de 169 organisaties die vanaf 1 januari 2020 worden aangemerkt als OOB: acht netbeheerders, vijftien grote pensioenfondsen, drie grote instellingen voor het wetenschapsbeleid (KNAW, KB en NWO) en 143 woningcorporaties met meer dan 5.000 verhuureenheden.

De herziene Nederlandse Corporate Governance Code (verder: de Code) geeft het volgende aan over de instelling van een auditcommissie: als de raad van commissarissen uit meer dan vier personen bestaat, dan stelt deze uit zijn midden een auditcommissie in (naast een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie).



In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Het reglement
2. De samenstelling
3. De rol van de voorzitter
4. De vergaderingen
5. Evaluatie en beoordeling

De auditcommissie heeft een zware taakstelling, die de afgelopen jaren bovendien sterk is toegenomen in scope en intensiteit. De Code heeft de auditcommissie een kernrol toebedeeld in audit en *control*. Bovendien moet de auditcommissie haar werk doen in een dynamische omgeving. Het accent in (corporate) governance is komen te liggen op meervoudige waardecreatie voor de lange termijn en cultuur, op *hard controls* én *soft controls*, op financiële én niet-financiële informatie.

Verzwarend en verbreding taken en verantwoordelijkheden

Die verschuiving heeft geleid tot een verzwarend en verbreding van de traditionele taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie: het toetsen van de integriteit en de kwaliteit

van de financiële verslaggeving en de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het toezicht houden op onder meer financiering, ICT en cybersecurity en het belastingbeleid. Financiering bijvoorbeeld kan naast traditionele kredietverlening en kapitaalverstrekking ook FinTech-toepassingen omvatten. ICT en cybersecurity vormen bewegende doelen door de voortschrijdende digitalisering en het fiscale beleid kan niet langer alleen gericht zijn op optimalisatie, maar moet ook verantwoord zijn: de samenleving verwacht een eerlijke belastingafdracht (*a fair share*) van bedrijven.

1. Commissie

1. Het reglement

2. Samenstelling van de auditcommissie

3. De rol van de voorzitter

4. Vergaderingen

5. Evaluatie van de auditcommissie

Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie

volgens de Code

De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over:

- het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de organisatie; en:
- de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen

Daarbij richt de auditcommissie zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- de relatie met en de naleving van aanbevelingen en de opvolging van opmerkingen van de interne auditor en de externe accountant;
- de financiering van de organisatie;
- de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity; en
- het belastingbeleid van de vennootschap.

Effectief opereren

De raad van commissarissen moet erop kunnen vertrouwen dat de auditcommissie het uitdijende en dynamische pakket van taken en verantwoordelijkheden goed uitvoert. De werkzaamheden van de auditcommissie vormen immers de basis voor het toezicht en de besluitvorming door de raad. Dat vraagt om een effectief opererende auditcommissie, met een goed begrip van de rol en verantwoordelijkheden van de auditcommissie, een adequate samenstelling met een effectieve voorzitter, een gedegen werkwijze met de juiste informatievoorziening, efficiënte vergaderingen en voldoende zelfreflectie om het functioneren van de auditcommissie te beoordelen en te verbeteren. Overigens blijven alle leden van de raad van commissarissen verantwoordelijkheid voor de genoemde onderwerpen dragen. De auditcommissie neemt zelf geen besluiten, maar speelt een voorbereidende rol.

Wettelijke taken auditcommissie:

volgens het Besluit-AC

- het monitoren van het financiële verslaggevingsproces en het doen van voorstellen om de integriteit van het proces te waarborgen;
- het monitoren van de doeltreffendheid van het interne beheersingssysteem, het eventuele interne auditsysteem en het risicomanagementsysteem met betrekking tot de financiële verslaggeving van de rechtspersoon;
- het in kennis stellen van het bestuur of de raad van commissarissen van de rechtspersoon van het resultaat van de wettelijke controle, waarbij wordt toegelicht op welke wijze de wettelijke controle heeft bijgedragen aan de integriteit van de financiële verslaggeving en welke rol de auditcommissie in dat proces heeft gespeeld;
- het monitoren van de wettelijke controle van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening, in het bijzonder de uitvoering van de controle met inachtneming van de beoordeling van de Autoriteit Financiële Markten (AFM);
- het beoordelen en monitoren van de onafhankelijkheid van de externe accountant, waarbij met name wordt gelet op de verlening van nevendiensten aan de rechtspersoon;
- het vaststellen van de procedure voor de selectie van de externe accountant en de voordracht tot verlening van de opdracht tot het verrichten van de wettelijke controle.

Wettelijke taak (niet opgenomen in het Besluit-AC) van de auditcommissie volgens de EU-Auditverordening:

- selectie van de externe accountant door middel van een aanbestedingsprocedure.

1. Het reglement

1. Commissie

1. Het reglement

- 2. Samenstelling van de auditcommissie
- 3. De rol van de voorzitter
- 4. Vergaderingen
- 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

De raad van commissarissen stelt een reglement op voor de auditcommissie, waarin de rol en verantwoordelijkheid, de samenstelling en de werkwijze zijn vastgelegd. Het reglement wordt op de website van de organisatie geplaatst, zodat een ieder er kennis van kan nemen. De auditcommissie kan voor haar rol, mandaat en taken naar het reglement verwijzen in het contact met de raad van commissarissen, het management, Internal Audit en de externe accountant. De auditcommissie kan ook op verplichtingen vanuit het reglement worden aangesproken door deze partijen. Aansprakelijkheid van de commissarissen en daarmee de leden van de auditcommissie valt buiten het bestek van deze publicatie.

Blauwdruk voor functioneren en verantwoording

Voor de voorzitter en de leden van de auditcommissie vormt het reglement een vertrek- en ijkpunt voor effectief opereren. Het reglement geeft richting aan het gedrag en de werkzaamheden van de commissie. Zo is het reglement leidend voor de (jaar)agenda van de auditcommissie: welke onderwerpen moet de auditcommissie aanpakken? Daarnaast vormt het reglement een blauwdruk voor de evaluatie van het functioneren en het afleggen van verantwoording in:

- het verslag voor de raad van commissarissen over de belangrijkste beraadslagingen en bevindingen;

- het verslag aan externe stakeholders in het jaarverslag (via het verslag van de raad van commissarissen) over de taakuitvoering. Zie voor de interne en externe verslaglegging ook hoofdstuk 9: Communicatie.

Dynamisch document

Het reglement is geen statisch document, maar ademt mee met aanpassingen van wet- en regelgeving en externe ontwikkelingen. Het is best practice dat de auditcommissie het reglement dan ook ten minste één keer per jaar beoordeelt en eventueel veranderingen voorstelt aan de raad van commissarissen. Bijlage 1B biedt een overzicht van belangrijke aandachtspunten voor een reglement.

Best practices

Het reglement moet meer zijn dan een verplichte best practice. Pas als de auditcommissie het reglement omarmt en beschouwt als een richtinggevend baken voor haar opstelling en taakinvulling, draagt het bij aan betere governance.

Best practices

Het reglement mag de activiteiten van de auditcommissie niet beperken, maar biedt de ruimte en flexibiliteit om effectief in te spelen op de veranderende behoeften van de organisatie. Uiteraard dienen (strategische) thema's ook in de voltallige raad van commissarissen besproken te worden.

Wat staat er in het reglement?

Het reglement van de auditcommissie bevat de volgende onderwerpen:

- doelstellingen;
- mandaat en bevoegdheden;
- rol en verantwoordelijkheden
- omvang;
- samenstelling: hoofd- en nevenfuncties, kwalificaties, benoemingsperiode en zittingsduur;
- vergaderingen: frequentie, deelnemers, informatie en rapportages;
- relatie met het bestuur, Internal Audit en de externe accountant;
- zelfevaluatie van de auditcommissie;
- rapportering;
- bevoegdheid om – indien gewenst – bijzondere onderzoeken uit te voeren.

Aandachtspunten bij het reglement

- Hoe ver reikt de verantwoordelijkheid van de auditcommissie voor risicomanagement, *compliance* en interne controle: het gehele risicomanagementsysteem of alleen de financiële risico's?
- Is er sprake van een *risk committee* (veelal in de financiële sector) en wat is de relatie ten opzichte van de auditcommissie?
- Heeft de auditcommissie specifieke verantwoordelijkheden op zich genomen, zoals de beoordeling van de governancestructuur van de organisatie?
- Biedt het reglement voldoende flexibiliteit om de auditcommissie in staat te stellen effectief te opereren, terwijl rollen en verantwoordelijkheden tegelijkertijd helder zijn geformuleerd?
- Geeft het reglement de auditcommissie toegang tot de mensen en middelen, de informatie en de onafhankelijke advisering die de commissie nodig heeft om aan de verplichtingen te voldoen?

- 1. **Commissie**
 - 1. Het reglement
 - 2. Samenstelling van de auditcommissie
 - 3. De rol van de voorzitter
 - 4. Vergaderingen
 - 5. Evaluatie van de auditcommissie
 - Bijlagen
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

2. Samenstelling van de auditcommissie

De kwaliteit en effectiviteit van de auditcommissie staat of valt met de samenstelling van de commissie. De leden van de auditcommissie zijn afkomstig uit de raad van commissarissen en worden door de raad van commissarissen benoemd. Commissarissen moeten beschikken over de benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties en onafhankelijkheid om hun taken naar behoren te vervullen. Dat geldt dus ook voor de leden van de auditcommissie.

Daarnaast geldt een aantal aanvullende eisen voor leden van de auditcommissie, neergelegd in de wet en de Code.

Profiel voor leden van de auditcommissie

Om voor de auditcommissie in aanmerking te komen, moeten leden over de juiste combinatie van kennis, ervaring, competenties, eigenschappen en houding beschikken. Het is gebruikelijk dat de raad van commissarissen een profielschets opstelt en deze op de website publiceert. Deze profielschets is leidend voor rekrutering van nieuwe leden voor de raad van commissarissen dan wel de auditcommissie.

(Financiële) deskundigheid

Financiële expertise in de auditcommissie is cruciaal. Ten minste één lid beschikt over deze expertise. Veiliger is als de auditcommissie over twee financieel experts beschikt, mocht er één expert plotseling terugtreden, of ter

overbrugging bij opvolging. Overigens worden ook de andere leden van de auditcommissie geacht over voldoende financiële kennis te beschikken. Zo moeten alle leden in staat te zijn om een jaarrekening, waaronder de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht te lezen en te begrijpen, daarover relevante vragen te stellen, de antwoorden te interpreteren en eventueel door te vragen (zie bijlage 1C).

Diversiteit leidt tot verrijking

Financiële kennis en expertise is echter niet voldoende om het gehele pakket aan taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie af te dekken. Eveneens onmisbaar is kennis van de sector waarin de organisatie actief is en kennis op het gebied van risicomanagement. Verder is 'nieuwe' expertise noodzakelijk, zoals op het gebied van cybersecurity en privacy. Ook kennis van niet-financiële en niet-kwantitatieve aard mag niet ontbreken, gezien het accent op langetermijnwaardcreatie en cultuur in hedendaagse governance. Het gaat immers niet langer alleen om *hard controls*, maar ook om *soft controls*. Zachte vaardigheden in de auditcommissie – zoals empathisch vermogen, teamwork, probleemoplossing en communicatie – kunnen een positieve bijdrage leveren aan de relatie van de auditcommissie met het bestuur, het management, Internal Audit en de externe accountant. De auditcommissie moet dus divers zijn samengesteld. Juist de inbreng vanuit verschillende expertises, invalshoeken of achtergronden leidt tot verrijking van de discussie.

Onafhankelijkheid in positie

De criteria voor onafhankelijkheid van de auditcommissie zijn gelijk aan die voor de overige leden van de raad van commissarissen. Het gaat om onafhankelijkheid in positie. De meerderheid van de leden van de auditcommissie mag onder meer:

- geen werknemer of bestuurder van de organisatie zijn geweest in de voorafgaande vijf jaar;
- geen persoonlijke vergoeding hebben ontvangen (anders dan voor de toezichtpositie);
- geen zakelijke relatie hebben gehad (of het kantoor waar hij of zij werkzaam was) in het voorafgaande jaar. Bij een OOB moet er twee jaar verstreken zijn voor de accountant die betrokken was bij de wettelijke controle of de voornaamste vennoot was van het betrokken kantoor, kan toetreden tot de auditcommissie.

Geestelijke onafhankelijkheid

Het gaat niet alleen om onafhankelijkheid in positie, maar ook om geestelijke onafhankelijkheid. Van leden van de auditcommissie worden de juiste competenties en houding verwacht:

- *Gezonde scepsis, nieuwsgierigheid en autonoom oordeelsvermogen*

Leden van de auditcommissie willen hun intellectuele nieuwsgierigheid bevredigen, zijn bedreven in het stellen van kritische vragen en in doorvragen en zijn onvermoeibaar in het zoeken naar aanvullende informatie als ze ontevreden zijn met de informatie van

Wettelijke eisen samenstelling auditcommissie

De auditcommissie is samengesteld uit leden van de raad van commissarissen of uit leden van het bestuur die niet belast zijn met het uitvoerend bestuur.

- Bij de samenstelling van de auditcommissie wordt rekening gehouden met de benodigde deskundigheid van de leden gezamenlijk die relevant is voor de sector waarin de rechtspersoon actief is.
- De meerderheid van de leden, waaronder de voorzitter, is onafhankelijk van de rechtspersoon. (Deze eis is ook opgenomen in de Code, alleen wordt de onafhankelijkheid van de voorzitter daar niet expliciet genoemd.)
- Ten minste één lid is deskundig op het gebied van financiële verslaggeving of de controle van de jaarrekening.
- De voorzitter wordt benoemd door de raad van commissarissen of door de leden van het bestuur die niet belast zijn met het uitvoerend bestuur dan wel door de leden van de auditcommissie.

1. Commissie

1. Het reglement
 2. Samenstelling van de auditcommissie
 3. De rol van de voorzitter
 4. Vergaderingen
 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

het bestuur, het management of andere betrokkenen. Daarbij gebruiken ze hun ervaring, intuïtie en onafhankelijk oordeel.

• *Integriteit en een rechte rug*

Leden van de auditcommissie hebben een rechte rug om de toon aan de top te ondersteunen en het bestuur en het management aan te spreken op hun gedrag. Ze beschikken over autoriteit en moreel overwicht bij hun medecommissieleden, het bestuur en het management. In een crisissituatie – waarbij de auditcommissie een onderzoek naar de gang van zaken uitvoert – zijn integriteit, objectiviteit en een rechte rug nog belangrijker.

Voldoende tijd beschikbaar hebben

Voor een benoeming tot lid van de auditcommissie geldt ook een praktische voorwaarde: voldoende tijd kunnen besteden aan de commissie. Het lidmaatschap van de commissie brengt veel leeswerk en extra vergaderingen met zich, de materie is complex en het pakket aan taken en verantwoordelijkheden wordt steeds breder en zwaarder. Bij de selectie van de leden van de auditcommissie zal dan ook gekeken worden naar de eventuele hoofdfunctie, plus het aantal commissariaten en commissielidmaatschappen dat kandidaten elders vervullen.

Omvang van de auditcommissie

Een auditcommissie moet groot genoeg zijn om een goede balans te kunnen vinden tussen verschillende inzichten en ervaringen,

maar ook klein genoeg om efficiënt te kunnen functioneren. In Nederland is een auditcommissie van twee tot vier leden het meest gebruikelijk. De ideale omvang van de auditcommissie hangt af van de omvang van de volledige raad van commissarissen, de specifieke omstandigheden en uitdagingen van de organisatie en daarmee de verantwoordelijkheden van de auditcommissie.

Zittingsperiode leden auditcommissie

Bij het bepalen van de benoemingsperiode van de commissieleden moeten twee factoren tegen elkaar worden afgewogen, te weten: continuïteit en vernieuwing. Omwille van de continuïteit heeft een benoemingsperiode voor meerdere jaren de voorkeur. Op die manier kan kennis en ervaring worden opgebouwd en kan de commissie daarvan optimaal profiteren. Aan de andere kant kunnen te lange zittingstermijnen leiden tot verlies van scherpheid en onafhankelijkheid ten opzichte van het bestuur en het management. Herbenoeming voor een nieuwe termijn zal dan ook zorgvuldig overwogen worden.

Rouleren tussen commissies

Nieuwe leden kunnen een frisse kijk op de gang van zaken inbrengen en de effectiviteit van de auditcommissie vergroten. Het rouleren van de commissarissen over de verschillende commissies is daarvoor een beproefde methode. Daarnaast is het van belang om tijdens de jaarlijkse evaluatie te kijken naar de samenstelling van de auditcommissie en de

Van leden van de auditcommissie mag het volgende worden verwacht:

- integriteit;
- geestelijke onafhankelijkheid en nieuwsgierigheid;
- kritische instelling en vermogen om door te vragen;
- in staat zijn direct en eerlijk een eigen mening te geven;
- vermogen om nieuwe of afwijkende inzichten en constructieve suggesties in te brengen;
- financiële expertise.

Beperking aantal lidmaatschappen auditcommissie

De New York Stock Exchange eist dat commissarissen die bij meer dan drie beursgenoteerde ondernemingen zitting hebben in de auditcommissie daarvoor toestemming hebben gekregen van elk van de betrokken boards.

Tijdsbeslag versus kruisbestuiving

In Nederland maximeert de Wet bestuur en toezicht het aantal toezichtposities bij grote rechtspersonen tot vijf, waarbij voorzitterschappen dubbel tellen. De wet weegt voorzitterschappen of lidmaatschappen van (audit)commissies niet extra mee. Een ‘stapeling’ van deze posities bij leden van de auditcommissie zou echter een te groot tijdsbeslag kunnen vormen, zeker voor voorzitters. Anderzijds kan het een meerwaarde zijn wanneer leden van de auditcommissie vaker dezelfde positie bekleden: het commissiewerk voor andere bedrijven fungeert als benchmark en zorgt voor kruisbestuiving en het up-to-date houden van kennis. Het is dus zoeken naar de juiste balans.

vraag te stellen welke kennis en ervaring kan worden aangevuld of verversd. Zeker nu ook thema's als langetermijnwaardecreatie en de monitoring van cultuur worden aangepakt en zowel niet-financiële als kwalitatieve expertise vereist is. De uitkomst van de evaluatie kan aanleiding zijn tot wijzigingen in de bezetting.

1. Commissie

1. Het reglement
2. Samenstelling van de auditcommissie
3. De rol van de voorzitter
4. Vergaderingen
5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Opvolgingsplanning

Ook goede opvolgingsplanning voor de auditcommissie is van belang. Het is zaak te voorkomen dat te veel leden tegelijk aftreden. Een groot verloop kan nadelig zijn voor de continuïteit en daarmee voor de effectiviteit van de commissie: nieuwe leden hebben tijd nodig om inzicht te krijgen in de activiteiten van een organisatie en om specifieke vraagstukken te doorzien. Denk dus tijdig na over de opvolging van zittende leden. Eventueel kan de omvang van de auditcommissie ter overbrugging worden uitgebreid, door (tijdelijke) herbenoeming van ervaren leden die hun opvolgers kunnen inwerken.

Inwerken nieuwe leden van de auditcommissie

Nieuwe leden van de auditcommissie volgen evenals andere nieuwe commissarissen een introductieprogramma. Nieuwe leden van de auditcommissie zullen bovendien additionele behoefte hebben aan financieel georiënteerde kennis van de organisatie, om snel meerwaarde te kunnen leveren. Succesvolle onboarding voor leden van de auditcommissie begint veelal met een gesprek met de voorzitter en omvat verder gesprekken met de ceo, de cfo en leden van de financiële kolom, Internal Audit en de externe accountant. Op die manier wordt een dieper inzicht verkregen in de financiële rapportage, de risicogebieden en de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Ook als net benoemde leden van de auditcommissie al langer lid zijn van de raad van commissarissen is er behoefte aan meer financieel georiënteerde introductie.



‘Onboarding’

Tijdens het inwerken van nieuwe leden van de auditcommissie wordt aandacht besteed aan:

- de eisen en doelstellingen van de auditcommissie;
- de verwachte tijdsbesteding door de commissieleden;
- een overzicht van de bedrijfsactiviteiten;
- het auditcommissiereglement;
- de notulen van vorige vergaderingen;
- recente rapporten die de auditcommissie aan de raad van commissarissen heeft uitgebracht (zie bijlage 1D voor een totaaloverzicht).

Het is van belang dat nieuwe leden van de auditcommissie voldoende tijd krijgen (bijvoorbeeld zes tot twaalf maanden) om zich het benodigde kennisniveau eigen te maken.

Best practices

Laat nieuwe commissarissen als toehoorder aanschuiven bij de auditcommissie. Meeluisteren naar de discussie over de zaken die op de agenda staan van de auditcommissie (zoals zicht op risico's, financiële verslaggeving, schattingen) is waardevol en een efficiënte manier om nieuwe commissarissen in te werken en op te leiden – zelfs als ze geen lid van de auditcommissie worden.

Ook na de *onboarding* is het ontvangen van stukken voor de auditcommissie en een staande uitnodiging voor het bijwonen van de vergadering van de auditcommissie best practice.

- 1. Commissie
 - 1. Het reglement
 - 2. Samenstelling van de auditcommissie
 - 3. De rol van de voorzitter
 - 4. Vergaderingen
 - 5. Evaluatie van de auditcommissie
 - Bijlagen
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

3. De rol van de voorzitter

Een effectieve auditcommissie begint met een goede voorzitter. Hij of zij fungeert als verbindingsofficer voor de relaties van de auditcommissie met de raad van commissarissen, de cfo, het (financieel) management, Internal Audit en de externe accountant en optimaliseert de samenwerking. Daarnaast stelt de voorzitter de agenda op en zorgt hij of zij voor het soepel verlopen van de vergadering. De voorzitter let erop dat alle leden voldoende aan bod komen en koppelt terug naar de voltallige raad van commissarissen. Hij of zij stemt zo nodig ook af met andere commissies in de raad van commissarissen, zoals met de remuneratiecommissie en (waar van toepassing) de *risk committee*.

Voorzitterschap vraagt specifieke competenties
Goede voorzitters beschikken niet alleen over de juiste inhoudelijke kennis en behendigheid in het leiden van vergaderingen, maar kunnen ook goed luisteren, hebben een antenne voor non-verbale signalen en weten onderlinge dynamiek in goede banen leiden. Ze hebben ook de moed om leden aan te spreken op hun inbreng of opstelling binnen de commissie.

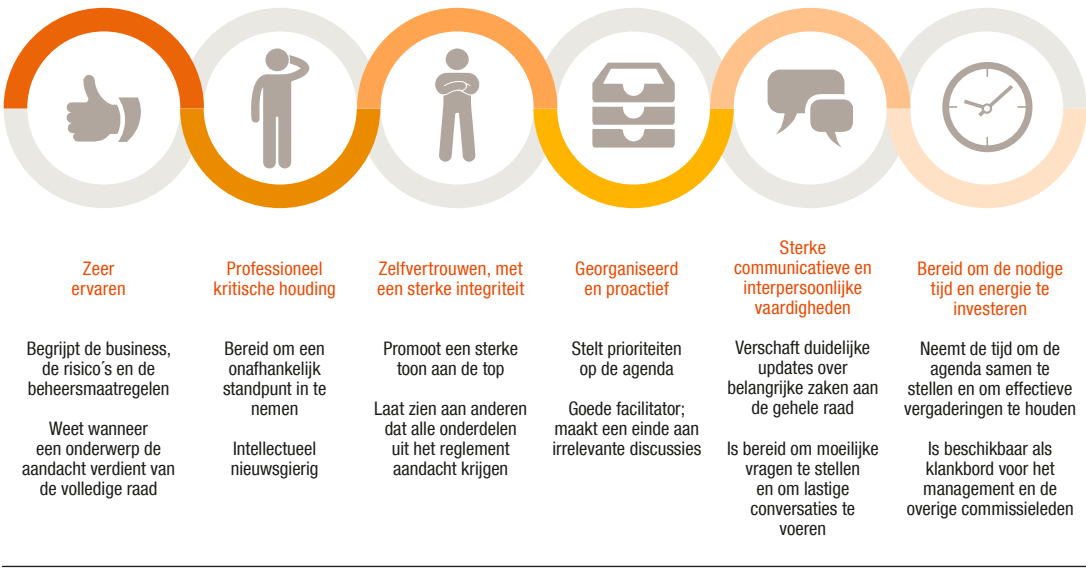
Geen dubbel voorzitterschap
Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie mag niet worden vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen of door een voormalig bestuurder van de organisatie. Beide voorzitterschappen zijn intensief: een

combinatie zou tot een te zware belasting leiden. Bovendien kan een dubbel voorzitterschap gevolgen hebben voor de dynamiek. Voor een raad van commissarissen zou het moeilijk kunnen zijn om een voorstel van de auditcommissie niet te volgen, wanneer het voorzitterschap van de commissie wordt vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen. Dat zou een evenwichtige besluitvorming door de raad van commissarissen op het gebied van de financiële verslaggeving kunnen doorkruisen.

Overweeg om de rollen voorzitter en financieel expert te scheiden
In de praktijk zien we dat de voorzitter van de auditcommissie vaak ook de rol van financieel expert vervult. Het is te overwegen om deze twee rollen niet te laten samenvallen. Dat kan de balans van vaardigheden binnen de commissie ten goede komen. De voorzitter moet door de financieel expert dan wel goed op de hoogte worden gebracht van de financieel-technische aspecten om deze aan de raad van commissarissen en de aandeelhouders te

kunnen rapporteren. Als de voorzitter wel zelf de financieel expert is, moet deze ervoor waken de discussie te domineren met zijn of haar financiële kennis.

Welke karakteristieken zorgen voor een sterke voorzitter van de auditcommissie?



1. Commissie

1. Het reglement
 2. Samenstelling van de auditcommissie
 3. De rol van de voorzitter
 4. Vergaderingen
 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie



Tips voor de rol van voorzitter:

- Wees proactief – besluit wat u wilt doen, plan, en neem leiding.
- Zorg voor een goed tijdschema zodat de auditcommissie zaken op tijd onder ogen krijgt.
- Zorg dat de agenda op orde is zodat de leden zich voor kunnen bereiden en de vergaderingen effectief verlopen.
- Ken de sterktes en zwaktes van de leden
- Zorg ervoor dat de raad goed geïnformeerd is – zowel mondeling als door middel van de notulen.
- Trek nauw op met de cfo om er zeker van te zijn dat jullie elkaar op tijd informeren over relevante zaken.
- Laat de bestuurssecretaris een ondersteunende rol spelen bij de uitvoering van deze taken.
- Leer de externe accountant kennen zodat u op effectieve wijze kunt sonderen, de relatie met het management leert begrijpen, en alert kunt zijn op mogelijke problemen.
- Zorg dat de leden op de hoogte blijven van de financiële verslagleggingsstandaarden en ontwikkelingen op het gebied van regelgeving.
- Zorg ervoor dat interne controlezaken volledig besproken worden met het bestuur, de interne auditor en de externe accountant, en dat de issues op tafel komen.
- Zorg voor een directe lijn met de interne controleafdeling (Internal Audit) en begrijp wat ze doen.
- Gebruik de rol om communicatie met de financiële markt te stimuleren.
- Zorg voor een flexibele auditcommissie – niet gehinderd door routines.

- 1. **Commissie**
 - 1. Het reglement
 - 2. Samenstelling van de auditcommissie
 - 3. De rol van de voorzitter
 - 4. Vergaderingen
 - 5. Evaluatie van de auditcommissie
 - Bijlagen
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

4. Vergaderingen

De vergaderingen van de auditcommissie vormen het platform voor dialoog en discussie over de integriteit van de verslaggeving, *compliance* en risicobeheer: onderling en met de betrokkenen binnen en buiten de organisatie. Een goede dialoog vraagt om goede organisatie: vergaderingen die ruim van tevoren worden gepland en goed worden geleid, met een zorgvuldig opgestelde agenda – afgeleid van het reglement en de jaaragenda – en compact leesmateriaal dat tijdig wordt verspreid.

Planning van de vergaderingen

Auditcommissies in Nederland vergaderen gemiddeld vier tot zes keer per jaar. Het behalen van de doelstellingen van de auditcommissie is maatgevend voor de frequentie, dus er kan ook vaker worden vergaderd, als dat noodzakelijk is. Bij een crisis zal het aantal vergaderingen snel oplopen. In het verlengde van de reguliere vergaderingen van de auditcommissie, zijn er één of meer aparte sessies met de cfo, Internal Audit en de externe accountant, de zogenoemde *private sessions*.

Plan ver vooruit

Vergaderingen van de auditcommissie moeten ver vooruit gepland worden, het is gebruikelijk deze soms wel één tot twee jaar vooruit te plannen. De agenda's van voorzitter en de leden lopen immers vaak vol, zeker als elders ook commissariaten worden bekleed, al of niet met een lidmaatschap van de auditcommissie. Bovendien kan de vergadering worden

bijgewoond door anderen, zoals de cfo, (het hoofd) Internal Audit en de externe accountant en (op uitnodiging) de ceo.

Koppel vergaderplanning aan de jaarcyclus

Efficiënt is om vergaderplanning van de auditcommissie synchroon te laten lopen met:

1. de (strategische) planning-en-controlcyclus;
2. de interne verslaglegging;
3. het controleproces van Internal Audit en de externe accountant;
4. de externe kwartaalberichtgeving (indien van toepassing);
5. het vergaderschema van de raad van commissarissen

Plan vergaderingen ruim voor de commissarissenvergadering

Vergaderingen van de auditcommissie worden bij voorkeur geruime tijd voor de commissarissenvergadering gepland. Op die manier kan de voorzitter van de auditcommissie schriftelijk verslag uitbrengen aan de raad van commissarissen over de vergadering van de commissie. Dat geeft de overige commissarissen de gelegenheid om het verslag grondig te lezen en er eventueel tijdens de commissarissenvergadering op te reageren.

In de praktijk wordt er soms voor gekozen om de vergadering van de auditcommissie direct voorafgaand aan de vergadering van de raad van commissarissen te laten plaatsvinden, om ook buitenlandse commissarissen in staat te stellen de vergadering bij te wonen. Er wordt

dan mondeling verslag uitgebracht, eventueel later gevolgd door een schriftelijk verslag (zie voor de inhoud van het verslag en het informeren van de raad van commissarissen hoofdstuk 9: Communicatie).

Stuur andere commissarissen tijdig de notulen en het verslag

Ook de notulen van de vergadering van de auditcommissie – in aanvulling op het verslag

van de voorzitter – worden tijdig verstuurd aan de leden van de commissie, de raad van commissarissen en eventueel Internal Audit en de externe accountant. De notulen en het verslag helpen om de commissarissen ussendoor op de hoogte en betrokken te houden en kunnen daarmee een informatiekloof tussen de auditcommissie en de raad van commissarissen voorkomen.

Best practices voor de agenda



Wijs een contactpersoon vanuit het management aan – de auditcommissie heeft hulp nodig bij het opstellen van de agenda, inclusief wijzigingen die zich gedurende het jaar voordoen. Het is belangrijk om een specifiek persoon aan te wijzen (bijvoorbeeld de bestuurssecretaris, of de controller) om samen met de overige managementleden op te trekken en aanpassingen van de agenda te coördineren.



Voldoe aan het reglement – het reglement van de auditcommissie is het startpunt voor het plannen van de agenda voor komend jaar. Het reglement is de toezegging die de auditcommissie heeft gedaan aan de aandeelhouders en geeft weer welke acties zij moet uitvoeren. Ieder onderdeel uit het reglement moet op de agenda worden gezet.



Plan aan het begin van het jaar de onderwerpen voor het hele jaar vooruit – zowel de onderwerpen op de agenda als de tijd die ervoor beschikbaar is – voor alle geplande vergaderingen. De meeste onderwerpen komen iedere keer terug. Reserveer ook tijd voor diepgaandere discussies over geselecteerde onderwerpen, zoals IT of belastingen. En laat ook tijd over voor onverwachte zaken die gedurende het jaar op kunnen komen.



Bevestig de onderwerpen op de agenda voordat de vergadering begint – een essentiële stap voor de voorzitter van de auditcommissie is om de agenda af te stemmen met de andere commissieleden, het management en de externe accountant voordat de agenda wordt rondgestuurd. De voorzitter kan dan nog wijzigingen aanbrengen in de onderwerpen of de tijd die is toebedeeld per onderwerp.

1. Commissie

1. Het reglement
 2. Samenstelling van de auditcommissie
 3. De rol van de voorzitter
 4. Vergaderingen
 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Bepalen van de agenda

De agenda wordt direct afgeleid van de doelstellingen die in het reglement zijn benoemd. De verplichte en zelfbenoemde taken en verantwoordelijkheden kunnen worden uitgezet in een jaarkalender, die de basis vormt voor de gedetailleerde agenda van de diverse vergaderingen (zie bijlage 1E voor een voorbeeldplanner). Zorg wel voor een ‘ademende agenda’ die ruimte biedt voor een nieuw of speciaal onderwerp als cybersecurity en voor actuele kwesties die zich gedurende het jaar voordoen.

Vraag als voorzitter om agendasuggesties aan andere leden

De vergaderagenda wordt opgesteld door de voorzitter, geassisteerd door de bestuurssecretaris. De voorzitter vraagt voorafgaand aan elke vergadering of de andere leden van de commissie nog suggesties hebben voor te bespreken onderwerpen. De agenda kan per onderwerp een tijdsindicatie bevatten (maar durf daarvan af te wijken) en de bijdrage die van de leden van de commissie wordt gevraagd: goedkeuring van een besluit, advies of slechts kennisneming? Dezelfde ‘legenda’ kan gelden voor de vergaderstukken.

Informatievoorziening

De auditcommissie wordt geacht voorafgaand aan de vergadering in korte tijd veel informatie door te nemen. Voorzitters en leden van de auditcommissie vinden vaak dat het om te veel informatie gaat, die soms ook nog eens te laat wordt aangeleverd. Ze hebben ook behoefte aan

Best practices voor de agenda



Stem de timing af – de leden van de commissie hebben tijd nodig om de stukken te lezen en te verwerken. Doorgaans streeft het management ernaar om de stukken minimaal één week voor de vergadering beschikbaar te hebben. Een kortere voorbereidingstijd kan goed zijn voor telefonische vergaderingen met een beperkte agenda, zoals het publiceren van de kwartaalcijfers. Nu het gebruik van portals gemeengoed is geworden, kunnen de stukken het beste op een portal worden geplaatst zodra ze beschikbaar zijn, maar zorg ervoor dat de deadlines voor de belangrijkste onderwerpen helder zijn.



Zorg voor samenvattingen – leden van auditcommissies hebben vaak last van een overload aan informatie. Een goede samenvatting van alle onderdelen van de stukken die van tevoren worden gelezen kan helpen. Een effectieve commissie zorgt voor een protocol met het bestuur waarbij de schriftelijke stukken beginnen met de conclusie en de benodigde diepgang volgt in de rest van de documentatie. Gebruikelijke aandachtspunten voor goede samenvattingen zijn: waarom het onderwerp is aangepakt, inzichten en conclusies van het bestuur, *key takeaways*, te nemen acties en tijdlijnen.



Markeer veranderingen – het doornemen van het grote aantal terugkerende stukken die bij de toezichthouder moeten worden gedeponeerd, diverse rapporten van het bestuur en de communicatie van externe accountants kan een behoorlijke uitdaging zijn. Veel van de rapporten die vaak terugkomen, bevatten nagenoeg dezelfde woorden, dit maakt het lastig om te beoordelen wat nieuwe informatie is of wat er veranderd is ten opzichte van de vorige vergadering. Verzoek het management daarom om substantiële veranderingen ten opzichte van het vorige kwartaal in deze rapporten te markeren. Dit stelt de auditcommissie in staat om zich te focussen op de onderliggende oorzaak van de veranderingen, met name wanneer deze onverwacht waren.



Gebruik bijlagen – de verschillende leden van de commissie hebben mogelijk verschillende behoeften voor wat betreft diepgang in de materie. Door te focussen op de kern en de nice-to-havedetails in een bijlage op te nemen, worden de stukken beknopter en gericht, zonder dat dit ten koste gaat van degenen die meer willen lezen. Zorg ervoor dat alle commissieleden overeenstemming hebben over de gewenste mate van detail in de bijlagen. Het kan voorkomen dat commissieleden het juridische team van de organisatie willen consulteren om zich ervan te vergewissen wat hun verplichting is, mocht dit van toepassing zijn, om de aanvullende informatie in de bijlagen tot zich te nemen.

toegankelijke informatie: meer inzichten van het management, de belangrijkste risico's uitgelicht, visualisering en meer samenvattingen. Daarvoor kan ook een beroep worden gedaan op de bestuurssecretaris. Hij of zij kan een regisseursrol vervullen en ervoor zorgen dat de commissie tijdig goed gedoseerde, gerichte en goed ontsloten informatie ontvangt. De voorzitter kan na lezing van de vergaderstukken ook contact leggen met bijvoorbeeld de cfo, de controller, Internal Audit of de externe accountant om alvast een toelichting te vragen en feedback te geven, om de vergadering efficiënter en soepeler te laten verlopen.

Haal- en brengplicht

Overigens mag de auditcommissie bij de informatievoorziening niet alleen afgaan op de brengplicht van het bestuur, hebben de leden hebben ook een haalplicht: het proactief op zoek gaan naar onafhankelijke informatie(bronnen), in aanvulling op en ter controle van de informatie van het bestuur. Zie daarvoor ook hoofdstuk 9: Communicatie.

Bijwonen van de vergadering

Het spreekt vanzelf dat de voorzitter en de leden van de auditcommissie worden geacht om alle vergaderingen bij te wonen. Bij frequente afwezigheid worden de betrokken leden daarop aangesproken. Het aanwezigheidspercentage van elk lid van de auditcommissie bij de vergaderingen wordt vermeld in het verslag van de raad van commissarissen (net als het aantal vergaderingen en de belangrijkste besproken onderwerpen).

1. Commissie

1. Het reglement

2. Samenstelling van de auditcommissie

3. De rol van de voorzitter

4. Vergaderingen

5. Evaluatie van de auditcommissie

Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Aanwezigen bij de vergadering van de auditcommissie



Ceo wel of niet bij de vergadering?
Naast de leden van de auditcommissie worden de vergaderingen bijgewoond door de cfo, (het hoofd) Internal Audit en de externe accountant, tenzij de auditcommissie anders bepaalt. De auditcommissie bepaalt ook of en wanneer de voorzitter van het bestuur bij haar vergaderingen aanwezig is. Doorgaans wil de commissie de cfo de gelegenheid geven om vrijuit te spreken, zonder aanwezigheid van de

ceo. Soms schuift de ceo (op verzoek van de commissie) wel aan bij de bespreking van de eventuele kwartaalcijfers, de halfjaarcijfers en de jaarrekening. Het is best practice dat de interne auditor en de externe accountant alle vergaderingen van de auditcommissie bijwonen.

Tweede echelon, staf en externe deskundigen uitnodigen
De auditcommissie kan ook andere managers of staffunctionarissen uitnodigen voor (een deel van) de vergadering, zoals de chief risk officer, complianceofficer, General Counsel, chief information officer of chief digital officer, director Tax et cetera. Ook deelname van andere externe deskundigen, zoals een juridisch adviseur, behoort tot de mogelijkheden. Wel moet dit vooraf zijn overlegd met het bestuur. (Zie bijlage 1F voor een overzicht van de aanwezigheid en mogelijke bijdrage van andere deelnemers aan de vergadering van de auditcommissie).

Aanwezigheid andere commissarissen
Verder kunnen ook de andere commissarissen de vergaderingen van de auditcommissie bijwonen. Sommige raden van commissarissen plannen vergaderingen van de diverse commissies bewust niet tegelijk in, om commissarissen in staat te stellen deze bij te wonen. Als de vergadering van de auditcommissie vlak voor de commissarissenvergadering plaatsvindt, maken buitenlandse commissarissen vaak van deze gelegenheid gebruik om ‘bijgepraat’ te worden. Voor nieuwe commissarissen is het bijwonen van de vergadering van de auditcommissie een efficiënte manier om zich in te werken in hun toezichtfunctie.

Beperk het aantal deelnemers
Het voordeel van interne of externe deelnemers bij de vergadering van de auditcommissie is dat vragen van de commissie direct beantwoord kunnen worden. Wanneer het gezelschap echter te groot wordt, ligt inefficiency op de loer. Ook kunnen leden van de auditcommissie terughoudend zijn in het stellen van vragen, als ze in de minderheid zijn, of kunnen managers of staffunctionarissen het lastig vinden om vrijuit te praten in aanwezigheid van hun meerdere of collega's.

1. Commissie

- 1. Het reglement
- 2. Samenstelling van de auditcommissie
- 3. De rol van de voorzitter
- 4. Vergaderingen
- 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Executive en private session best practices

‘Executive sessions’		
	Aanwezig: Alleen de leden van de auditcommissie	
	Frequentie: Aan het begin en het einde van de meeste, zo niet alle, vergaderingen	Doel: Het bevorderen van openhartige en vertrouwelijke gesprekken in een ongestructureerde omgeving
‘Private sessions’		
	Aanwezig: In ieder geval de cfo, de interne auditor en de externe accountant; waarbij eenieder van hen de mogelijkheid moet hebben om ook alleen een <i>private session</i> te hebben met de commissie. Wellicht willen ook het hoofd Compliance en het hoofd Risk een sessie, of een van de anderen die af en toe aanwezig zijn op de vergaderingen, zoals het hoofd IT-beveiliging, het hoofd Informatie of de fiscaal verantwoordelijke.	
	Frequentie: Aan het eind van alle face-to-face vergaderingen	Doel: - het bevorderen van openhartige en vertrouwelijke gesprekken in een ongestructureerde omgeving; - het bouwen aan relaties; - het verduidelijken van onderwerpen die in de ‘grote’ vergadering aan de orde zijn geweest; - het bespreken van gevoelige onderwerpen, bijvoorbeeld het risico op fraude of de bedrijfscultuur; - het mentoren en coachen van leden van het bestuur; de gezamenlijke kennis en ervaring van de auditcommissie is immers zeer waardevol en moet ingezet worden om de leden van het bestuur te ondersteunen in hun ontwikkeling.

‘Executive sessions’

Voorafgaand en na afloop van de vergadering van de auditcommissie hebben de voorzitter en de leden apart overleg met elkaar: executive sessions genoemd. Bij de voorbespreking kan er gereageerd worden op de stukken en een laatste toevoeging aan de agenda worden gedaan. Bij de nabespreking kunnen prioriteiten worden bepaald en kan alvast oriënterend naar de agenda voor de volgende keer worden gekeken.

‘Private sessions’

De auditcommissie heeft ook regelmatig vergaderingen waarin een-op-een wordt gesproken met interne en externe partijen: de zogenoemde *private sessions*. Zo overlegt de auditcommissie ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur, met de externe accountant (en daarnaast zo vaak als de commissie nodig vindt). Ook heeft de auditcommissie direct toegang tot (het hoofd) Internal Audit. Verder kan apart worden overlegd met de cfo, of andere managers en staffunctionarissen. Ook geldt het omgekeerde: er kan om een een-op-eengesprek met de auditcommissie gevraagd worden.

Thema’s te bespreken in ‘private sessions’

Het voordeel van een *private session* is het vrijelijk kunnen bespreken van (gevoelige) onderwerpen, bijvoorbeeld de samenwerking binnen het bestuursteam zoals beleefd door de cfo. Onderwerpen van het gesprek met de interne auditor dan wel de externe accountant

kunnen bijvoorbeeld zijn de kwaliteit van de cfo en de financiële kolom, of het leggen van oneigenlijke financiële druk op de organisatie. Daarnaast lenen *private sessions* zich ook goed voor het delen en toetsen van signalen van mogelijke integriteitsrisico’s of een ongezonde cultuur die om alertheid of nader onderzoek vragen. Zie voor een uitgebreide bespreking van *private sessions* hoofdstuk 6, over de relatie met Internal Audit en de externe accountant.

5. Evaluatie van de auditcommissie

1. Commissie

1. Het reglement
 2. Samenstelling van de auditcommissie
 3. De rol van de voorzitter
 4. Vergaderingen
 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

De auditcommissie moet het eigen functioneren ten minste één keer per jaar beoordelen, net als de raad van commissarissen waar de commissie deel van uitmaakt. Dat kan plaatsvinden door zelfevaluatie, of onder externe begeleiding. Een externe begeleider is als buitenstaander onafhankelijk, objectief en onbevooroordeeld en kan gemakkelijker gevoelige onderwerpen en de onderlinge dynamiek aanpakken. Een externe evaluatie – jaarlijks of bijvoorbeeld eens in de drie jaar – is daarmee het meest effectief.

Permanente evaluatie

Daarnaast kan de auditcommissie na elke vergadering het eigen functioneren kort onder de loep nemen, bijvoorbeeld tijdens de *executive session*: hoe verliep de vergadering, wat was de kwaliteit van de discussie, hoe was de samenwerking, wat kan er volgende keer beter? De jaarlijkse evaluatie evolueert dan naar permanente evaluatie: dat stelt de auditcommissie in staat om geconstateerde verbeterpunten direct door te voeren.

IJkpunten voor de beoordeling

Bij de evaluatie van de auditcommissie kan het functioneren afgezet worden tegen:

- Het reglement: zijn de daarin genoemde doelstellingen behaald? Zijn de taken en verantwoordelijkheden goed uitgevoerd? Voldoet de samenstelling nog aan de behoefte van de organisatie? Is er voldoende expertise aanwezig in de auditcommissie?
- Best practices: wat kan de auditcommissie

leren en lenen van de werkwijze van andere auditcommissies (bijvoorbeeld bij andere organisaties waar de voorzitter en de leden toezichtfuncties vervullen en/of in de auditcommissie zitting hebben)?

- De eigen visie van de voorzitter en de leden: hoe kijken zij aan tegen het functioneren, de rolvulling en de onderlinge dynamiek?
- De visie van het bestuur en de cfo in het bijzonder: hoe ervaren zij de auditcommissie? Worden er voldoende kritische vragen gesteld?
- De visie van de externe accountant: welke observaties en inzichten zijn opgedaan bij de aanwezigheid tijdens de vergaderingen? Hoe verhoudt het functioneren zich tot dat van auditcommissies bij andere organisaties?

Ook Internal Audit en de bestuurssecretaris kunnen waardevolle inzichten in het functioneren van de auditcommissie verschaffen.

Evaluatie auditcommissie als team

Bij de evaluatie wordt allereerst het functioneren van de collectieve auditcommissie beoordeeld. Daarbij kan gekeken worden naar:

- samenstelling van de commissie: achtergrond, expertise en rollen;
- opleiding en hulpmiddelen;
- eigen informatievergaring;
- verloop vergaderingen;
- kritische opstelling;
- onderlinge verhoudingen/samenwerking;
- relatie met het bestuur/management;
- relatie met Internal Audit en de externe accountant;

- opvolging attentiepunten uit de vorige zelfevaluatie.

Evaluatie individuele leden

De voorzitter van de auditcommissie of de raad van commissarissen kan het functioneren van ieder lid van de auditcommissie beoordelen. Als de evaluatie extern begeleid wordt, kan aan de leden van de auditcommissie gevraagd worden om een peerreview: een beoordeling van het functioneren van de collega's in de commissie. Daarbij kan aandacht worden besteed aan:

- bedrijfskennis;
- expertisegebieden;
- objectiviteit en onafhankelijkheid;
- inzicht in de taken en verantwoordelijkheden van de commissie;
- bereidheid om tijd te besteden aan de voorbereiding van vergaderingen;
- aanwezigheid tijdens vergaderingen;
- rolinvulling en samenwerking.

Ook de eerder genoemde lijst met competenties voor leden van de auditcommissie kunnen kan gebruikt worden voor evaluatie.

Evaluatie van de voorzitter

Het functioneren van de voorzitter van de auditcommissie wordt apart geëvalueerd, bijvoorbeeld door de voorzitter van de raad van commissarissen. De voorzitter van de auditcommissie zal bijvoorbeeld beoordeeld worden op zijn vermogen om relaties te onderhouden met alle belangrijke spelers, de vergaderingen te leiden en de samenwerking in de

commissie te optimaliseren. Ook voor de evaluatie van de voorzitter kan gebruikgemaakt worden van de eerder genoemde lijst met competenties.

Na de evaluatie

Een evaluatie heeft weinig nut zonder het formuleren van een plan van aanpak om aan de verbeterpunten te werken. De voorzitter van de auditcommissie moet de opvolging daarvan monitoren. De uitkomsten van de evaluatie van de auditcommissie worden met de raad van commissarissen besproken. De raad van commissarissen vermeldt in het externe verslag van de raad van commissarissen hoe de evaluatie van de auditcommissie (naast die van de raad van commissarissen zelf en de overige commissies) heeft plaatsgevonden en wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluatie.

Best practices voor de evaluatie

- Heb oog voor de waarde van een robuust (zelf)evaluatieproces voor de commissie: het bevorderen van de dialoog, goede onderlinge verhoudingen en excellente prestaties.
- Beoordeel of het bestaande evaluatiebeleid effectief is en zorg dat de commissie de uitkomsten bespreekt.
- Monitor of de commissie geconstateerde verbeterpunten daadwerkelijk heeft doorgevoerd.

Bijlagen

Bijlage 1A	Vrijstellingen voor de verplichte instelling van een auditcommissie
Bijlage 1B	Aandachtspunten voor het reglement van de auditcommissie
Bijlage 1C	Criteria voor de financiële deskundigheid van auditcommissieleden
Bijlage 1D	Achtergrondinformatie voor nieuwe auditcommissieleden
Bijlage 1E	Voorbeeldplanner vergaderagenda auditcommissie
Bijlage 1F	Wie woont de vergadering van de auditcommissie bij?

Bijlage 1A Vrijstellingen voor de verplichte instelling van een auditcommissie

1. Commissie

1. Het reglement
 2. Samenstelling van de auditcommissie
 3. De rol van de voorzitter
 4. Vergaderingen
 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Vrijstellingen

Het Besluit instelling auditcommissie blijft voorzien (via artikel 3) in vier vrijstellingen voor de verplichting tot het instellen van een auditcommissie. Het betreft vrijstellingsopties voor:

- a. een dochtermaatschappij als bedoeld in artikel 2:24a, eerste lid, van het Burgerlijk Wetboek van een rechtspersoon die voldoet aan artikel 39, leden 1, 2 en 5, van de richtlijn (2014/56/EU) en artikel 11, leden 1 en 2, en artikel 16, lid 5, van de EU-verordening (nr. 537/2014);
- b. een bank waarop een vrijstelling als bedoeld in artikel 3:111, eerste lid, van de Wet op het financieel toezicht van toepassing is indien een centrale kredietinstelling de in artikel 2, tweede lid, genoemde taken heeft opgedragen aan een auditcommissie waarvan de samenstelling voldoet aan artikel 2, eerste en derde lid (van het besluit);
- c. een beleggingsinstelling of icbe als bedoeld in artikel 1:1 van de Wet op het financieel toezicht die is opgenomen in het register als bedoeld in artikel 1:107 van de Wet op het financieel toezicht;
- d. een entiteit voor securitisatiedoelinden als bedoeld in artikel 1 van het Besluit prudentiële regels Wft, mits de onderneming aan het publiek bekendmaakt waarom zij het niet dienstig acht een auditcommissie in te stellen, of een orgaan aan te wijzen in de zin van artikel 2, vierde lid (van het besluit).



Een in Nederland regelmatig toegepaste vrijstelling heeft betrekking op de dochtermaatschappij waarbij de moeder van de groep ook een auditcommissie heeft die aan de Europese vereisten voor een auditcommissie voldoet. De Nederlandse wetgever heeft ervoor gekozen om in dit geval naar de bepalingen in de richtlijn te verwijzen, omdat de moedermaatschappij een Europese – niet-Nederlandse – rechtspersoon kan zijn. De vereisten zijn kort samengevat in het kader.

De nota van toelichting op de wetswijziging bevat nadere duiding over de bedoeling

en toepassing van deze specifieke vrijstellingsoptie, die mede afhankelijk is van in welke EU-lidstaat de moeder is gevestigd. De bestuurders van een OOB die gebruikmaakt van deze ‘moeder-dochter’-vrijstellingsoptie doen er verstandig aan een bevestiging op te vragen van het bestuur van de moederverenootschap dat de auditcommissie voldoet aan de vereisten die in het Besluit-AC zijn genoemd. Op die manier kan worden onderbouwd dat op juiste gronden gebruik wordt gemaakt van de vrijstelling. Aangezien de vereisten met de invoering van het Besluit-AC zijn gewijzigd, is het ook voor een OOB die in het verleden

gebruikmaakte van deze optie logisch om opnieuw zo’n schriftelijke bevestiging op te vragen bij de moedermaatschappij.

Voor de volledigheid merkt de wetgever op dat de wijzigingsrichtlijn er niet toe heeft geleid dat er een beroep op de twee vrijstellingen in onderdeel a en b kan worden gedaan wanneer de moedermaatschappij op basis van artikel 2 lid 4 van het Besluit-AC een orgaan heeft aangewezen dat de taken van de auditcommissie uitoefent, conform artikel 39 lid 4 van de richtlijn. De richtlijn stelt als vereiste dat er een auditcommissie wordt ingesteld.

1. Commissie

1. Het reglement
 2. Samenstelling van de auditcommissie
 3. De rol van de voorzitter
 4. Vergaderingen
 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Vrijstelling voor het instellen van een auditcommissie als de moeder van de groep al een auditcommissie heeft ingesteld die aan specifieke voorwaarden voldoet

Het Besluit-AC is niet van toepassing op een dochtermaatschappij als bedoeld in artikel 2:24a, eerste lid, van het Burgerlijk Wetboek van een rechtspersoon die voldoet aan artikel 39, leden 1, 2 en 5, van de richtlijn en artikel 11, leden 1 en 2, en artikel 16, lid 5, van de EU-Auditverordening. Kort samengevat moet de auditcommissie van de moeder vennootschap van de OOB voldoen aan de volgende vereisten:

- De auditcommissie is een autonome commissie of een commissie van het leidinggevend of toezichthoudend orgaan van de gecontroleerde entiteit. De auditcommissie is samengesteld uit niet bij het dagelijks bestuur betrokken leden van het leidinggevende orgaan en/of leden van het toezichthoudende orgaan van de gecontroleerde entiteit en/of leden die worden benoemd door de algemene aandeelhoudersvergadering van de gecontroleerde entiteit of, voor entiteiten zonder aandeelhouders, door een soortgelijk orgaan.
- Ten minste één lid van de auditcommissie beschikt over de nodige deskundigheid op het gebied van financiële verslaglegging en/of controle van financiële overzichten.
- De leden van de commissie als geheel beschikken over deskundigheid die relevant

is voor de sector waarin de gecontroleerde entiteit actief is.

- De meerderheid van de leden van de auditcommissie is onafhankelijk van de gecontroleerde entiteit. De voorzitter van de auditcommissie wordt benoemd door de leden van het commissie of door het toezichthoudende orgaan van de gecontroleerde entiteit, en is onafhankelijk van de gecontroleerde entiteit. De lidstaten kunnen eisen dat de voorzitter van de auditcommissie jaarlijks wordt gekozen door de algemene aandeelhoudersvergadering van de gecontroleerde entiteit.
- Wettelijke accountants of accountantskantoren die wettelijke controles van financiële overzichten van OOB's uitvoeren, dienen een aanvullende verklaring in bij de auditcommissie van de gecontroleerde entiteit niet later dan de indiening van de controleverklaring bij de jaarrekening. Deze aanvullende verklaring aan de auditcommissie is op schrift gesteld. Zij licht de resultaten van de uitgevoerde wettelijke controle toe en bevat ten minste de in artikel 11 lid 2 van de EU-Auditverordening genoemde elementen.
- Het voorstel aan de algemene aandeelhouders- of ledenvergadering van de gecontroleerde entiteit voor de benoeming van wettelijke accountants of accountantskantoren omvat de in artikel 16 lid 2 van de EU-Auditverordening bedoelde aanbeveling en voorkeur van

de auditcommissie of het orgaan dat soortgelijke functies uitoefent. Als het voorstel afwijkt van de voorkeur van de auditcommissie, wordt in het voorstel vermeld waarom de aanbeveling van de auditcommissie niet is gevolgd.

Dit overzicht geeft slechts de hoofdlijnen weer en is dus geen vervanging van de formele wetteksten. Bij toepassing van deze vrijstellingsoptie moeten de letterlijke teksten uit de richtlijn en de verordening worden gebruikt.



Bijlage 1B Aandachtspunten voor het reglement van de auditcommissie

1. Commissie

1. Het reglement

2. Samenstelling van de auditcommissie

3. De rol van de voorzitter

4. Vergaderingen

5. Evaluatie van de auditcommissie

Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

1. Doelstellingen De auditcommissie is een vaste commissie van de raad van commissarissen. De auditcommissie ondersteunt de raad van commissarissen bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht op: 1.1 de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes; 1.2 de financiële informatieverstopping door de organisatie (keuze van verslaggevings- grondslagen, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van ‘schattingsposten’ in de jaarrekening, prognoses, werk van Internal Audit en de externe accountant terzake, et cetera.); 1.3 de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van Internal Audit en de externe accountant; 1.4 de relatie met, de rol en het functioneren van Internal Audit; 1.5 het belastingbeleid van de organisatie; 1.6 de relatie met de externe accountant; 1.7 het formeel jaarlijks evalueren van de onafhankelijkheid van de externe accountant en <td> de kwaliteit van de controledienstverlening; 1.8 voorafgaande goedkeuring van controlediensten, aan de controle gerelateerde werkzaamheden en toegestane niet- controlediensten geleverd door de externe accountant om de onafhankelijkheid van de externe accountant te bewaken; 1.9 de financiering van de organisatie; 1.10 de toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie (ICT) waaronder risico’s op het gebied van cybersecurity en privacy; 1.11 de voordracht tot (her)benoeming van een externe accountant door de algemene vergadering; 1.12 1. het uitbrengen van advies inzake de jaarrekening en de jaarlijkse begroting en belangrijke investeringen aan de raad van commissarissen. Bij het uitvoeren van haar taken onderhoudt de commissie een effectieve werkrelatie met de raad van commissarissen, het management, Internal Audit en de externe accountant. Om zijnof haar rol effectief te vervullen, verkrijgt ieder commissielid inzicht, op detailniveau, in de verantwoordelijkheden die aan het lidmaatschap van de commissie zijn verbonden, alsmede in de organisatie, haar activiteiten en de risico’s waaraan de organisatie blootstaat. </td> <td> 2. Bevoegdheid De raad van commissarissen machtigt de auditcommissie om binnen de reikwijdte van haar verantwoordelijkheden: 2.1 elke vorm van informatie die zij nodig heeft, in te winnen bij: elke werknemer (en alle werknemers worden geïnstrueerd mee te werken aan elk verzoek van de auditcommissie), en externe partijen; 2.2 extern juridisch of ander professioneel advies in te winnen; 2.3 ervoor te zorgen dat, indien daaraan behoefte bestaat, functionarissen van de organisatieen bij vergaderingen aanwezig zijn. 3. Organisatie Lidmaatschap 3.1 de commissie bestaat uit ten minste drie leden. 3.2 ieder lid moet in staat zijn een waardevolle bijdrage aan de commissie te leveren. 3.3 maximaal één lid hoeft niet onafhankelijk zijn. Dit lid kan echter geen voorzitter van de commissie zijn. 3.4 de voorzitter van de auditcommissie wordt periodiek door de raad van commissarissen voorgedragen. </td> <td> 3.5 het voorzitterschap wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de organisatie. 3.6 leden worden benoemd voor een periode van [aantal] jaar. 3.7 voor elke vergadering geldt een quorum van [aantal] leden. 3.8 de secretaris van de auditcommissie is de secretaris van de organisatie, of een andere door de raad van commissarissen benoemde persoon. 3.9 de auditcommissie stelt vast dat de organisatie in haar jaarverslag de samenstelling van de auditcommissie vermeldt. 3.10 ten minste één lid van de auditcommissie moet een financieel expert zijn, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel-administratief/ accountingterrein bij een beursgenoteerde organisatie of bij andere grote rechtspersonen.. Bijwonen van vergaderingen 3.11 de auditcommissie mag iedere persoon (bijvoorbeeld de president-directeur (ceo), de financieel directeur (cfo), het hoofd Internal Audit) uitnodigen van wie men de aanwezigheid tijdens de vergaderingen noodzakelijk acht. De auditcommissie bepaalt dit zelf. </td>	de kwaliteit van de controledienstverlening; 1.8 voorafgaande goedkeuring van controlediensten, aan de controle gerelateerde werkzaamheden en toegestane niet- controlediensten geleverd door de externe accountant om de onafhankelijkheid van de externe accountant te bewaken; 1.9 de financiering van de organisatie; 1.10 de toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie (ICT) waaronder risico’s op het gebied van cybersecurity en privacy; 1.11 de voordracht tot (her)benoeming van een externe accountant door de algemene vergadering; 1.12 1. het uitbrengen van advies inzake de jaarrekening en de jaarlijkse begroting en belangrijke investeringen aan de raad van commissarissen. Bij het uitvoeren van haar taken onderhoudt de commissie een effectieve werkrelatie met de raad van commissarissen, het management, Internal Audit en de externe accountant. Om zijnof haar rol effectief te vervullen, verkrijgt ieder commissielid inzicht, op detailniveau, in de verantwoordelijkheden die aan het lidmaatschap van de commissie zijn verbonden, alsmede in de organisatie, haar activiteiten en de risico’s waaraan de organisatie blootstaat.	2. Bevoegdheid De raad van commissarissen machtigt de auditcommissie om binnen de reikwijdte van haar verantwoordelijkheden: 2.1 elke vorm van informatie die zij nodig heeft, in te winnen bij: elke werknemer (en alle werknemers worden geïnstrueerd mee te werken aan elk verzoek van de auditcommissie), en externe partijen; 2.2 extern juridisch of ander professioneel advies in te winnen; 2.3 ervoor te zorgen dat, indien daaraan behoefte bestaat, functionarissen van de organisatieen bij vergaderingen aanwezig zijn. 3. Organisatie Lidmaatschap 3.1 de commissie bestaat uit ten minste drie leden. 3.2 ieder lid moet in staat zijn een waardevolle bijdrage aan de commissie te leveren. 3.3 maximaal één lid hoeft niet onafhankelijk zijn. Dit lid kan echter geen voorzitter van de commissie zijn. 3.4 de voorzitter van de auditcommissie wordt periodiek door de raad van commissarissen voorgedragen.	3.5 het voorzitterschap wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de organisatie. 3.6 leden worden benoemd voor een periode van [aantal] jaar. 3.7 voor elke vergadering geldt een quorum van [aantal] leden. 3.8 de secretaris van de auditcommissie is de secretaris van de organisatie, of een andere door de raad van commissarissen benoemde persoon. 3.9 de auditcommissie stelt vast dat de organisatie in haar jaarverslag de samenstelling van de auditcommissie vermeldt. 3.10 ten minste één lid van de auditcommissie moet een financieel expert zijn, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel-administratief/ accountingterrein bij een beursgenoteerde organisatie of bij andere grote rechtspersonen.. Bijwonen van vergaderingen 3.11 de auditcommissie mag iedere persoon (bijvoorbeeld de president-directeur (ceo), de financieel directeur (cfo), het hoofd Internal Audit) uitnodigen van wie men de aanwezigheid tijdens de vergaderingen noodzakelijk acht. De auditcommissie bepaalt dit zelf.
--	--	--	---

1. Commissie

1. Het reglement
 2. Samenstelling van de auditcommissie
 3. De rol van de voorzitter
 4. Vergaderingen
 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

3.12 Internal audit en de externe accountant moeten in voorkomende gevallen worden uitgenodigd presentaties voor de auditcommissie te houden. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering bij waarin wordt gesproken over zijn verslag met betrekking tot het onderzoek van de jaarrekening.

3.13 de auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit nodig acht, maar minstens eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de leden van de raad van bestuur met de externe accountant.

3.14 vergaderingen worden ten minste driemaal per jaar gehouden (minimaal voor de bepaling van de scope van werkzaamheden, de bespreking van de jaarrekening en voor de bespreking van de halfjaarcijfers). Bijzondere vergaderingen kunnen bijeengeroepen worden zodra hieraan behoefte bestaat. Internal Audit of de externe accountant mag een vergadering bijeenroepen indien dit noodzakelijk wordt geacht.

3.15 de handelingen van alle vergaderingen worden genotuleerd.

3.16 de commissie stelt vast dat de organisatie in haar jaarverslag het aantal vergaderingen van de auditcommissie en de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen vermeldt.

3.17 de raad van commissarissen ontvangt van de auditcommissie een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

4. Rollen en verantwoordelijkheden van de auditcommissie

Interne risicobeheersings- en controlesystemen

4.1 beoordeelt of het management de juiste 'beheersingscultuur' uitdraagt door het belang van interne beheersing en risicomanagement te communiceren en of het management ervoor zorgt dat alle werknemers inzicht hebben in hun rollen en verantwoordelijkheden.

4.2 verkrijgt inzicht in de mate waarin aanbevelingen van Internal Audit en de externe accountant met betrekking tot de interne beheersing door het bestuur zijn geïmplementeerd.

Informatie- en communicatietechnologie

4.3 beoordeelt de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de organisatie, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity en beoordeelt op welke wijze het management zich verantwoordt over de (cyber)beveiliging van computersystemen en applicaties, en de calamiteitenplanning ten aanzien van de verwerking van (financiële en andere) gegevens in het geval zich ernstige systeemstoringen, cyberaanvallen, datalekken of inbreuk op privacy voordoen.

Belastingbeleid

4.4 richt zich op het toezicht op het bestuur ten aanzien van het belastingbeleid van de organisatie.

Financiële informatieverschaffing

Algemeen

4.5 verkrijgt inzicht in de gebieden waarop momenteel de grootste financiële risico's worden gelopen en in de wijze waarop het management deze risico's effectief beheerst.

4.6 beoordeelt samen met Internal Audit en de externe accountant eventuele fraude, illegale handelingen, tekortkomingen in de interne beheersing of andere soortgelijke zaken.

4.7 beoordeelt belangrijke kwesties op het gebied van verslaggeving, met inbegrip van recente uitspraken van regelgevende en beroepsorganisaties, en begrijpt de invloed hiervan op de jaarrekening.

4.8 informeert bij het management, Internal Audit en de externe accountant naar de belangrijke risico's en uitstaande posities, en de plannen om dergelijke risico's te minimaliseren.

4.9 beoordeelt eventuele juridische zaken die de jaarrekening in belangrijke mate zouden kunnen beïnvloeden.

Jaarrekening

4.10 beoordeelt de jaarrekening en stelt vast dat deze volledig is en in overeenstemming met de informatie die bij de commissieleden bekend is.

Beoordeelt of de jaarrekening is gebaseerd op de juiste grondslagen voor financiële verslaggeving.

4.11 schenkt bijzondere aandacht aan complexe en/of ongebruikelijke transacties zoals herstructureringskosten en verslaggeving van derivaten.

4.12 richt zich op gebieden waarbij oordeelsvorming een belangrijke rol speelt, bijvoorbeeld met betrekking tot de waardering van activa en passiva, garantie, product- of milieuaansprakelijkheid, voorzieningen in verband met gerechtelijke procedures en overige (niet uit de balans blijken) verplichtingen.

4.13 bespreekt de jaarrekening en de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole met het management en de externe accountant.

4.14 beoordeelt, voorafgaand aan de bekendmaking, de overige onderdelen van het bestuursverslag en gaat na of de informatie begrijpelijk is en in overeenstemming met de kennis die de leden over de organisatie en haar activiteiten hebben.

Voorlopige aankondigingen, tussentijdse cijfers en informatieverstrekking aan analisten

4.15 laat zich inlichten over de wijze waarop de leiding voorlopige aankondigingen, tussentijdse cijfers en informatie ten behoeve van analisten tot stand brengt; over de betrokkenheid van de Internal Audit; en over de mate waarin de externe accountant dergelijke informatie beoordeelt.

1. Commissie

1. Het reglement
 2. Samenstelling van de auditcommissie
 3. De rol van de voorzitter
 4. Vergaderingen
 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

4.16 beoordeelt de getrouwheid van de voorlopige en tussentijdse cijfers en toelichting, en verkrijgt een toelichting van het management, Internal Audit en de externe accountant over de mate waarin:

- de tussentijdse financiële resultaten belangrijk afwijken van de gebudgetteerde of geprognoseerde resultaten;
- wijzigingen van financiële ratio's en verbanden in de tussentijdse cijfers consistent zijn met wijzigingen in de activiteiten en financieringswijze van de organisatie;
- algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving bestendig zijn toegepast;
- er sprake is van daadwerkelijke of voorgestelde wijzigingen in de wijze van administratieve verwerking of externe verslaggeving van posten;
- er sprake is van belangrijke of ongebruikelijke gebeurtenissen of transacties;
- de financiële en operationele beheersingsmaatregelen van de organisatie effectief functioneren;
- de voorlopige aankondigingen en tussentijdse cijfers toereikende en relevante informatie bevatten.

Internal Audit

4.17 beoordeelt de activiteiten en de organisatiestructuur van Internal Audit en zorgt ervoor dat geen onterechte restricties worden aangebracht.

4.18 beoordeelt de kwalificaties van de medewerkers van Internal Audit en is mede verantwoordelijk voor de benoeming, vervanging, overplaatsing of het ontslag van het hoofd van Internal Audit.

4.19 beoordeelt de effectiviteit van Internal Audit.

4.20 bespreekt afzonderlijk met het hoofd van Internal Audit eventuele zaken waarvan de commissie of de accountant van mening is dat deze in beslotenheid moeten worden besproken.

4.21 richt zich op de relatie van het bestuur met de interne auditor en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van Internal Audit door het bestuur.

4.22 zorgt ervoor dat het management reageert op aanbevelingen van Internal Audit.

Externe accountantscontrole

4.23 beoordeelt de door de externe accountant voorgestelde reikwijdte en aanpak van de controle en zorgt ervoor dat met betrekking tot de reikwijdte geen onterechte restricties of beperkingen zijn opgelegd.

4.24 beoordeelt het functioneren van de externe accountant.

- De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de

externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijke partners binnen een kantoor van externe accountants dat met de controle is belast en van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden).

- De auditcommissie beoordeelt eens in de vier jaar grondig het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De belangrijkste conclusies hiervan worden aan de algemene vergadering van aandeelhouders medegedeeld ten behoeve van de beoordeling van de voordracht tot benoeming van de externe accountant.
- De auditcommissie evalueert jaarlijks de onafhankelijkheid van de externe accountant, de kwaliteit van de controlediensten en een onderbouwing van het jaarlijkse controlebudget in verhouding tot het aanwezige controlerisico. Hierbij rapporteert de auditcommissie veranderingen in het beleid of de situatie in vergelijking met het vorige jaar.
- Gaat de onafhankelijkheid van de externe accountant na, hetgeen ook inhoudt dat de omvang van de verleende diensten wordt afgezet tegen alle adviesdiensten die door de organisatie worden afgenomen.

4.25 doet aanbevelingen aan de raad van commissarissen met betrekking tot de herbenoeming van de externe accountant.

4.26 bespreekt afzonderlijk met de externe accountant eventuele zaken waarvan de commissie of de accountant van mening is dat deze in beslotenheid moeten worden besproken.

4.27 stelt vast dat belangrijke bevindingen en aanbevelingen van de externe accountant tijdig worden ontvangen en besproken.

4.28 richt zich op de relatie van het bestuur met de externe accountant en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant door het bestuur.

4.29 is het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant, wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten.

4.30 beoordeelt de effectiviteit van het systeem voor de naleving van wet- en regelgeving, en de resultaten van onderzoek door het management naar frauduleuze handelingen of niet-naleving, en de vervolgstappen die worden genomen (waaronder disciplinaire maatregelen).

4.31 wordt regelmatig door het management en de bedrijfsjurist op de hoogte gesteld van de gang van zaken met betrekking tot de naleving van wet- en regelgeving.

4.32 vergewist zich ervan dat bij het opstellen van de jaarrekening rekening is gehouden met alle voorschriften.

1. Commissie

1. Het reglement
 2. Samenstelling van de auditcommissie
 3. De rol van de voorzitter
 4. Vergaderingen
 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

4.33 beoordeelt de bevindingen naar aanleiding van eventuele onderzoeken door regelgevende en/of toezichthoudende instanties.

Naleving van de gedragscode van de organisatie (indien van toepassing)

4.34 zorgt ervoor dat de gedragscode schriftelijk is vastgelegd en dat maatregelen worden getroffen opdat alle medewerkers van de gedragscode op de hoogte zijn.

4.35 evalueert of het topmanagement de juiste ‘toon’ zet door het belang van de gedragscode en de richtlijnen voor aanvaardbaar gedrag te communiceren.

4.36 beoordeelt het proces waarmee de naleving van de gedragscode wordt bewaakt.

4.37 wordt regelmatig door het management geïnformeerd over nalevingskwesties en over reputatiemanagement.

Rapporteringseisen

4.38 stelt regelmatig de raad van commissarissen op de hoogte van commissieactiviteiten en doet relevante aanbevelingen. In het verslag wordt in ieder geval vermeld:

- i. de wijze waarop de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is beoordeeld;
- ii. de wijze waarop de effectiviteit van het interne en externe controleproces is beoordeeld;
- iii. materiële overwegingen inzake de financiële

verslaggeving; en
iv. de wijze waarop de materiële risico's en onzekerheden zijn geanalyseerd en besproken en wat de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie zijn.

4.39 zorgt ervoor dat de raad van commissarissen zich bewust is van zaken die een belangrijke invloed kunnen hebben op de financiële positie of activiteiten van de organisatie.

Overige verantwoordelijkheden

4.40 voert op verzoek van de volledige raad van commissarissen andere toezichthoudende activiteiten uit.

4.41 initieert, indien noodzakelijk, bijzondere onderzoeken en huurt, indien relevant, ter ondersteuning speciale adviseurs of experts in.

4.42 beoordeelt en actualiseert het reglement; legt wijzigingen ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen.

4.43 evalueert regelmatig het eigen functioneren van de commissie.

Onderzoeken in het kader van verplichtingen, investeringen en overnames.

4.46 beoordeelt de risico's en aandachtspunten die samenhangen met verplichtingen investeringen en overnames.



Bijlage 1C Criteria voor de financiële deskundigheid van de auditcommissie leden

1. Commissie

1. Het reglement
 2. Samenstelling van de auditcommissie
 3. De rol van de voorzitter
 4. Vergaderingen
 5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Wat kunnen we over het algemeen onder 'relevante financiële deskundigheid' verstaan?

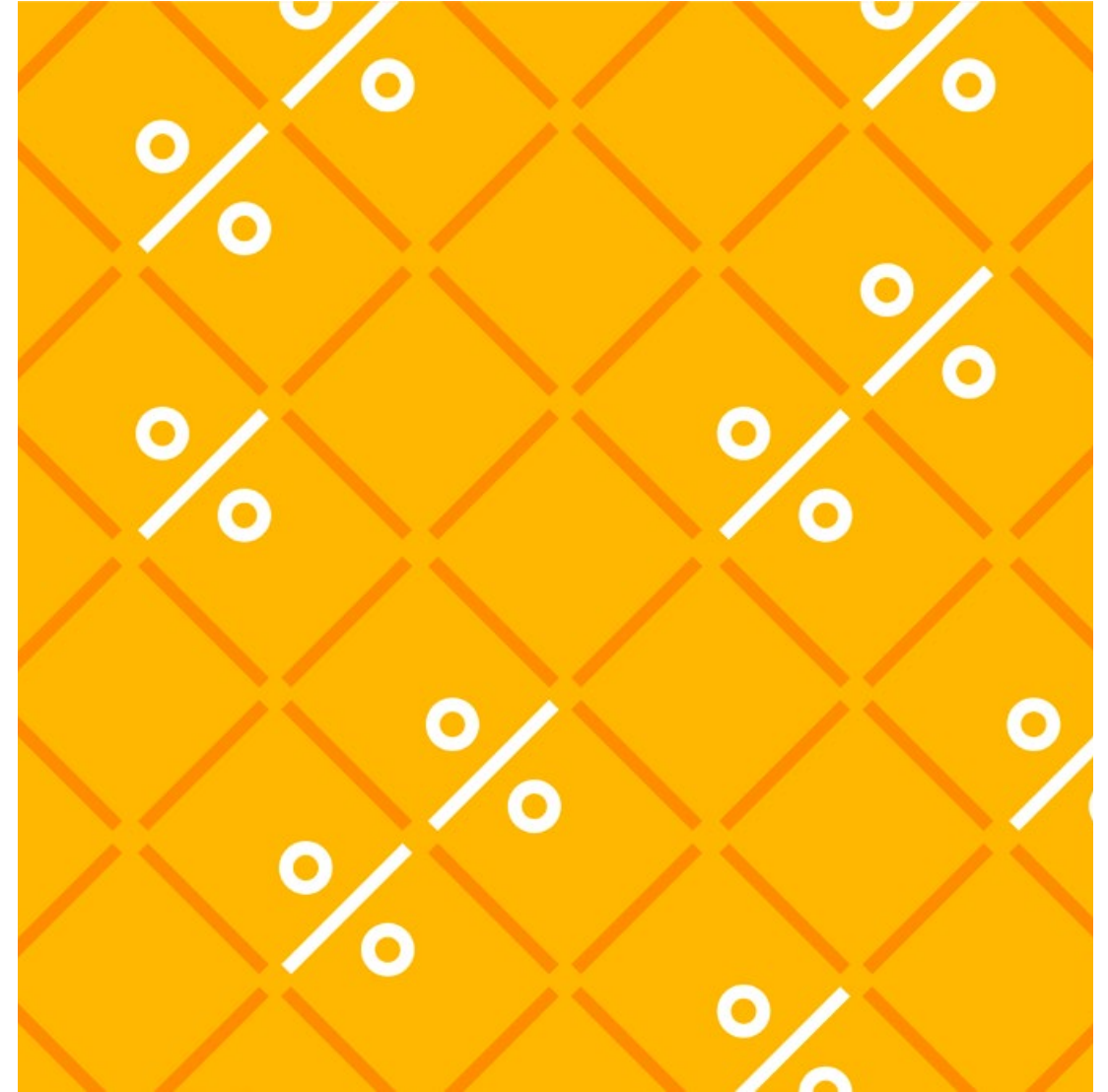
In het algemeen:

- Het probleemloos kunnen analyseren van financiële rapportages
- Weten welke vragen gesteld moeten worden en hoe de antwoorden moeten worden geïnterpreteerd
- Bereid zijn om de financiële deskundigheid op niveau te houden
- Genoeg weten om leden en de organisatie uit de problemen te houden
- Een breed inzicht hebben in GAAP en IFRS en de toepassing ervan
- Begrijpen wat de financiële zaken zijn die aan de auditcommissie worden uitgelegd
- Het vertrouwen hebben om aanvullende vragen te stellen tot u tevreden bent
- Herkennen wanneer financiële rapportages niet 'goed' voelen
- Begrijpen hoe interne controles en procedures met het oog op de financiële rapportage werken
- Ook het perspectief van investeerders en andere externe stakeholders kunnen hanteren

In individuele gevallen:

- Begrijpen hoe de jaarrekening wordt samengesteld
- Begrip hebben van de subjectieve onderwerpen en van onderwerpen waar een oordeel over moet worden geveld
- Begrijpen op welke alternatieve wijze de financiële verslaggevingsstandaarden hadden kunnen worden toegepast
- De basale tests begrijpen om de kwaliteit van de inkomsten en de financiële positie te toetsen, bijvoorbeeld het vergelijken van de inkomsten met de kasstromen.

Om tot de benodigde financiële deskundigheid te komen kan het voldoende zijn om in auditcommissies zitting te hebben. Als een persoon echter maar van één auditcommissie lid is, loopt hij of zij het gevaar dat de deskundigheid statisch wordt. Dan is het met name belangrijk om door middel van updates en trainingen de vaardigheid op niveau te houden. Trainingen en updates zijn echter niet zo belangrijk als het vermogen van een persoon om de juiste vragen te stellen, vasthoudend te zijn, en waar nodig uit te dagen.



Bijlage 1D Achtergrondinformatie voor nieuwe commissieleden

1. Commissie

1. Het reglement

2. Samenstelling van de auditcommissie

3. De rol van de voorzitter

4. Vergaderingen

5. Evaluatie van de auditcommissie

Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Nieuwe leden hebben achtergrondinformatie nodig over vele onderwerpen, onder andere over: De organisatie • producten en diensten; • belangrijke risicogebieden en de manier waarop deze worden beheerst; • beschrijving van het stelsel van risicomanagement en interne beheersing voor zowel de strategische, operationele, financiële, compliance- en verslaggevingsrisico's); inclusief geplande aanpassingen in het stelsel; • belangrijke grondslagen van waardering en resultaatbepaling en waarom zij worden gebruikt; • belangrijke aandachtsgebieden met betrekking tot de financiële positie en de gerapporteerde waarde van de individuele activa en passiva; • wettelijke verslaggevings- en beursnoteringsvereisten waaraan de organisatie moet voldoen; • buitenlandse en binnenlandse activiteiten; • betrokkenheid van de organisatie bij gerechtelijke procedures of onvoorziene posten; • onzekerheden waar de organisatie mee te maken heeft; • ontwikkeling van de financiële positie (tussentijdse en jaarcijfers); • de gedragscode van de organisatie en het gedrag in de praktijk en de rol van de auditcommissie bij het toezicht op het management inzake de bewaking van de naleving van deze code; • het belastingbeleid.	Management • de achtergrond en kwalificaties van het financieel en topmanagement; • een organogram waaruit de rapporteringslijnen en -verantwoordelijkheden blijken; • de basis van de beloning voor het senior management. De auditcommissie • het reglement van de auditcommissie – haar rol in het toezicht op het beleid van de organisatie, de financiële verslaggeving en andere specifieke gebieden; • de medewerkers die ter ondersteuning van de auditcommissie beschikbaar zijn; • externe adviseurs die ter ondersteuning van de auditcommissie beschikbaar zijn; • de aard en timing van rapporten opgesteld door het management voor de commissie. Interne auditor • de verantwoordelijkheden van Internal Audit; • het aantal interne auditors en hun kwalificaties en ervaring; • de relatie van de commissie met Internal Audit; • het soort informatie dat de auditcommissie van Internal Audit ontvangt; • het auditplan van Internal Audit voor het onderhavige jaar; • resultaten van onafhankelijke beoordelingen van Internal Audit; • recente rapportages van Internal Audit.	Externe accountant • een kopie van de opdrachtbevestiging voor de externe controle voor het onderhavige jaar; • de reikwijdte van de externe accountantscontrole, inclusief het controleplan voor het onderhavige jaar. • de relatie van de commissie met de externe accountant; • het soort informatie dat de auditcommissie van de externe accountant ontvangt; • de verschillende soorten rapporten die de externe accountant uitbrengt en wanneer deze worden uitgebracht; • recente rapportages van de externe accountant; • het beleid van de organisatie met betrekking tot het geven van controle en niet-controleopdrachten aan de accountant.
--	--	---

Bijlage 1E Voorbeeldplanner vergaderagenda auditcommissie

1. Commissie
1. Het reglement
2. Samenstelling van de auditcommissie
3. De rol van de voorzitter
4. Vergaderingen
5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. Cultuur en gedrag
6. Checks & Balances
7. Corporate Reporting
8. Crisis
9. Communicatie

Agenda onderwerp	Januari/ februari	April/ mei	Juni/ juli	September/ oktober	November/ december
Interne en externe verslaggeving					
Planning-en-controlcyclus: financiële meerjarenprojecties, uitgangspunten (meerjaren)begroting, jaarbegroting, periodieke managementinformatie	■	■	■	■	■
Belangrijke schattingen en aannames (materiële overwegingen in de financiële verslaggeving)	■				
Nieuwe verslaggevingsstandaarden: impact en (voortgang) implementatieplan			■		
Kwartaalrapportage (indien van toepassing)		■	■	■	
(Concept)jaarrekening	■				■
(Concept)bestuursverslag / Integrated Report	■				■
Bestuursverklaring in het bestuursverslag (onderbouwing)	■				
Juridische claims en geschillen	■	■	■	■	■
Transacties met verbonden partijen	■		■		
Evaluatie van de financiële functie (inclusief competentiereview en opvolgingsplanning)			■		
Financiering					
Treasuryplan en -ontwikkelingen		■			■
Risicomanagement en Compliance					
Risicobeheersing: evaluatie door het bestuur van:					
- Ontwikkeling risicoprofiel		■			■
- Effectieve opzet en werking van het stelsel van risicobeheersing					
- Tekortkomingen, bijsturing en geplande verbeteringen					
- Risicobereidheid					
ICT inclusief cybersecurity		■	■		■
- ICT-ontwikkelingen en ICT-risicobeheersing					
- Belangrijkste systeemwijzigingen en implementatie nieuwe systemen					
- Cybersecurityrisico's					
- Digitaliseringsagenda					
Frauderisicoanalyse				■	
Verzekeringsbeleid (update)			■		
Cultuur en gedrag:					
- Evaluatie naleving gedragscode	■	■	■	■	■
- Compliance- en businessconductrapportages (inclusief meldingen van klokkenluiders en schendingen)					
Belastingbeleid					
Belastingbeleid (wijzigingen)				■	
Tax-compliance	■				

1. Commissie
1. Het reglement
2. Samenstelling van de auditcommissie
3. De rol van de voorzitter
4. Vergaderingen
5. Evaluatie van de auditcommissie
- Bijlagen
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. Cultuur en gedrag
6. Checks & Balances
7. Corporate Reporting
8. Crisis
9. Communicatie

Agendaonderwerp	Januari/ Februari	April/ Mei	Juni/ Juli	September/ Oktober	November/ December
Internal audit					
Internal Audit jaarplan (vaststellen)		■			
Internal Audit activiteitenverslag en update van het jaarplan				■	
Internal Audit onderzoeksresultaten (rapportages): beoordeling interne beheersing	■	■	■	■	■
Opvolging aanbevelingen Internal Audit en externe accountant					
Beoordeling van het Internal Audit reglement		■			
Evaluatie Internal Audit (inclusief formatie, competentiereview, opvolgingsplanning en eventuele samenwerkingsovereenkomsten)				■	
Jaarlijkse beoordeling van Internal Audit					■
Externe accountant					
Controleplan en -honorarium		■			
Voorafgaande goedkeuring (pre-approval) diensten externe accountant (en honoraria)	■	■	■	■	■
Rapportage interim-bevindingen				■	
Accountantsverslag en controleverklaring	■				
Evaluatie van het functioneren van en ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant	■				
Beoordeling onafhankelijkheid van de accountant	■				
(Her)benoeming van de externe accountant	■				
Algemeen					
Besloten deel van de vergadering (executive session)	■	■	■	■	■
Vaststellen notulen auditcommissie vergadering	■	■	■	■	■
Vaststellen van het auditcommissie-jaarplan					■
Jaarlijkse zelfevaluatie auditcommissie	■				
Beoordeling van het auditcommissiereglement					■
Verslag auditcommissie aan de raad van commissarissen (zoals bedoeld in Code best practice bepaling 1.5.3)	■				
Verslag raad van commissarissen in het jaarverslag (in bijzonder sectie over auditcommissie)	■				
Besloten sessies ('private sessions')					
Elke vergadering: cfo, Internal Audit, externe accountant	■	■	■	■	■
Op verzoek van de auditcommissie, bijvoorbeeld CISO, cio, director Tax, Legal Counsel					
Specifieke onderwerpen en 'deep dives'					
Organisatiespecifiek in te vullen onderwerpen	■	■	■	■	■

Bijlage 1F Wie woont de vergadering van de auditcommissie bij?

1. Commissie

1. Het reglement

2. Samenstelling van de auditcommissie

3. De rol van de voorzitter

4. Vergaderingen

5. Evaluatie van de auditcommissie

Bijlagen

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

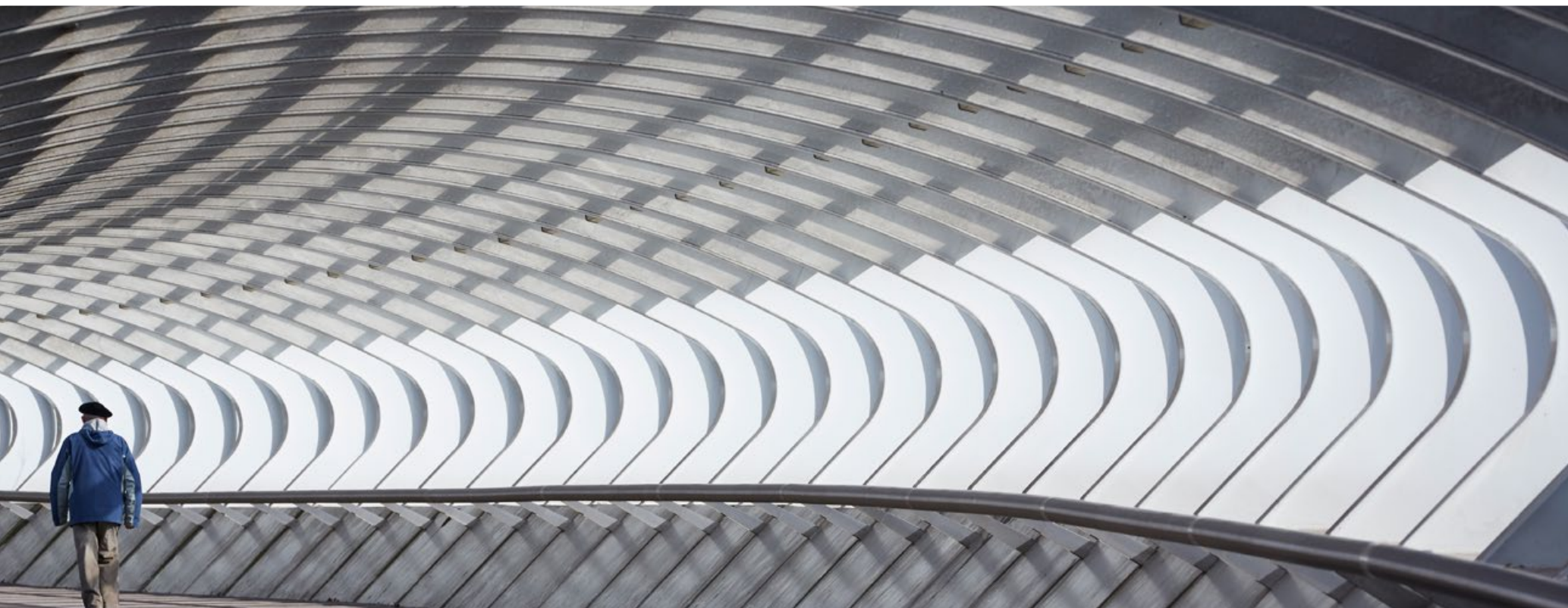
6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Persoon/team	Frequentie	Reden
Hoofd Internal Audit	Iedere vergadering	• Om deel te nemen aan een discussie over belangrijke risico's • Om zaken te bespreken die de financiële verslaglegging kunnen beïnvloeden, zoals belangrijke schattingen en aannames • Om mogelijke <i>override of internal controls</i> of indicaties van mogelijk wangedrag van bestuur of senior management te bespreken • Belangrijke interne controles
Externe accountant	Iedere vergadering	• Om deel te nemen aan een discussie over belangrijke risico's • Om zaken te bespreken die de financiële verslaglegging kunnen beïnvloeden, zoals belangrijke schattingen en aannames • Belangrijke interne controles
Belangrijke medewerkers: - cfo - Risicomanagement/ Compliance	Iedere vergadering	• Om deel te nemen aan een discussie over belangrijke risico's • Om zaken te bespreken die de financiële verslaglegging kunnen beïnvloeden, zoals belangrijke schattingen en aannames • Belangrijke interne controles
Belangrijke medewerkers: - De juridisch adviseur - Human Resources - Marketing/Sales - Lijnmanagement	Iedere vergadering	Risicomanagement/Compliance • Om het management van informatie te voorzien omtrent de belangrijkste bestaande en opkomende risico's • Om informatie te verschaffen over significante compliance-zaken, inclusief het beleid, processen en de cultuur • Om informatie te verschaffen over klachten, inclusief klokkenluiden
	Bij de meeste vergaderingen	Chief financial officer • Om informatie te verschaffen over het financiële verslagleggingsproces, inclusief de belangrijkste financiële risico's, controles en financiële verslaggevingsstandaarden.
	Eén keer per jaar, of vaker als er zich juridische kwesties voordoen	De juridisch adviseur • Om te adviseren over eventuele juridische inbreuken of schendingen van de gedragscode van de organisatie. • Om alle belangrijke juridische risico's uit te leggen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en die de druk tot fraude kunnen doen toenemen.
	Jaarlijks	Human Resources • Om informatie te verschaffen over de integriteit van het bestuur en over de toon aan de top
	Jaarlijks	Sales en Marketing • Om informatie te verschaffen over het beleid en de controles op het gebied van verkoopactiviteiten. Deze informatie kan helpen om vast te stellen of er druk ontstaat om de omzettafels te behalen die mogelijk kan leiden tot ongepast gedrag.
	Twee keer per jaar	Lijnmanagement • Om te bespreken of er prestatiebonussen zijn of druk wordt uitgeoefend door het bestuur die er mogelijk voor kunnen zorgen dat interne controles worden omzeild door het management.
Indien mogelijk organiseert de auditcommissie aparte vergaderingen met het (lijn)management, Internal Audit en de externe accountant. Onderwerpen die mogelijk met het management kunnen worden besproken, zijn de evaluatie van Internal Audit en de externe accountant en het accountingproces. De gesprekken met Internal Audit en de externe accountant kunnen gaan over de samenwerking die wordt ervaren met het personeel en het bestuur en senior management van de onderneming.		



2. Continuïteit

Langetermijnwaardcreatie

2. Continuïteit - langetermijnwaardecreatie

1. Commissie

2. Continuïteit

1. Toetsen strategische besluitvorming
2. Beoordelen strategie, business- en investeringsplannen
3. Monitoren van het waardecreatieproces
4. Signaleren van risico's

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Toezicht op continuïteit en langetermijnwaardecreatie vormt een van de pijlers van goed bestuur. De rol van de auditcommissie daarbij: een gedegen beoordeling van de levensvatbaarheid, financiering en risico's van het businessmodel en een zorgvuldige monitoring van het waardecreatieproces en de uitvoering van de strategie.

Continuïteit en langetermijnwaardecreatie vormen kernthema's in hedendaagse governance. De afgelopen jaren is er naast gerichtheid op de kortetermijnwinstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde een toenemende focus ontstaan op het creëren van duurzame waarde voor een bredere groep stakeholders: niet alleen aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, maar ook bijvoorbeeld werknemers, klanten, leveranciers en de maatschappij in het algemeen. Daarbij is er sprake van een toenemende aandacht voor de maatschappelijke impact van organisaties. In dit hoofdstuk ligt de focus op langetermijnwaardecreatie in financiële zin en het waarborgen van de continuïteit in bedrijfsmatige zin. In hoofdstuk 3 (*Corporate impact*) komen stakeholderbelangen en maatschappelijke waardecreatie aan de orde.

Hernieuwd bewustzijn van brede taakstelling

De aandacht voor continuïteit en langetermijnwaardecreatie in het denken over goed bestuur en de Code heeft een grote invloed op de taken en verantwoordelijkheden

van de raad van commissarissen en daarmee de auditcommissie. Eigenlijk is er sprake van een hernieuwd bewustzijn van de wettelijke brede taakstelling van de raad van commissarissen: deze houdt toezicht op het beleid van het bestuur en richt zich daarbij op de belangen van alle stakeholders.

Duurzaam handelen

De Code vult die verantwoordelijkheid nog iets explicieter in: van bestuurders en commissarissen wordt verwacht dat zij 'duurzaam handelen' door zich te richten op langetermijnwaardecreatie. Bij de bepaling van de strategie staat 'de houdbaarheid op de lange termijn' centraal. De Code legt eveneens meer accent op continuïteit en op transparantie over de risico's en onzekerheden die deze op zowel de korte als de lange termijn kunnen bedreigen.



In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Toetsen strategische besluitvorming
2. Beoordelen strategie, business- en investeringsplannen
3. Monitoren van het waardecreatieproces
4. Signaleren van risico's

Snelle veranderingen in concurrentieveld en keten

Continuïteit is uiteraard niet vanzelfsprekend, sterker nog, onzekerheid lijkt toe te nemen. Organisaties worden in toenemende mate geconfronteerd met risico's en onzekerheden door snelle veranderingen in de maatschappij, het concurrentieveld en de keten (zie de vijf megatrends op de volgende pagina).

De levensduur van bedrijven die zich niet weten aan te passen neemt steeds verder af. Dat vraagt om continu anticiperen op externe ontwikkelingen, de vertaling daarvan in nieuwe businessmodellen en bovenal strategische wendbaarheid om bedreigingen voor te zijn en kansen te grijpen.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
 - 1. Toetsen strategische besluitvorming
 - 2. Beoordelen strategie, business- en investeringsplannen
 - 3. Monitoren van het waardecreatieproces
 - 4. Signaleren van risico's
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Megatrends					
	Demografische veranderingen	Verschuiving in economische macht	Versnellende verstedelijking	Klimaatverandering & grondstoffenschaarste	Technologische veranderingen
					
Bedreiging	• veranderende consumentenpatronen • verzadigde thuismarkt/ Europese markt • krapte op de arbeidsmarkt	• van het Westen naar het Oosten • van één sterke groepsmacht naar verschillende machtscentra: • Nederlandse concurrentiepositie onder druk	• druk op fysieke en sociale infrastructuur • leefbaarheid neemt af	• druk op leefomgeving • toenemende regelgeving • volatiele grondstofprijzen	• disruptieve innovatie • duurzaam inzetbaar houden medewerkers
Kans	• seniorenmarketing • opkomende markten, zoals Afrika en India • inzet strategische personeelsplanning voor toekomstbestendige organisatie	• groeiende middenklasse in opkomende economieën opent nieuwe markten	• ontwikkeling producten en diensten voor opvang groei steden • nieuwe groepen consumenten genereren nieuwe vraag	• groene technologie inzetten voor verduurzaming • <i>sharing economy</i> (van bezit naar delen) • circulaire economie (recycling grondstoffen)	• digitalisering van backoffice en frontoffice (<i>customer experience</i>) • beter inspelen op toekomstige vraag (data-analyse) • ongebreidelde innovatie tegen aantrekkelijke kosten

1. Toetsen strategische besluitvorming

1. Commissie

2. Continuïteit

1. Toetsen strategische besluitvorming
2. Beoordelen strategie, business- en investeringsplannen
3. Monitoren van het waardecreatieproces
4. Signaleren van risico's

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

De Code verlangt een nauwe betrokkenheid van de raad van commissarissen bij de strategie, die gericht moet zijn op langetermijnwaardecreatie:

- Het bestuur betreft de raad van commissarissen tijdig bij de formulering van de strategie.
- Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen over de strategie en de toelichting daarop.
- De raad van commissarissen houdt toezicht op de manier waarop het bestuur de strategie uitvoert en bespreekt regelmatig de strategie en de uitvoering, net als de bijbehorende risico's.
- De raad van commissarissen legt hierover extern verantwoording af in het eigen verslag in het jaarverslag.

Koers regelmatig heroverwegen

Bij de strategiebepaling wordt volgens de Code onder meer aandacht besteed aan:

- haalbaarheid en implementatie;
- bedrijfsmodel en markt;
- kansen en risico's;
- operationele en financiële doelen (en de invloed daarvan op de toekomstige marktpositie).

De strategie is niet in beton gegoten: de koers moet regelmatig worden herijkt aan de dynamiek in de markt, nieuwe technologische ontwikkelingen en andere businessmodellen. Hierbij kan gedacht worden aan de megatrends zoals hiervoor besproken. Dat kan noodzaken tot aanpassingen op korte termijn van de langetermijnstrategie.



Dilemma: betrokkenheid versus afstand

De raad van commissarissen moet volgens de Code zowel een bijdrage leveren aan de formulering van de strategie als toezicht houden op de uitvoering daarvan. Dat plaatst raden van commissarissen voor een dilemma: intensieve betrokkenheid bij de strategie maakt het lastig om daarover later een onafhankelijk oordeel te vellen. Commissarissen zullen dus de juiste balans moeten zien te vinden in hun bemoeienis met de strategie en deze zoveel mogelijk willen objectiveren. De bijdrage vormgeven door het stellen van kritische vragen is logisch. De auditcommissie kan bijdragen aan een onafhankelijke opstelling door de raad van commissarissen te voeden met kritische vragen voor een stevige discussie met het bestuur over de (cijfermatige) onderbouwing van strategische plannen, de bijbehorende risico's, de uitvoering van de strategie en de noodzaak van eventuele bijsturing. Het bestuur stelt dus de strategie op en wordt daarover bevraagd door de raad van commissarissen. Het bestuur gaat daarna met huiswerk verder om tot een finale strategie te komen. Op deze manier kan de auditcommissie bijdragen aan het bewaken van de balans tussen betrokkenheid en afstand voor de raad van commissarissen.

De rol van de auditcommissie

Betrokken zijn bij en toezicht houden op de strategie is een taak van de gehele raad van commissarissen. De auditcommissie kan daarin een belangrijke voorbereidende en ondersteunende rol spelen met:

- een kritische toetsing van de levensvatbaarheid en een goede onderbouwing van strategie of businessplan en de financiering daarvan;
- het inschatten van de risico's en de gevolgen voor de continuïteit op de korte en lange termijn;
- het evalueren van het risicomanagement ten aanzien van de geïdentificeerde risico's en de interne beheersing hierop;

- het beoordelen van de aanwezigheid en kwaliteit van strategische scenarioplanning en een zorgvuldige monitoring van de uitvoering van de strategie.

Dat is ook conform de Code: deze verlangt dat de auditcommissie zich in het toezicht onder meer richt op de financiering van de vennootschap. Verder eist de Code dat de auditcommissie verslag uitbrengt aan de raad van commissarissen over onder meer:

- de uitvoering van de beoordeling, beheersing en monitoring van risico's die zijn verbonden aan de strategie en;
- de materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor

de komende twaalf maanden evenals van de levensverwachting op de lange termijn.

Ook cultuur(verandering) monitoren

Daarnaast stelt de Code dat de cultuur van de organisatie eveneens gericht is op langetermijnwaardecreatie. Het bestuur geeft deze cultuur vorm, de raad van commissarissen houdt daar toezicht op. Ook hier ligt een rol voor de auditcommissie: het in kaart laten brengen van de bestaande cultuur en het verschil met de gewenste cultuur en de risico's die daaraan zijn verbonden voor langetermijnwaardecreatie, plus de monitoring van een eventuele cultuurverandering. Dat onderwerp komt uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 5.

2. Beoordelen strategie, business- en investeringsplannen

1. Commissie

2. Continuïteit

1. Toetsen strategische besluitvorming
2. Beoordelen strategie, business- en investeringsplannen
3. Monitoren van het waardecreatieproces
4. Signaleren van risico's

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Auditcommissies richten zich primair op het lopende boekjaar: de jaarrekening, het resultaat en de kwaliteit van het verslagleggingsproces. De Code vraagt om nog meer aandacht voor de lange termijn: auditcommissies staan voor de uitdaging om naast hun focus op de korte termijn en de continuïteit van de organisatie ook de waardecreatie op de lange termijn in acht te nemen. De auditcommissie moet het bestuur daar kritisch over bevragen.

Ook naar bedreigingen kijken

Het hebben van goede *checks & balances* aan de voorkant van strategische beslissingen is cruciaal. Visionaire ondernemers zijn van nature optimistisch en kijken liever naar kansen dan naar bedreigingen. Te vaak ontbreekt scenarioplanning met *what if* scenario's waarop kan worden teruggevallen als de verwachtingen niet worden waargemaakt. Ook kan er sprake zijn van dynamiek tussen de ceo en de cfo rondom financiering of *risk appetite* (risicobereidheid). Daarnaast is een cruciale vraag of de financiering van het businessplan gewaarborgd is, ook in een *what-if* scenario.

■ De rol van de auditcommissie

Het is de taak van de auditcommissie om het bestuur kritisch te bevragen over de financiële onderbouwing van de strategische plannen en een goede onderbouwing te eisen, met verifieerbare uitgangspunten en aannames, evenals scenarioanalyses in de vorm van een optimistisch, een realistisch en een pessimistisch scenario. Dat helpt de raad van commissarissen

Best practices voor beoordelen strategische plannen

- Neem geen genoegen met (alleen) intuïtie of beperkte informatie.
- Eis een goede kwantitatieve én kwalitatieve onderbouwing.
- Vraag door op de gehanteerde aannames en uitgangspunten.
- Vraag naar de risico's: worden die goed benoemd en inzichtelijk gemaakt?
- Vraag naar alternatieven; wat als het plan niet volledig gerealiseerd wordt of als er sprake is van tegenvallers? Hoe gevoelig is de prognose hiervoor en hoe denkt de directie hier dan mee om te gaan?
- Eis naast een managementcase ook een *sensitized* case, op basis van een minder optimistisch scenario.
- Vraag hoe tussentijds kan worden bijgestuurd.

bij een objectieve beoordeling van de plannen, het stellen van de juiste vragen en het verbeteren van de kwaliteit van de strategische besluitvorming. Hierbij mag de financiering van de plannen niet vergeten worden.

Beoordelen levensvatbaarheid en financiering van het plan

Bij de beoordeling van strategische plannen, businessplannen en investeringsvoorstellen staan twee zaken centraal:

Voorbeelden van praktijkvragen door de auditcommissie:

Investeringsplan – Het bestuur presenteert een investeringsplan van miljoenen euro's. Vraagt de auditcommissie naar een gedegen onderbouwing om de haalbaarheid te kunnen inschatten?

Businessplan – Het gepresenteerde businessplan weerspiegelt de groeiambitie door het extrapoleren van de cijfers: meer winst, een stijgende omzet en dalende kosten. Kent de auditcommissie het verhaal áchter de cijfers: is de groeiambitie reëel? Wat zijn de echte waardedrijvers? Welke externe factoren beïnvloeden omzet, marge en kosten? Is het plan volledig gefinancierd, ook in een *what-if* scenario? Welke risicoverlagende maatregelen zijn mogelijk indien alternatieve scenario's zich voordoen? Hoe snel kan er bijgestuurd worden?

Budget – De organisatie is volledig gericht op het jaarlijkse budget. Vraagt de auditcommissie aan het bestuur of ook gekeken wordt naar de onderliggende businessplanningcyclus en het langetermijnplan en de noodzaak tot bijstelling daarvan als gevolg van externe ontwikkelingen?

• toekomstbestendigheid

- strategisch, duurzaam, commercieel en operationeel
- haalbaar en berekend op tegenvallers
- op korte termijn en lange termijn

• financiering

- waterdichtheid: hoe zeker is de financiering?
- op korte en lange termijn
- welke kritische voorwaarden zijn er gesteld? (convenanten)
- hoe groot is de verwachte ruimte hierin, nu en in de toekomst?

Het businessplan en de financiering moeten met elkaar in evenwicht zijn, op zowel de korte als de lange termijn. Anders komt de continuïteit onder druk te staan. Er is bijvoorbeeld sprake van financiële of operationele onevenwichtigheid wanneer er tegenover de investeringen aan de linkerkant van de balans onvoldoende financiering aan de rechterkant van de balans staat, of wanneer de resultaten tegenvallen, terwijl er wel aan harde aflossingsverplichtingen moet worden voldaan. Beide situaties hebben een negatieve invloed op de cashflow. Als dit structureel het geval is, kan het voortbestaan van de organisatie ernstig in gevaar komen.

1. Commissie

2. Continuïteit

1. Toetsen strategische besluitvorming
2. Beoordelen strategie, business- en investeringsplannen
3. Monitoren van het waardecreatieproces
4. Signaleren van risico's

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

De auditcommissie beoordeelt of er sprake is van dergelijke bedreigingen en dus of er sprake is van een levensvatbaar en volledig gefinancierd plan.

Simpele rekensommen

Dat klinkt simpel en dat is ook meteen een best practice: benader de beoordeling van strategische plannen/businessmodellen zo simpel en praktisch mogelijk. Maak toekomstverwachtingen zo concreet mogelijk en vertaal een complex plan in een aantal overzichtelijke kpi's (key prestatie-indicatoren). Een simpel rekensommetje biedt vaak meer inzicht dan een gedetailleerd en daardoor ingewikkelde winst-en-verliesrekening.



Businessplan

- Proces van het businessplan en prestaties in het (recente) verleden
- Belangrijkste kasstroomgenererende aspecten van het businessplan
- Operationele verbeterplannen
- Belangrijkste kwetsbaarheden, gevoeligheden en kansen
- Ruimte in de liquiditeit
- Minimaal benodigde operationele kasstroom
- Seizoensgebondenheid
- De omgeving en onrust
- Maatregelen – acties voor verbetering

Best practice

Bij de continuïteit van de onderneming draait alles om cash. Auditcommissies kunnen daarbij de volgende vragen stellen: Is er sprake van een robuust gefinancierd businessplan? En: is er voldoende grip op de cashflow, op de ingaande en uitgaande geldstromen? Is er grip op elementen die van invloed kunnen zijn op bankconvenanten zoals financiële ratio's? Is er voldoende cash, maar ook, is er voldoende bewegingsruimte binnen de geldende financieringsafspraken?



Financiering

- Soort(en) van financieringsovereenkomst
- Wat wordt gezien als wanbetaling, convenanten, cross-defaultclausules
- Mechanismen voor het repareren van het eigen vermogen, clear-downbepalingen en een verbod op financiering door derden
- Afspraken tussen de financierende partijen
- Onderlinge verwevenheid en onderlinge afhankelijkheid
- Monitoringsprocedure
- Voortzetten of intrekken van faciliteiten
- De noodzaak voor een garantie
- De stakeholderdynamiek

Drie rekenvoorbeelden voor beoordeling strategische doelstellingen

Voorbeeld 1: Investeringsvoorstel van vijftig miljoen euro voor internationalisering

Een bedrijf is mondiaal actief in een markt van 200 miljoen euro. Het bestuur vraagt de raad van commissarissen om goedkeuring van een plan voor het investeren van 50 miljoen euro voor het ontwikkelen van nieuwe producten in de komende vijf tot zeven jaar. Loont deze investering?

Antwoord: Een rekensom leert dat het bedrijf de komende tien jaar een marktaandeel van veertig procent moet behalen om de investering terug te verdienen. Dat is niet realistisch. De raad van commissarissen keurt het investeringsvoorstel af.

Voorbeeld 2: Groeidoelstelling in een verzadigde markt

Een beursgenoteerd bedrijf streeft voor de komende jaren naar een omzetvergroting van ruim 2 miljard euro met het bestaande product in thuismarkt Nederland. Het bestuur wil daarmee tegemoetkomen aan de hooggespannen verwachtingen van de aandeelhouders. Een realistische strategie?

Antwoord: Nederland telt 17 miljoen inwoners. Circa de helft daarvan is al klant bij het bedrijf. De omzetvergroting moet dus bij de overige 8,5 miljoen inwoners gerealiseerd worden. Dat komt per nieuwe klant neer op een gemiddelde besteding van 200 tot 300 euro per maand. Daarmee is de groeidoelstelling onhaalbaar.

Voorbeeld 3: Omzet- en margevergroting

Een bedrijf realiseert momenteel 100 miljoen euro omzet en wil binnen vijf jaar doorgroeien naar 120 miljoen euro. Tegelijkertijd wil het bestuur de marge verbeteren van vijf naar zes procent. Is dat haalbaar?

Antwoord: De doelstellingen lijken haalbaar. Voor een goede beoordeling zal de auditcommissie het bestuur echter vragen naar een gedegen onderbouwing:

- Wat is de visie op het volume van de (wereld)markt?
- Hoe wil het bestuur marktaandeel en die ene procent margeverbetering winnen?
- Welke investeringen moeten daarvoor worden gedaan?
- Welke invloed heeft de margeverbetering op het aantal eenheden verkocht product?

3. Monitoren van het waardecreatieproces

1. Commissie

2. Continuïteit

- 1. Toetsen strategische besluitvorming
- 2. Beoordelen strategie, business- en investeringsplannen
- 3. Monitoren van het waardecreatieproces
- 4. Signaleren van risico's

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

De raad van commissarissen wordt niet alleen betrokken bij de formulering van de strategie, gericht op langetermijnwaardecreatie, maar houdt ook toezicht op de uitvoering daarvan. De auditcommissie speelt daarbij een belangrijke rol.

Monitoren waardecreatieproces

Voor het tijdig (bij)sturen van de uitvoering van de strategie of het businessplan is een strakke monitoring van het waardecreatieproces belangrijk: waar staat de organisatie ten aanzien van het realiseren van de strategische doelstellingen voor de lange termijn? De auditcommissie kan goed zicht krijgen op de voortgang met behulp van het waardecreatiemodel: een overzicht van het waardecreatieproces, vertaald naar een set van passende (en meetbare) financiële en niet-financiële kpi's voor het scheppen van waarde op de lange termijn. Is er voldoende balans in de kpi's en dekken die het gehele waardecreatieproces af?

Daarbij kan het waardecreatiemodel zoals in de figuur rechts worden gehanteerd.

De rol van de auditcommissie

Het is aan de auditcommissie om het bestuur kritisch te bevragen over de prestaties op het gehele spectrum van financiële en niet-financiële kpi's, aan de hand van de interne rapportages daarover. Daarnaast kan de auditcommissie zelf onderwerpen agenderen en informatie aan het bestuur vragen. Bestuurders hebben niet altijd een objectief of realistisch

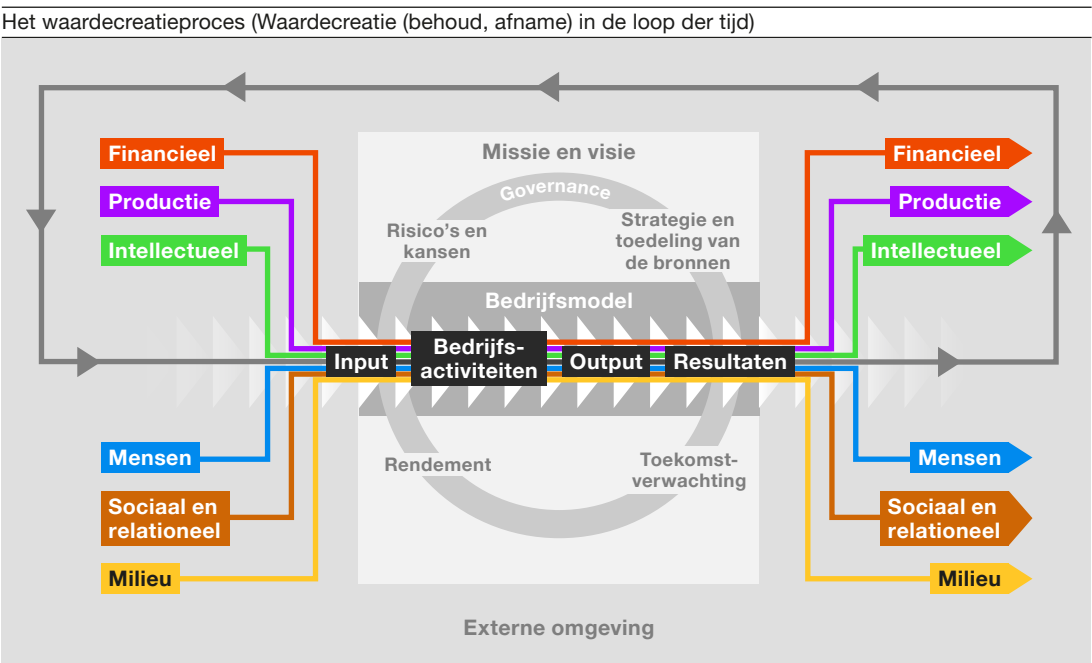
antwoord op die vragen. Soms is de interne organisatie daar onvoldoende op ingericht, soms ook hebben bestuurders zich volledig geïdentificeerd met 'hun' strategie en lijden ze aan tunnelvisie.

Voorbeeldvragen

- Is de organisatie in staat om de doelstellingen voor de lange termijn te realiseren: hoe verhouden de werkelijke resultaten zich tot de prognoses?
- Presteert de organisatie daarbij beter of slechter dan de markt?
- Welke verschillen tussen de werkelijke performance en het jaarlijks budget vallen op, maar vooral ook in de vergelijking van het meerjarenplan met de gerealiseerde resultaten? Neem geen genoegen met ontwijkende antwoorden, maar vraag dóór.
- Wordt er over de gehele linie goed of juist slecht gescoord, of geldt dat in het bijzonder voor bepaalde kpi's?
- Wat zijn achterliggende/structurele oorzaken voor achterblijvende prestaties?
- Wat zeggen de prestaties over de redelijkheid van de aannames voor de toekomstige resultaten en over de houdbaarheid van de strategie?
- Is bijsturen noodzakelijk en zo ja op welk gebied?

Alternatieve informatiebronnen

Bij de monitoring van de uitvoering van de strategie, stellen proactieve auditcommissies zich niet afhankelijk op van het bestuur.



Ze gaan zelf op zoek naar alternatieve informatie uit andere bronnen binnen en buiten de organisatie, zoals leden van het executive committee, de financiële kolom en andere managers of stafffunctionarissen. Daarnaast kunnen ze een beroep doen op (het hoofd) Internal Audit en de externe accountant.

Internal Audit en de externe accountant inzetten

Internal Audit en de externe accountant doorkruisen voor de controles de gehele

organisatie en praten met mensen op alle niveaus: van de werkvloer tot de bestuurskamer. Auditcommissies kunnen hen inzetten als hun ogen en oren. De auditcommissie kan invloed uitoefenen op het werkplan van Internal Audit (en keurt dit plan goed) en daarin bijvoorbeeld de monitoring van de uitvoering van de strategie opnemen en daarover laten rapporteren. Hetzelfde geldt voor het signaleren van risico's die aan de strategie zijn verbonden. Zie voor informatievergaring ook hoofdstuk 8.

4. Signaleren van risico's

1. Commissie

2. Continuïteit

1. Toetsen strategische besluitvorming
2. Beoordelen strategie, business- en investeringsplannen
3. Monitoren van het waardecreatieproces
4. Signaleren van risico's

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Structureel achterblijvende resultaten en risico's en onzekerheden (zowel financieel als niet-financieel) kunnen het waardecreatieproces in gevaar brengen en zelfs het voortbestaan van de organisatie bedreigen. Een kernvraag voor auditcommissies luidt dan ook: is de continuïteit van de organisatie gewaarborgd, zowel bij het formuleren als het uitvoeren van de strategie, het businessplan of het investeringsvoorstel?

Wel of geen continuïteitsvraagstuk?

De Code heeft een belangrijke plaats ingeruimd voor continuïteit en transparantie over de risico's en onzekerheden die deze kunnen bedreigen. Zo wordt het bestuur in het bestuursverslag geacht te verklaren dat de financiële verslaggeving is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Voorheen hoefde alleen een toelichting in de jaarrekening te worden opgenomen als de inherente continuïteitsveronderstelling van de financiële overzichten werd ondermijnd door risico's en onzekerheden van materieel belang. Die continuïteitsveronderstelling impliceert dat de organisatie in staat is om de activiteiten in de 'voorzienbare toekomst' voort te zetten, de gerapporteerde activa te realiseren en de verplichtingen na te komen. Het bestuur legt in het going-concernmemo uit op welke punten de continuïteit onder druk staat en welke maatregelen worden genomen om deze veilig te stellen. De Code verlangt dat het bestuur nu ook standaard in het bestuursverslag expliciet verklaart dat er sprake is van een continuïteitssituatie en anders aangeeft waarom dit niet het geval is.

Risico's voor de continuïteit in de komende twaalf maanden

Daarnaast moet het bestuur in het verslag vooruitblikken op de risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de continuïteit voor de twaalf maanden na het opmaken van de jaarrekening, aldus de Code. De auditcommissie brengt over dit laatste verslag uit aan de raad van commissarissen, samen met de eigen bevindingen. Auditcommissies die vooroplopen op het gebied van governance zullen hierover wellicht ook extern verantwoording willen afleggen in het jaarverslag (als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen). (Zie daarvoor ook hoofdstuk 9.)

Alert zijn op waarschuwingssignalen

Auditcommissies moeten voor het inschatten van strategische, operationele en financiële risico's en onzekerheden alert zijn op waarschuwingssignalen: vroege signalen dat de continuïteit van de organisatie in gevaar kan komen.





3. Corporate impact

Maatschappelijke waardecreatie

3. Corporate impact - maatschappelijke waardecreatie

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

1. Corporate impact integreren in de strategie
2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
3. Corporate impact integreren in de verslaglegging

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Organisaties worden in toenemende mate aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. De samenleving vraagt om meervoudige waardecreatie voor een bredere groep stakeholders dan alleen de aandeelhouder met een langetermijn focus. De rol van de auditcommissie ligt op het terrein van strategisch risicobeheer, *compliance*, duurzaamheid en geïntegreerde verslaglegging.

Bij meervoudige waardecreatie gaat het niet langer alleen om profit (aandeelhouderswaarde), maar ook om people (sociaal verantwoord ondernemen met inachtneming van de medewerkers, de keten en de samenleving in het algemeen) en om planet (het nemen van verantwoordelijkheid in ecologische zin, ter bescherming van natuurlijke hulpbronnen en klimaat). People, planet, profit staat voor een gebalanceerde aansturing van organisaties, met het doel om duurzame en gedeelde waarde te creëren voor alle belanghebbenden en een positieve invloed (impact) uit te oefenen op

de maatschappij (of de negatieve impact zoveel mogelijk te beperken). Tegenwoordig wordt naast de economische focus ook ESG, Environmental, Social en Governance gebruikt.

Oog voor de bredere context

Gedeelde waarde voor alle stakeholders: dat sluit nauw aan bij de wettelijke brede taakstelling van de raad van commissarissen en daarmee ook op de taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie. De raad van commissarissen richt zich op de belangen van alle stakeholders en langetermijnwaardecreatie.

Uit de praktijk

'Gelukkig is in de verslagen steeds meer aandacht voor maatschappelijk belangrijke onderwerpen. Duurzaamheidsinformatie, bij voorkeur geïntegreerd in het jaarverslag, is inmiddels zozeer gemeengoed geworden, dat een bedrijf zich er niet mee kan onderscheiden – en dat is een positieve vaststelling. Wat wel ontbreekt zijn antwoorden op vragen als: realiseren de bedrijven hun duurzaamheidsdoelen wel? Zijn ze wel ambitieus genoeg? Wat zijn de trends hier gedurende meerdere jaren? Wat ging er mis, en wat leert de onderneming daaruit?'

Bron: Juryrapport FD Henri Sijthoff-prijs 2020.



In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Corporate impact integreren in de strategie
2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
3. Corporate impact integreren in de verslaglegging

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

1. Corporate impact integreren in de strategie
2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
3. Corporate impact integreren in de verslaglegging

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

De Code vult die verantwoordelijkheid explicieter in, zoals al eerder aangegeven in hoofdstuk 2. Van (bestuurders en) commissarissen wordt verwacht dat zij ‘duurzaam handelen’ door zich te richten op langetermijnwaardecreatie. Bij de bepaling van de strategie wordt aandacht besteed aan de belangen van stakeholders en worden deze zorgvuldig gewogen. Ook vraagt de Code bij de vormgeving van de strategie ‘voldoende oog voor de bredere context’ waarin de organisatie opereert. Daaronder wordt volgens het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie verstaan:

- milieu;
- sociale en personeelsaangelegenheden;
- de keten waarin de onderneming opereert;
- eerbiediging van mensenrechten;
- bestrijding van corruptie en omkoping.

Grote OOB's zijn volgens dit besluit verplicht om een zogenoemde ‘niet-financiële informatieverklaring’ in hun jaarverslag op te nemen over deze thema's, plus de belangrijkste risico's en niet-financiële prestatie indicatoren die daarmee gepaard gaan. Als de organisatie geen beleid heeft voor deze onderwerpen, dan moet dit worden uitgelegd, iets wat gezien de huidige ontwikkelingen onwaarschijnlijk wordt geacht. Het bepalen van de purpose (het maatschappelijke doel van de organisatie, zie ook hoofdstuk 6: Cultuur en gedrag) het ontwikkelen van een visie op langetermijnwaardecreatie en het formuleren van een daarbij passende strategie waarin duurzaamheid verankerd is: het zijn allemaal onderwerpen die behoren tot de taken en verantwoordelijkheden van

de gehele raad van commissarissen. In de praktijk stellen raden van commissarissen soms een duurzaamheidscommissie in, om hen daarin te ondersteunen. Ook ondersteunt de auditcommissie de raad van commissarissen steeds vaker bij het toezicht op en de voorbereiding van de besluitvorming op dit terrein.

■ De rol van de auditcommissie

De auditcommissie richt zich in het algemeen op de ondersteuning van de raad van commissarissen ten aanzien van interne beheersing en verslaggeving. Die verantwoordelijkheid strekt zich ook uit ten aanzien van purpose, langetermijnwaardecreatie en strategie, inclusief de daarbij gehanteerde brede context en de niet-financiële informatie daarover, waaronder de bijbehorende risico's en niet-financiële indicatoren. Vanuit deze context is dit hoofdstuk geschreven. De focus ligt daarbij op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties en stakeholderbelangen. Elk onderdeel legt eerst uit hoe organisaties deze verantwoordelijkheid kunnen invullen en schetst daarna de mogelijke rol van de auditcommissie daarbij. Voor langetermijnwaardecreatie in financiële zin en het veiligstellen van de continuïteit op bedrijfsmatig gebied verwijzen we naar hoofdstuk 2: Continuïteit – langetermijnwaardecreatie.



1. Corporate impact integreren in de strategie

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
 - 1. Corporate impact integreren in de strategie
 - 2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
 - 3. Corporate impact integreren in de verslaglegging
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Purpose en kernwaarden formuleren

Het vertrekpunt voor de strategie is het hogere doel dat de organisatie nastreeft (de *purpose*): waartoe is de organisatie op aarde, wat is haar bestaansrecht? De *purpose* hangt samen met de maatschappelijke omgeving waarin de organisatie opereert, de belangrijkste issues daarin en de verwachtingen van stakeholders ten aanzien van de rol en verantwoordelijkheid van de organisatie.

Moreel kompas

De *purpose* mag niet alleen bestaan uit een paar mooie woorden, maar is leidend voor het gedrag van de organisatie en alle medewerkers in de dagelijkse praktijk. De *purpose* wordt vertaald in kernwaarden: waar staan we voor en hoe doen we de dingen? De kernwaarden vormen een richtsnoer voor het gedrag: een (moreel) kompas voor het iken van prioriteiten en beslissingen en het beoordelen van het eigen handelen en dat van anderen (zie hiervoor ook hoofdstuk 6: Cultuur en gedrag).

Uit de praktijk

Kernwaarden uitzendconcern Randstad

Our core values, established in the company's early days, guide our behavior and represent the foundation of our culture. They help us develop, grow and better serve our clients, candidates and other stakeholders.

Core values

to know

We are experts. We know our clients, their companies, our candidates and our business. In our business it is often the details that count.

to serve

We succeed through a spirit of excellent service, exceeding the core requirements of our industry.

to trust

We are respectful. We value our relationships and treat people well.

striving for perfection

We always seek to improve and innovate. We are here to delight our clients and candidates in everything we do. This gives us our edge.

simultaneous promotion of all interests

We see the bigger picture, and take our social responsibility seriously. Our business must always benefit society as a whole.

Bron: *Annual report 2018 Randstad*.

De 17 duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's)

In september 2015 is door de Verenigde Naties een mondiale duurzame ontwikkelingsagenda voor het jaar 2030 vastgesteld. Deze agenda bevat zeventien mondiale doelen, uitgewerkt in 169 subdoelen. zoals het beëindigen van armoede, het verminderen van ongelijkheid en het bestrijden van klimaatverandering. Aan ondernemingen is de oproep gedaan om in belangrijke mate bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen. Bovendien kunnen ze zich hiermee onderscheiden.



Uit de praktijk

Purpose lichtproducent Signify

'Our purpose is to unlock the extraordinary potential of light for brighter lives and a better world. We achieve this through living our values, innovation, passion for sustainability and desire to transform people's lives'.

Bron: *website Signify*

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
 - 1. Corporate impact integreren in de strategie
 - 2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
 - 3. Corporate impact integreren in de verslaggeving
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

In kaart brengen maatschappelijke context

De duurzame ontwikkelingsdoelen (*sustainable development goals*, verder: SDG's, zie kader) vormen een van de goede manieren om vanuit de *purpose* een beeld te krijgen van terreinen waarop de organisatie een maatschappelijke bijdrage kan leveren. De SDG's spelen ook een steeds prominenter rol in de jaarverslaggeving van organisaties. Dit hoofdstuk spitst zich daarom toe op het integreren van de SDG's in de strategie, bedrijfsvoering, het risicobeheer en de verslaggeving, in relatie tot de rol van de auditcommissie.

Selectieproces SDG's

In de praktijk doorlopen organisaties vaak meerdere rondes om de meest relevante SDG's te selecteren. Eerst worden de SDG's geselecteerd die als relevant worden aangemerkt voor de desbetreffende organisatie. Daaruit worden vervolgens de SDG's gekozen die het dichtst bij de kernactiviteit en competenties liggen en waarbij echt het verschil kan worden gemaakt. Vaak focussen organisaties zich op drie tot vijf kern SDG's waarin de organisatie het verschil kan maken, met mogelijk een aantal overige SDG's waar zij ook, maar in mindere mate, impact op heeft. Deze duurzaamheidsdoelen worden vervolgens aan de strategie gekoppeld en in het waardecreatieproces geïntegreerd.

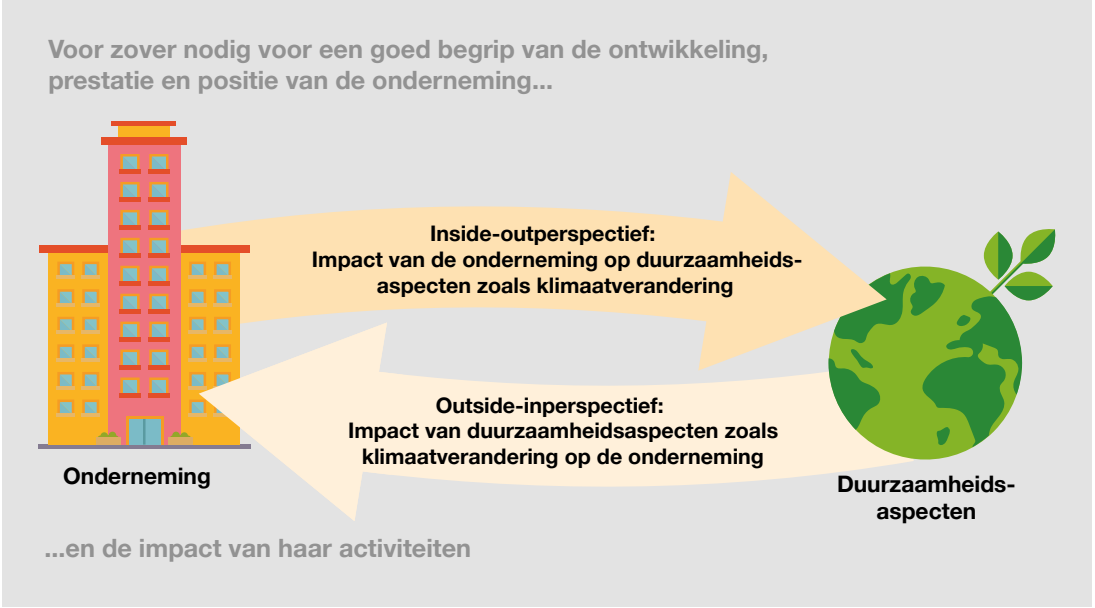
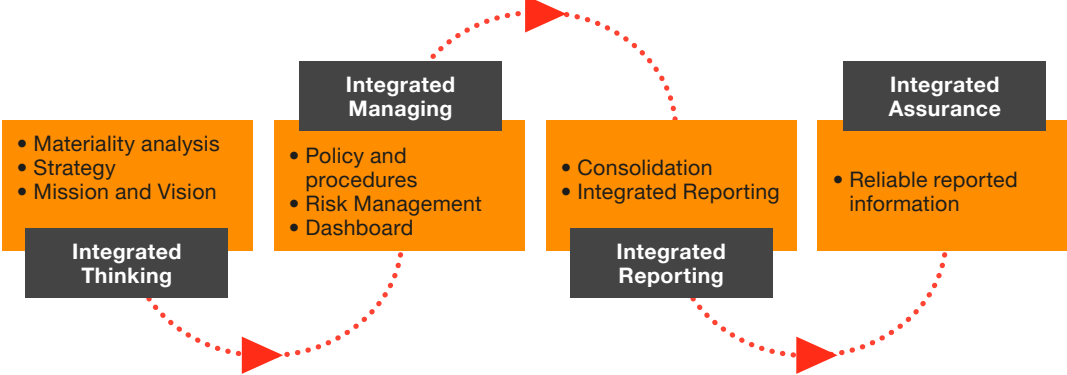
Integreren van de SDG's in strategie en waardecreatie

Organisaties kiezen dus vaak eerst de SDG's waaraan zij een bijdrage willen leveren, vanuit hun *purpose*, kernwaarden en kerncompetenties. Vervolgens worden de SDG's geïntegreerd in de strategie en de waardecreatie, zodat er daadwerkelijk kan worden gestuurd op het realiseren van de gecombineerde maatschappelijke en businessdoelstellingen. Tot slot wordt er extern verantwoording over afgelegd. Het gaat dus om *integrated thinking*, *integrated value creation* en *integrated reporting* (geïntegreerd denken, sturen en rapporteren). De auditcommissie komt vooral op het vlak van risicobeheer en integrated reporting in beeld.

De rol van de auditcommissie

Discussie over strategische risico's voeren

Vanuit haar rol bij interne beheersing en verslaggeving bereidt de auditcommissie de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de organisatie. De auditcommissie kan het thema maatschappelijke verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld via de SDG's) dan ook aangrijpen voor een robuuste discussie met het bestuur over de risico's van ontwikkelingen in de maatschappelijke context voor het verdienmodel, de strategie en de *licence to operate*. Het dubbele materialiteitsprincipe is hierbij van belang. Het gaat dus niet alleen om de impact van de activiteiten van de onderneming op de



1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

1. Corporate impact integreren in de strategie
2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
3. Corporate impact integreren in de verslaggeving

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie



Welke vragen stellen bij de SDG's?

De verantwoordelijkheid voor het opstellen van de strategie ligt bij het bestuur, dat de raad van commissarissen daarbij betreft en er verantwoording over aflegt. De raad van commissarissen houdt vervolgens toezicht op de uitvoering van de strategie door het bestuur. Daarbij passen vragen als:

- Wat kan de organisatie vanaf morgen doen om de SDG's te helpen realiseren?
- Zijn de SDG's – zoals gekozen door het bestuur – inderdaad relevant voor de organisatie, gezien:
 - purpose en kernwaarden;
 - sector/type/kernactiviteit en competenties bedrijf;
 - value/supplychain (bijvoorbeeld ten aanzien van inkoop grondstoffen, waterverbruik, verpakkingen);
 - verschillende landen waarin de organisatie actief is.
- Worden de SDG's geïntegreerd in de strategie, het proces van langetermijnwaardcreatie/de bedrijfsvoering, het risicobeheer en de interne en externe rapportages?

De auditcommissie ondersteunt de raad van commissarissen hierbij. Zie hiervoor ook de vragen die de auditcommissie kan stellen over meervoudige waardecreatie, op pagina 49.

De SDG-selector van PwC is een onlinetool voor de keuze van duurzame ontwikkelingsdoelen door het invoeren van de sector (impact of kans), het land en een of meer van de vijf thema's waarin de SDG's zijn ingedeeld: naast *people* en *planet* zijn dat *prosperity*, *peace* en *partnership*.

De publicatie '*Business Reporting on the SDGs*' bevat praktische richtlijnen voor het integreren van de duurzame ontwikkelingsdoelen in het rapportageproces.

Best practice

Ga als auditcommissie ook de discussie aan met het bestuur over een niet-financieel thema als maatschappelijke impact en de betekenis daarvan voor de langetermijnwaardcreatie, de continuïteit, het strategisch risicobeheer en de verslaggeving. Welke risico's vormen het klimaatakkoord, de energietransitie of de toekomstige schaarste aan grondstoffen voor de organisatie? Of de mensenrechtensituatie in een belangrijk productieland? Of corruptie in een overzeese afzetmarkt? Daag het bestuur uit op deze thema's. En hoe zijn deze risico's vertaald in bijvoorbeeld waarderingsposten in de jaarrekening en de verslaggeving over (strategische) risico's in het bestuursverslag?

maatschappij (inside-out perspectief), maar ook de impact van maatschappelijke ontwikkelingen zoals klimaatveranderingen op de onderneming (het outside-in perspectief).

De vragen die de auditcommissie kan stellen in haar voorbereidende rol:

- Maakt het bestuur een systematische analyse van de maatschappelijke context waarin de organisatie opereert?
- Sluiten de *purpose* en de waarden van de organisatie (nog steeds) aan op de maatschappelijke context en verwachtingen?
- Voeren de bestuurders een structurele en dynamische dialoog met elkaar en de raad van commissarissen over de maatschappelijke impact op het verdienmodel en de strategie?
- Welke risico's en kansen brengt de maatschappelijke context mee voor langetermijnwaardcreatie en continuïteit? Denk bijvoorbeeld aan de invloed van klimaatverandering of toekomstige

Best practice

Normen en waarden veranderen voortdurend. Wat vandaag geaccepteerd wordt, kan morgen worden gezien als maatschappelijk niet-verantwoord gedrag. Kijk dus vooruit naar trends en toekomstige issues. Het is van belang de geest van wet- en regelgeving te doorgronden en de toekomstvastheid van voorgestelde acties en maatregelen doorlopend te evalueren.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

1. Corporate impact integreren in de strategie
2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
3. Corporate impact integreren in de verslaglegging

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

grondstofschaarste op het primaire proces.

- Op welke wijze is de maatschappelijke impact geïntegreerd in de interne risicobeheersingsen controlesystemen en welke acties worden genomen om de geïdentificeerde risico's te beperken?
- Welke (ESG) rapportage frameworks en standaarden worden gebruikt en hoe worden deze keuzes onderbouwd?
- Welk type (ESG) informatie zijn key voor aandeelhouders en stakeholders en hoe speelt het management hierop in?
- Op welke (niet-financiële en ESG) kpi's wordt gestuurd en verantwoording afgelegd? En hoe weet het bestuur dat die informatie betrouwbaar is? (In de praktijk is deze (niet-financiële) informatie vaak afkomstig uit een veelheid van bronnen en systemen, die vaak losstaan van de reguliere financiële informatievoorziening.)

Alert zijn op toenemende compliance-risico's

De maatschappelijke dynamiek weerspiegelt zich in nieuwe wet- en regelgeving. Daarnaast worden stakeholderverwachtingen en de politiekmaatschappelijk agenda bepalend voor de verhoudingen in de waardeketen en de supplychain. De SDG's beïnvloeden (nationale) wetgeving op maatschappelijk gebied en leiden tot incentives of juist uitsluitingen in de internationale keten: met welke partij wordt niet (langer) of juist wel zaken gedaan, omdat deze zich niet volgens de maatschappelijke normen gedraagt, of zich op dat gebied juist proactief opstelt en zich positief onderscheidt? De Europese commissie houdt hier

rekening mee in het uitrollen van de Green Deal en het Fit for 55 pakket. De auditcommissie zal dus alert blijven op naleving van (nieuwe) wet- en regelgeving en het voldoen aan de vigerende maatschappelijke normen. De gevolgen van niet-naleving voor de bedrijfsvoering zijn immers groot, ook omdat er door de maatschappij sterk op kan worden gereageerd. Nieuwe wetgeving vanuit Europa, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vraagt expliciet om inzicht in en verantwoording over de toeleverings- en afnemersketen. (Zie hoofdstuk 7: Corporate Reporting.)

Stakeholderengagement in de praktijk brengen

Naast een systematische analyse van de maatschappelijke context, is het verstandig om de behoeften en belangen van de stakeholders te analyseren: welke issues vinden zij belangrijk, welke rol verwachten ze van de organisatie en vinden ze dat de organisatie die verwachtingen wel of niet waarmaakt? Toezicht op stakeholderengagement is een taak van de gehele raad van commissarissen en zal naar verwachting in de nieuwe verslaggevingswetgeving vanuit Europa (CSRD) verankerd worden. Organisaties leggen idealiter in het bestuursverslag verantwoording af over het proces voor stakeholderengagement en de belangrijkste uitkomsten daarvan. Mede gezien de toezichtrol van de auditcommissie op dat verslag, is het relevant om inzicht te verkrijgen in het proces van stakeholderengagement dat

ten grondslag ligt aan de verslaggeving over dit onderwerp. Stakeholderengagement kan in de praktijk op uiteenlopende manieren worden vormgegeven. In deze publicatie werken we een van die manieren verder uit.

Stakeholders definiëren

Organisaties kunnen eerst helder definiëren wie hun stakeholders precies zijn. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte stakeholders:

- **Directe stakeholders:** belanghebbenden die een nauwe relatie onderhouden met de organisatie zoals banken, beleggers, aandeelhouders, leveranciers, medewerkers en externe toezichthouders. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid en rechtstreekse beïnvloeding.
- **Indirecte stakeholders:** belanghebbenden die op wat grotere afstand staan van de organisatie zoals het algemene publiek, de overheid en politiek, maar ook toeleveranciers en afnemers in de keten. Er is sprake van wederzijdse zijdelingse beïnvloeding.

Organisaties hebben een aantal directe en indirecte stakeholders gemeen. Daarnaast kan elke organisatie eigen, specifieke stakeholders definiëren.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
 - 1. Corporate impact integreren in de strategie
 - 2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
 - 3. Corporate impact integreren in de verslaglegging
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Stakeholderdialoog voeren

De behoeften, eisen en verwachtingen van de verschillende stakeholders zijn gevarieerd en dynamisch: ze ontwikkelen zich voortdurend, bijvoorbeeld door een veranderende moraal, maar ook door wijzigingen in wet- en regelgeving. Via een permanente dialoog houdt de organisatie voeling met haar stakeholders en kan worden getoetst of eventuele bijsturing van de purpose, de normen en waarden en de maatschappelijke opstelling gewenst is.

Stakeholderbelangen inventariseren en prioriteren

De verwachtingen en eisen van de directe en indirecte stakeholders van organisaties zijn niet alleen verschillend, maar kunnen ook conflicteren. Klanten kunnen andere belangen hebben dan medewerkers of aandeelhouders. Organisaties zullen dan ook prioriteiten toekennen aan de verschillende belangen van hun stakeholders. Dat vraagt om keuzes: welke belangen laten we prevaleren en hoe past dat bij onze purpose en onze waarden? Het is op korte termijn vaak onmogelijk om de belangen van alle

stakeholders op hetzelfde moment in dezelfde mate te honoreren. Op de lange termijn vallen de belangen vaak (indirect) samen.

Materialiteitsmatrix opstellen

Met een materialiteitsanalyse kunnen organisaties de behoeften van hun interne en externe stakeholders in kaart brengen, bepalen welke belangen cruciaal (materieel) zijn en prioriteiten stellen. Daarbij is een brede blik vereist: deze omvat zowel maatschappelijke trends en ontwikkelingen op sectorniveau als de specifieke verwachtingen van stakeholders ten aanzien

van de organisatie op het gebied van milieu, sociaal beleid en bijvoorbeeld governance. Al die trends, issues, verwachtingen en eisen worden tegen elkaar afgewogen. Dat leidt tot een materialiteitsmatrix, waarin de relevantie van de verschillende stakeholderbelangen wordt afgezet tegen de impact van de organisatie op de maatschappij. Daarmee kan de organisatie sturen op de belangrijkste stakeholderbelangen.

Uit de praktijk

Materialiteitsmatrix

‘[...]steeds meer bedrijven vermelden een swot-analyse (sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen) en een materialiteitsmatrix. Die bieden heldere inzichten en helpen om het bedrijf, waaronder de strategie en de omgeving waarin ze opereren, beter te begrijpen.

‘De jury kan een kleine glimlach niet onderdrukken als Swinkels Family Brewers bij zijn materialiteitsanalyse spreekt over ‘kroonkurkpijlers’. Dit onderdeel is netjes uitgewerkt, waarbij de doelstellingen zijn afgezet tegenover de prestaties.’

Bron: Juryrapport FD Henri Sijthoff-prijs 2019.
Swinkels Family Brewers (bestuursverslag 2018)

Lees pagina’s 16-23 van het *bestuursverslag Swinkels Family Brewers 2018*.



Drie stappen voor het opstellen van een materialiteitsanalyse

Stap 1: Inventariseer de belangen van stakeholders

- Verzamel allereerst de algemene belangen uit demedia, wet- en regelgeving of de richtlijnen.
- Verzamel daarna de sector- en organisatiespecifieke belangen uit de bestaande strategie, risicoanalyses en vooral stakeholderdialogen.

Stap 2: Bepaal de impact van stakeholderbelangen op de langetermijnwaardecreatie van de organisatie

- Laat managers en medewerkers de impact voor de langetermijnwaardecreatie

inschatten voor ieder belang, in bijvoorbeeld workshops of interviews.

Stap 3: Laat belangen wegen door de belangrijkste stakeholders

- Laat de belangrijkste interne en externe stakeholders aangeven hoe zwaar ieder belang weegt, via workshops, interviews of vragenlijsten.
- Vergelijk deze informatie ter validatie met bijvoorbeeld klantonderzoeken of gegevens over medewerkerstevredenheid.
- Zet de uitkomsten in een matrix en bespreek met het management hoe deze thema’s daar waar mogelijk vertaald kunnen worden in (financiële en niet-financiële) kpi’s en kbi’s (*key behavioural indicators*) om er daadwerkelijk op te kunnen sturen.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

1. Corporate impact integreren in de strategie
2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
3. Corporate impact integreren in de verslaglegging

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Extern verantwoording afleggen over stakeholderengagement

Organisaties leggen idealiter in het bestuursverslag verantwoording af over het proces voor stakeholderengagement en de belangrijkste uitkomsten daarvan:

- Welke stakeholdergroepen zijn gedefinieerd?
- Met welke stakeholders is contact gezocht?
- Hoe vaak is met welke stakeholdergroep contact gezocht?
- Hoe is de materialiteit van stakeholders en issues geanalyseerd?
- Welke (materiële) thema's en zorgen hebben stakeholders naar voren gebracht en hoe is de organisatie daarmee omgegaan?

■ De rol van de auditcommissie

Toezicht houden op het proces van stakeholderengagement

De rol van de auditcommissie ten aanzien van het toezicht op het stakeholderengagement door het bestuur vloeit logisch voort uit de twee primaire verantwoordelijkheden: toezicht op de effectiviteit van het risicobeheer en op de integriteit en kwaliteit van de (financiële) verslaggeving. Het is gebruikelijk dat de auditcommissie zowel bij de opzet als de verankering van stakeholderengagement wordt betrokken.

Stakeholderengagement vanuit het oogpunt van risicobeheer

Het tegemoet komen aan de verwachtingen van stakeholders hangt direct samen met de

Best practice

Er is een maatschappelijke roep om snellere en intensievere investeringen in duurzaamheid en klimaat, terwijl kortetermijngerichte aandeelhouders geen genoeg willen nemen met een lagere winst en niet willen afzien van hun dividend. Zie als auditcommissie toe op de risicoafweging en transparantie over dilemma's in het bestuursverslag en het omgaan met belangentegenstellingen.

Buiten naar binnen halen

De auditcommissie kan via de stakeholderdialoog ook zélf belangrijke informatie vergaren over de organisatie en de reputatie, de maatschappelijke context en aankomende issues. Wat leeft er in de samenleving, hoe vertaalt zich dat in toekomstige kansen en bedreigingen en is het bestuur zich daarvan voldoende bewust?

purpose van de organisatie en het streven naar meervoudige waardecreatie. Daarnaast is stakeholderengagement cruciaal voor het verdienen, verkrijgen en behouden van de maatschappelijke *licence to operate* en daarmee voor de continuïteit van de organisatie. Op korte termijn kan deze bedreigd worden door reputatieschade, resulterend in bijvoorbeeld een klantenboycot. Op de langere termijn kan een mismatch met stakeholderbelangen leiden

tot een slechte positie op de arbeidsmarkt, in de keten en bij kapitaalverstrekkers, politieke bemoeienis of zelfs het verlies van het maatschappelijke bestaansrecht. Vanuit haar verantwoordelijkheid voor het toezicht op risicobeheer houdt ook de auditcommissie dus toezicht op het proces voor stakeholderengagement, hoewel het hier bij uitstek gaat om een toezichttaak van de gehele raad van commissarissen.

Stakeholderengagement vanuit het oogpunt van verslaggeving

Daarnaast ziet de auditcommissie toe op transparantie over de manier waarop de organisatie stakeholderbelangen in kaart brengt, weegt en behartigt. Dat sluit naadloos aan op de trendmatige ontwikkeling (ook in wetgeving) om in het bestuursverslag niet alleen te rapporteren over het behalen van financiële doelstellingen, maar ook over niet-financiële thema's, zoals de impact van de organisatie op het milieu, de mens en de maatschappij.

Best practice

Overweeg regelmatig een stakeholderbijeenkomst bij te wonen. Zie dat niet als een verplicht nummer, maar als een kans om waardevolle inzichten te vergaren over strategische kansen.

De stakeholderdialoog:

- feedback en communicatie;
- permanent en over concrete/actuele issues;
- formeel en informeel;
- interne en externe stakeholders;
- op niveau van de holding en de (buitenlandse) businessunits;
- via verschillende kanalen en bronnen, zoals:
 - multi-stakeholderboards/councils;
 - panels en informatiesessies met klanten en ketenpartners (plus onderzoeken naar klanttevredenheid);
 - medewerkersbijeenkomsten (plus onderzoeken naar medewerkers- tevredenheid en betrokkenheid);
 - contacten met aandeelhouders/ institutionele beleggers;
 - contacten met belangengroeperingen, non-gouvernementele organisaties en maatschappelijke organisaties als vakbonden;
 - contacten met externe toezichthouders;
 - contacten met de (internationale) politiek;
 - contacten met opinieleiders en journalisten;
 - vertegenwoordiging in branche- organisatie en internationale organen;
 - deelname aan openbare debatten;
 - discours via sociale media: fora, bloggers en influencers.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

1. Corporate impact integreren in de strategie
2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
3. Corporate impact integreren in de verslaglegging

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Welke vragen stellen over stakeholderengagement?

De auditcommissie kan de volgende vragen stellen over stakeholderengagement, in haar voorbereidende rol richting de raad van commissarissen:

- Is er een goed functionerend proces voor stakeholderengagement?
- Wordt met alle relevante stakeholders een dialoog gevoerd?
- Nemen bestuurders en commissarissen regelmatig persoonlijk deel aan de dialoog?
- Zijn alle belangrijke thema's en verwachtingen van stakeholders in beeld?
- In hoeverre voldoet de organisatie aan verwachtingen van stakeholders?
- Waar is sprake van belangentegenstellingen en dilemma's en hoe gaat de organisatie daarmee om?
- Is bijstelling van *purpose* en strategie noodzakelijk om de continuïteit van de organisatie te waarborgen?
- Wordt extern verantwoording afgelegd over de stakeholderdialoog en de uitkomsten daarvan, het adresseren van stakeholderbelangen, de afwegingen en dilemma's daarbij en de motivatie voor de uiteindelijke besluitvorming?

Stakeholderengagement vormt daarvan een belangrijk onderdeel. De auditcommissie ziet dus ook toe op de integriteit en de kwaliteit van de verslaglegging over het aan de orde stellen van en sturen op stakeholderbelangen. (Zie hoofdstuk 7: Corporate Reporting.)

Toezicht houden op transparantie en integriteit verslaglegging

De auditcommissie ziet erop toe dat de organisatie adequaat en evenwichtig verantwoording aflegt aan de stakeholders. Bevat het bestuursverslag toegankelijke informatie over de contacten met stakeholders en het omgaan met hun belangen en verwachtingen? Welke beheersmaatregelen zijn er om te waarborgen dat de informatie compleet is? Toont de organisatie moreel leiderschap door transparantie over dilemma's? Zijn de beschreven dilemma's ook daadwerkelijk de meest klemmende dilemma's voor de organisatie? Herkennen de raad van commissarissen en de auditcommissie de organisatie in de geschetste dilemma's?

Best practice

De Sustainability Accounting Standards Board heeft een zogeheten materiality map die gehanteerd kan worden om per sector de belangrijkste thema's te analyseren. Zie <https://www.sasb.org/standards/materiality-map/>.

Buiten naar binnen halen

De auditcommissie kan via de stakeholderdialoog ook zélf belangrijke informatie vergaren over de organisatie en de reputatie, de maatschappelijke context en aankomende issues. Wat leeft er in de samenleving, hoe vertaalt zich dat in toekomstige kansen en bedreigingen en is het bestuur zich daarvan voldoende bewust?

2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

1. Corporate impact integreren in de strategie
2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
3. Corporate impact integreren in de verslaglegging

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Meervoudige waardecreatie vertalen in concrete doelstellingen

Wanneer de maatschappelijke context en de stakeholderverwachtingen hebben geleid tot een heldere purpose en strategie, is de volgende stap het integreren daarvan in de bedrijfsvoering en de vertaling in concrete doelstellingen voor

Vier succesfactoren voor corporate impact: van strategie naar executie

- Iedereen in de organisatie heeft een rol te spelen: het is niet alleen een verantwoordelijkheid voor de functionaris of afdeling voor duurzaamheid of corporate impact.
- Leiderschap is een sleutelfactor: van de ceo en het senior management wordt verwacht dat zij zich actief inzetten voor het boeken van vooruitgang, waarop even actief toezicht wordt gehouden, ondersteund door de raad van commissarissen, ondersteund door de auditcommissie.
- Formuleer relevante kpi's als onderdeel van het strategische dashboard van het bestuur om het behalen van de doelstellingen voor corporate impact te monitoren en te rapporteren over de voortgang.
- Hanteer hetzelfde kwaliteitsniveau voor financiële en niet-financiële informatieprocessen en rapportages.

alle functies van de organisatie. Alleen op die manier kan de maatschappelijke belofte worden waargemaakt. Corporate impact wordt zo onderdeel van de reguliere aansturing van de organisatie: het financiële en economische waardecreatieproces wordt daarmee verbreed en omvat ook maatschappelijke waarde.

■ De rol van de auditcommissie

Waardecreatieproces monitoren

De raad van commissarissen houdt toezicht op de uitvoering van de strategie, de auditcommissie speelt hierbij een voorbereidende rol: waar staat de organisatie ten aanzien van het realiseren van de langetermijndoelstellingen? Op die manier kan zo nodig tijdig worden bijgestuurd of versneld, bijvoorbeeld wanneer de voortgang achterblijft, of wanneer veranderingen in de maatschappij of stakeholderverwachtingen daarom vragen. De organisatie en de auditcommissie kunnen hierbij gebruikmaken van het waardecreatiemodel van de International Integrated Reporting Council (IIRC). Zie verder hoofdstuk 2.

Vraag om meetbare kpi's voor maatschappelijke impact

De belangrijkste thema's waar de organisatie impact op heeft, of waar de maatschappij belangrijke impact op de onderneming heeft, worden voor zover mogelijk vertaald naar meetbare kpi's voor input, activiteiten, outputs, uitkomsten (outcome) en impact om erop te



Welke vragen stellen over het meervoudige waardecreatieproces?

De auditcommissie kan de volgende vragen stellen over het meervoudige waardecreatieproces, in haar voorbereidende rol richting de raad van commissarissen:

- Zijn de duurzaamheidsdoelstellingen (bijvoorbeeld de SDG's) geïntegreerd in de strategie, het proces van langetermijnwaardecreatie/de bedrijfsvoering?
- Hoe wordt daadwerkelijk gestuurd op de geformuleerde doelstellingen? Hoe wordt de impact daarvan gemeten: voor welke benadering/raamwerk heeft de organisatie gekozen, nu een standaardbenadering veelal nog ontbreekt?
- Welke doelstellingen zijn al vertaald in meetbare kpi's voor zowel impact als uitkomsten en voor welke doelstellingen zijn nog geen meetbare indicatoren voorhanden en ontbreekt kwantitatieve stuurinformatie?
- Dekken de kpi's of kwalitatieve indicatoren het gehele waardecreatieproces en alle relevante risico's af en bevinden ze zich op het juiste strategische niveau?
- Hoe zijn de kpi's en kwalitatieve prestatie-indicatoren geïntegreerd in de interne rapportages?
- Is het rapportageproces ingericht op niet-financiële en kwalitatieve data?
- Hebben de processen en rapportages dezelfde kwaliteit en worden ze even serieus genomen als de financiële rapportages?
- Worden de indicatoren gemonitord en wordt zo nodig bijgestuurd? In welke documenten en met welke frequentie vindt dit plaats?
- Zijn de kpi's gekoppeld aan de beoordelings- en beloningssystemen?
- Hoe wordt extern verantwoording afgelegd? Er zijn verschillende raamwerken en benaderingen voor (externe) niet-financiële informatievoorziening: welk raamwerk hanteert de organisatie en waarom is hiervoor gekozen en niet voor de andere raamwerken?

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

1. Corporate impact integreren in de strategie
2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
3. Corporate impact integreren in de verslaglegging

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

kunnen sturen en toezicht te houden op de voortgang. Het is de rol van de auditcommissie om het bestuur kritisch te bevragen over de prestaties op het gehele spectrum aan kpi's en risico's, zowel financieel als niet-financieel en zowel kwantitatief als kwalitatief. Het vragen om en het beoordelen van het strategische dashboard van het bestuur draagt hieraan bij. De auditcommissie daagt het bestuur uit op het maken van de keuze voor de juiste kpi's om de voortgang van de strategie betrouwbaar te kunnen meten. Zo wordt ook gewaarborgd dat het bestuur het beleid tijdig kan bijstellen, wanneer nodig.

Vraag om niet-financiële indicatoren en rapportages

De brede context van meervoudige waardecreatie vraagt om andersoortige informatie, die veelal niet-financieel en kwalitatief van aard is. Om te sturen op meervoudige waardecreatie zal het vaak voorkomen dat er nieuwe prestatie-indicatoren worden geformuleerd en de interne rapportageprocessen worden aangepast. De auditcommissie houdt toezicht op dat proces en bevraagt het bestuur kritisch. Daarnaast kan de auditcommissie dat interne (veranderings)proces ondersteunen door het bestuur uit te dagen ten aanzien van welke niet-financiële informatie gerapporteerd wordt om prestaties te kunnen meten en monitoren. Immers: *What gets measured, gets treasured.*



3. Corporate impact integreren in de verslaglegging

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
 - 1. Corporate impact integreren in de strategie
 - 2. Corporate impact integreren in de bedrijfsvoering
 - 3. Corporate impact integreren in de verslaglegging
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Verantwoording afleggen via ‘integrated reporting’

Welke maatschappelijke impact heeft de organisatie (zowel positief als negatief), welke voortgang is geboekt met het realiseren van de *purpose* en de daarvan afgeleide doelstellingen en hoe is omgegaan met de belangen van de stakeholders? Dat zijn voorbeelden van

vragen die aan de orde komen in de externe verslaglegging.

Samenhangend verslag doen

De organisatie kan verantwoording afleggen in de vorm van aparte duurzaamheidsverslaggeving, maar bij het streven naar meervoudige waardecreatie ligt (de vervolgstap naar) een integrated

report meer voor de hand. Daarin wordt samenhangend verslag gedaan van de strategie en de prestaties op financieel, sociaal en duurzaamheidsgebied (*people, planet, profit of Environmental, Social, Governance*). Europese wetgeving (zoals de CSRD en de EU Taxonomie voor duurzame activiteiten) zal opname van duurzaamheidsverslaggeving afdwingen.

■ De rol van de auditcommissie

De auditcommissie monitort de kwaliteit en integriteit van de verslaggeving. Traditioneel ging het daarbij alleen om financiële verslaggeving, tegenwoordig speelt ook het extern afleggen van verantwoording over niet-financiële thema’s een steeds belangrijkere rol, zoals het gevoerde

Wat is integrated reporting?

Een geïntegreerd rapport bevat een volledig, beknopt en gebalanceerd beeld van de waardecreatie en -vernietiging van een organisatie in brede zin, inclusief duurzaamheid (*people, planet en profit, Environmental, Social, Governance*). Het helpt stakeholders te begrijpen en te beoordelen welke mogelijkheden de organisatie heeft om waarde te creëren en te behouden op de korte, middellange en lange termijn. Bij geïntegreerd rapporteren gaat de organisatie uit van het wat, hoe en waarom:

- de maatschappelijke omgeving en het daarmee samenhangende doel van de organisatie (het waarom);
 - de daaruit voortkomende doelen die de organisatie wil bereiken (het wat);
 - de vertaling in de strategie en het waardecreatiemodel (het hoe);
- en:
- de borging daarvan in de organisatie (governance en beloning);
 - tot welke prestaties en impact dat heeft geleid;
 - wat er wordt verwacht voor de toekomst.

Dat verhaal wordt verteld vanuit de *purpose* als rode draad en benadrukt de samenhang (de ‘integraliteit’) in sturing op financiële en niet-financiële doelen en indicatoren. Een geïntegreerd rapport wordt opgesteld volgens het raamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC), aan de hand van het eerdergenoemde waardecreatiemodel.

Zie ook hoofdstuk 7: Corporate Reporting.

Uit de praktijk

Transparantie over belastingen

‘De jury ziet [...] ook nog de nodige uitdagingen voor bedrijven ten aanzien van de transparantie over belastingen. Nog maar weinigen verantwoorden uitgebreid welke belasting ze betalen, in welke landen en hoeveel de belastingdruk is in die landen. Dat terwijl er in de maatschappij wel vraag naar dergelijke transparantie bestaat.’

Bron: Juryrapport FD Henri Sijthoff-prijs 2019.

Zie ook hoofdstuk 4: Control & Compliance.

Uit de praktijk

Voorbeeld integrated reporting framework in het bestuursverslag:

Randstad Annual report 2018: ‘Een toonbeeld is het ‘integrated reporting framework’, waarbij de waardecreatie ook voor niet-financiële stakeholders is uitgewerkt.’

Bron: Juryrapport FD Henri Sijthoff-prijs 2019.

Lees pagina’s 70-71 van het Annual report 2018 Randstad.

beleid op het gebied van mens, milieu en maatschappij.

Dat impliceert dat de auditcommissie zich bij de monitoring van de kwaliteit en integriteit van de verslaggeving zowel richt op financiële als op niet-financiële informatie: gecombineerd in een *integrated report*, of in aparte verslagen voor het sociale en duurzaamheidsbeleid. Zie ook hoofdstuk 7: Corporate Reporting.



4. Control & Compliance

Risicobeheersing en interne controle

4. Control & Compliance

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. **Control & Compliance**
 - 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Adequate risicobeheersing is cruciaal voor langetermijnwaardecreatie en de continuïteit van de organisatie. Dat vraagt om een robuuste dialoog tussen het bestuur en de commissarissen over het aangaan van risico's en de wijze waarop deze worden aangepakt. De auditcommissie ondersteunt de raad van commissarissen bij het toezicht op de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Ondernemen gaat onvermijdelijk gepaard met risico's en onzekerheden. Ze vormen het spiegelbeeld van strategische kansen voor het creëren van waarde voor de lange termijn en het veiligstellen van de continuïteit. Risico's zijn onlosmakelijk verbonden met gezond ondernemerschap: wanneer er geen risico's worden genomen, loopt de organisatie kansen mis voor het genereren van groei, omzet en winst.

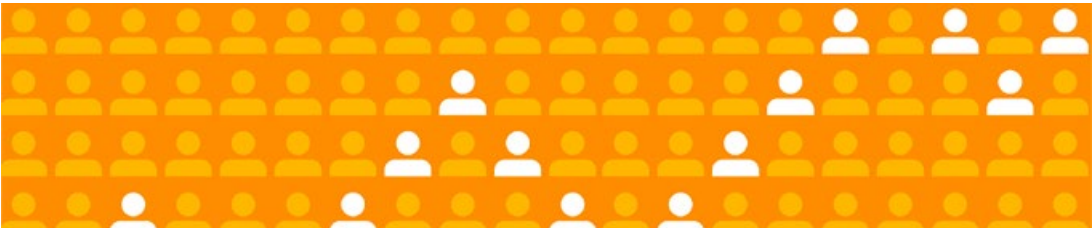
Passende balans tussen kansen en risico's

Goed geleide organisaties hanteren dan ook een passende balans tussen het grijpen van kansen en de risico's die daarmee gepaard gaan. Ze zijn zich bewust van de risico's die kunnen voortvloeien uit de strategie, de aard van de bedrijfsvoering en de primaire processen en proberen deze zo goed mogelijk te beheersen en te monitoren, passend bij de zogenoemde *risk appetite* van de organisatie. In deze publicatie gebruiken we daarvoor de

term 'risicobereidheid'. De interne controle is niet gericht op het vermijden van alle denkbare risico's, wel op het zorgvuldig managen ervan, met behulp van adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. In dit hoofdstuk staan deze zogenoemde *hard controls* centraal. De *soft controls* – een op langetermijnwaardecreatie gerichte organisatiecultuur en gedrag dat aansluit bij de kernwaarden – komen aan bod in hoofdstuk 5.

Goed samenspel vereist

Gedegen risicobeheer vraagt om een goed samenspel tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de auditcommissie, evenals goede communicatie met Internal Audit en de externe accountant. De auditcommissie vervult in dat samenspel een spilfunctie. Daarbij blijft toezicht op de in het oog springende voornaamste risico's, de risicobereidheid en het risicobeheer de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen als geheel. De auditcommissie ondersteunt als



In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Beoordelen van de risico's
2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
3. Afstemmen met Internal Audit
4. Afstemmen met de externe accountant
5. Interne en externe verantwoording

6. Enkele risicocategorieën uitgelicht:

- strategisch
- operationeel
- cybersecurity
- naleving
- integriteitsschending en fraude
- verslaggeving
- corruptie
- fiscaal.

subcommissie de raad van commissarissen onder meer in het monitoren van het proces van financiële verslaggeving en in het toezicht op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Daarnaast richt de auditcommissie zich op de financiering en de toepassing van informatie- en telecommunicatietechnologie, waaronder cybersecurity en het belastingbeleid. Op al deze toezichtthema's spelen specifieke risico's.

Alert zijn op reputierisico's

Van de raad van commissarissen en de auditcommissie wordt een brede blik verwacht. Bij belastingen hoort bijvoorbeeld het

reputatierisico dat kan voortvloeien uit het niet adequaat inspelen op een trend als *sustainable tax*. En bij ICT past alertheid op (reputatie)risico's op het gebied van privacy, bijvoorbeeld door het niet voldoen aan regelgeving op dat terrein.

Het eerste deel van dit hoofdstuk schetst hoe de auditcommissie toezicht kan houden op de opzet en werking van de interne controlesystemen om risico's in het algemeen te beheersen. Het tweede deel van dit hoofdstuk biedt een inhoudelijke beschrijving van risicocategorieën waarmee organisaties vaak te maken krijgen en de rol van de auditcommissie daarbij.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

- 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Wie is waarvoor verantwoordelijk?

Het **bestuur** is primair verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's die zijn verbonden aan de strategie en de activiteiten van de organisatie. Het bestuur stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.

De **raad van commissarissen** houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie uitvoert en bespreekt regelmatig (ten minste eenmaal per jaar) de strategie, de uitvoering van de strategie en de daarmee samenhangende risico's. De raad van commissarissen richt zich in het toezicht op het beleid en de gang van zaken in de organisatie en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de organisatie.

De **auditcommissie** bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen op het gebied van risicobeheer voor. De auditcommissie monitort de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

De essentie van toezicht door de auditcommissie op de 'hard controls'

- 1. begrip van de vastgestelde strategie/doelstelling en de bijhorende risico's en risicobereidheid;
- 2. inzicht in de risicohouding van de organisatie, onder meer tot uiting komend in de manier waarop de organisatie interne risicobeheersings- en controlesystemen heeft opgezet voor de geïdentificeerde risico's;
- 3. inzicht in hoe het bestuur de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen toetst en monitort en hierover verantwoording aflegt aan de auditcommissie/raad van commissarissen;
- 4. toezicht op de opvolging door de organisatie van bevindingen en aanbevelingen ten aanzien van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het identificeren en incorporeren van risico's die ontstaan uit bijvoorbeeld nieuwe ontwikkelingen in de strategie, de wet- en regelgeving en de concurrentie;
- 5. toezien of alle significante wijzigingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen en geplande verbeteringen zijn gerapporteerd in het jaarverslag.

Toezicht op de interne risicobeheersings- en controlesystemen

Beoordelen, implementeren en monitoren

Risicobeheer valt volgens de Code uiteen in drie deelverantwoordelijkheden: het beoordelen van de risico's die met de strategie en de activiteiten van de organisatie gepaard gaan, het implementeren van adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen en een systematische monitoring daarvan. Het bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van risico's. De raad van commissarissen ziet daarop toe, ondersteund door de auditcommissie.

1 Risico-
beoordeling

Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de organisatie. Het bestuur stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.

2 Implementatie

Op basis van de risicobeoordeling ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. De systemen worden geïntegreerd in de werkprocessen van de organisatie en zijn bekend bij de medewerkers voor wie deze relevant zijn.

3 Monitoring
werking

Het bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en -controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance- en verslaggevingsrisico's. Hierbij wordt onder meer rekening gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en bevindingen van Internal Audit en de externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

1. Beoordelen van de risico's

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

1. Beoordelen van de risico's

2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
3. Afstemmen met Internal Audit
4. Afstemmen met de externe accountant
5. Interne en externe verantwoording
6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

1 Risico- beoordeling

Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de organisatie. Het bestuur stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.

Vaststelling van de risicobereidheid

Een kernbegrip bij het beoordelen en afwegen van de risicostrategie is de risicobereidheid van het bestuur en de raad van commissarissen. Het bestuur stelt vast in hoeverre het bereid is tot het nemen van risico's. Dat vormt het vertrekpunt voor de interne risicobeheersings- en controlesystemen, die de genomen risico's moeten afdekken.

De mate van risicobeheersing en interne controle moet passen bij en in de juiste verhouding staan tot:

- de risicobereidheid van het bestuur;
- de directe en indirecte kosten (investeringen in systemen en mensen, plus beslag op kostbare managementtijd en bureaucratische belasting);
- het soort organisatie (over het algemeen kunnen minder complexe organisaties met minder omvangrijke procedures volstaan).

De rol van de auditcommissie

De auditcommissie kan de raad van commissarissen bijstaan in het ontwikkelen van een visie op de risicobereidheid en betreft daarin aspecten als:

- toon aan de top: integriteit en authenticiteit;
- communicatie van belang en bewustzijn van risicobeheersing naar de rest van de organisatie en de beleving daarvan;
- balans tussen risicoprofiel/bereidheid, impact van de risico's op de bedrijfsvoering en de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Verder ziet de auditcommissie erop toe dat de risicobereidheid wordt geconcretiseerd in het risicomangement, met procedures die stringent gevolgd moeten worden, zodat de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is gewaarborgd.

Wat is risicobereidheid?

Risicobereidheid is de hoeveelheid risico, op een breed niveau, die een organisatie bereid is te accepteren in het streven naar waarde. Het weerspiegelt de filosofie van de organisatie op het gebied van risicobeheer en beïnvloedt de cultuur van de organisatie.

Zowel risicobereidheid als risicotolerantie stellen grenzen aan hoeveel risico een organisatie bereid is te accepteren. Risicobereidheid is een uitgangspunt op een hoger niveau en houdt in grote lijnen rekening met de risiconiveaus die het bestuur aanvaardbaar acht. Risicotolerantie vormt een nauwer begrip en bepaalt het aanvaardbare niveau van variatie rond doelstellingen. Bijvoorbeeld: een bestuur dat zegt dat het geen risico's accepteert die kunnen leiden tot een aanzienlijk verlies van de inkomstenbasis, toont zijn risicobereidheid. Wanneer hetzelfde bestuur zegt dat het geen risico's wil accepteren die ervoor zouden zorgen dat de omzet van de top 10-klienten met meer dan 10% zou dalen, drukt dat de risicotolerantie uit.

Werken binnen risicotoleranties biedt het bestuur meer zekerheid dat de organisatie binnen haar risicobereidheid blijft, wat een groter niveau van comfort biedt dat de organisatie haar doelstellingen zal bereiken.

Vijf manieren voor het aanpakken van risico's



Accepteren

- Als het risico acceptabel is
- Als het te kostbaar of onmogelijk is om het risico te verkleinen door de risicobeheersings- en controlesystemen



Mitigeren

- Als de organisatie het risico kan verkleinen door processen te veranderen of de interne beheersing te verbeteren



Overdragen

- Als er verzekeringen beschikbaar zijn die financiële verliezen compenseren
- Als samenwerken met een andere onderneming tot de mogelijkheden behoort



Terugtrekken

- Als het risico te groot is en een bedreiging vormt voor de levensvatbaarheid van de organisatie



Najagen

- Als meer risico voor de organisatie wenselijk is in ruil voor een hoger verwacht rendement of groei

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
 - 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelichtBijlagen
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Alert zijn op risico's: van cybercrime tot beloningsstructuur

De auditcommissie moet volgens de Code alert zijn op risico's op het gebied van cybersecurity. De auditcommissie ziet onder meer ook toe op de financiering en het belastingbeleid van de organisatie: daaruit kunnen financiële en fiscale risico's voortvloeien die om beheersing vragen. Daarnaast is de auditcommissie alert op misstanden en onregelmatigheden, waaronder fraude- en corruptierisico's. De Code wijst ook op de beloningsstructuur van bestuurders en werknemers als een te beheersen risico. Als deze verkeerde prikkels bevat, kan dat leiden tot ongewenst gedrag van bestuurders en medewerkers en het nemen van ongewenste en onverantwoorde risico's en tot integriteitsrisico's.

Reputatie: risico in het kwadraat

Het reputatierisico loopt dwars door alle risicocategorieën en specifieke risico's heen en kent geen materialiteit. In feite gaat het om een risico in het kwadraat: elk strategisch, operationeel, compliance- en verslaggevingsrisico kan ook de reputatie van de organisatie negatief beïnvloeden en de schade daarvan kan een grotere impact hebben dan het initiële risico. De auditcommissie kan nagaan of het bestuur zich bewust is van het reputatierisico, dit voldoende laat meewegen in de risicoafweging en heeft geïntegreerd in de *hard* en de *soft controls*.

Hoe vaak risico's beoordelen?

- voornaamste risico's die 'statisch' van aard zijn: één keer per jaar;
- voornaamste risico's die meer dynamisch van aard zijn: twee tot drie keer jaar of zelfs vaker.

Vragen om 'heat map'

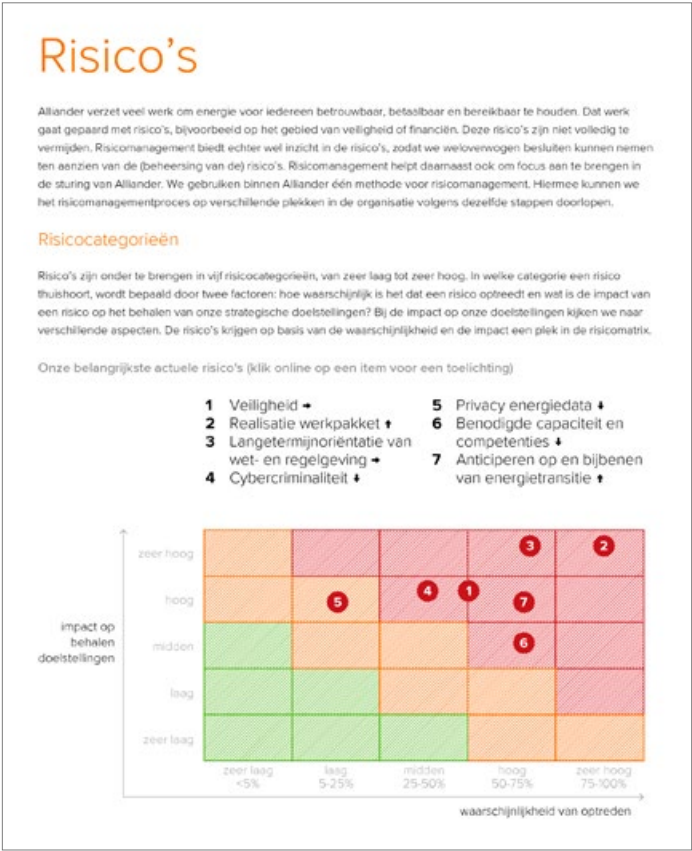
Hoe kan de auditcommissie zorgen voor goed zicht op de voornaamste risico's en hoe deze zich in de loop van de tijd ontwikkelen? Hoe kan voorkomen worden dat bepaalde risico's (die later cruciaal kunnen blijken te zijn) zich aan de radar van het toezicht onttrekken? In de praktijk is het gebruikelijk dat het bestuur jaarlijks de voornaamste risico's bespreekt en vaststelt. De auditcommissie kan het bestuur vragen naar het opstellen van een *heat map* waarop de voornaamste risico's zijn aangegeven. De auditcommissie (en de raad van commissarissen) kan aan de hand van een *heat map* niet alleen gemakkelijker beoordelen of alle risico's voldoende beheerst en gemonitord worden, maar deze disciplineert ook het bestuur. Ook kan een *heat map* als basis dienen voor of worden opgenomen in het bestuursverslag.

'Heat map': kans versus impactrisico's

Een *heat map* geeft alle geïdentificeerde risico's weer en zet de kans dat deze risico's zich voordoen af tegen de mogelijke impact ervan. Het bestuur geeft door het periodiek

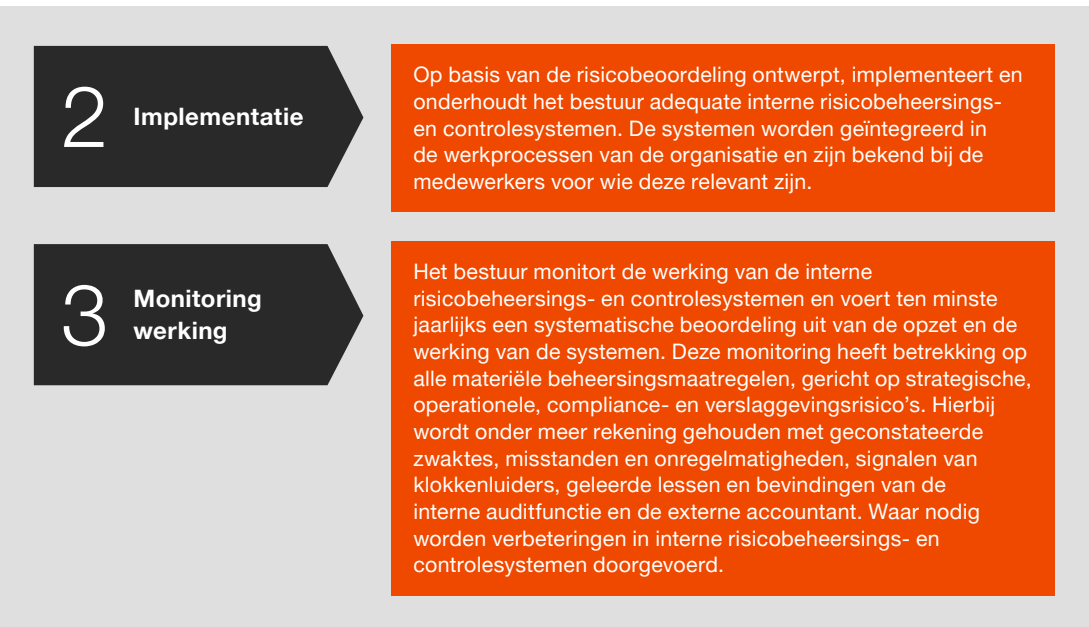
opstellen van heat maps blijkt van alertheid op (nieuwe) risico's en de monitoring daarvan. De auditcommissie kan *heat maps* gebruiken voor gericht toezicht op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen: zijn ze (in)gericht op de voornaamste risico's en

worden ze bijgesteld om verschuivingen in het risicoprofiel het hoofd te bieden? Hieronder een voorbeeld van een *heat map* (zie bestuursverslag Alliander 2018, winnaar FD Henri Sijthoff-prijs 2019 in de categorie niet-beurgenoteerde bedrijven):



2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. **Control & Compliance**
 - 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. **Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen**
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelichtBijlagen
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie



Het bestuur ontwerpt, implementeert en onderhoudt adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen en monitort de werking ervan. Het bestuur bespreekt de effectiviteit van de systemen met de auditcommissie en legt daarover verantwoording af aan de raad van commissarissen.

■ De rol van de auditcommissie

Het is de taak en de verantwoordelijkheid van de auditcommissie om de raad van commissarissen te ondersteunen bij de beoordeling van de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en

controlesystemen. De auditcommissie ziet toe op de opzet en de werking van de systemen voor het eerder genoemde brede spectrum aan risico's (zowel strategisch, operationeel en financieel als op het gebied van compliance en verslaggeving) en op de jaarlijkse beoordeling daarvan door het bestuur. De auditcommissie brengt daarover verslag uit aan de raad van commissarissen.

Aansluiten bij COSO-raamwerk?

De Code geeft geen nadere richtlijnen voor de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Wel stelt de Code dat het voor de hand ligt dat het bestuur bij de beschrijving van de opzet en de werking van de systemen in het jaarverslag aangeeft welk raamwerk of normenkader (bijvoorbeeld het COSO-raamwerk voor interne beheersing) is gehanteerd bij de evaluatie daarvan. Dat impliceert de verwachting dat Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen voor de inrichting en evaluatie van het organisatie-specifieke risicomanagementsysteem aansluiting zoeken bij

algemeen erkende, internationaal geaccepteerde raamwerken, zoals het COSO Integrated Internal Control Framework (2013), of COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework (2017). Zie [pwc.nl](https://www.pwc.nl) voor meer informatie.

Als de organisatie nog geen algemeen erkend risicoraamwerk hanteert, moet de auditcommissie onderzoeken wat de reden daarvan is en of het alternatief garant staat voor een even goede inrichting en evaluatie van

COSO Enterprise Risk Management



Bron: COSO, Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

1. Beoordelen van de risico's

2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen

3. Afstemmen met Internal Audit

4. Afstemmen met de externe accountant

5. Interne en externe verantwoording

6. Enkele risicocategorieën uitgelicht

Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

de risicobeheersings- en controlesystemen. Als dit laatste niet het geval blijkt, moet de auditcommissie staan op aanpassing van het risicoraamwerk. Wanneer de organisatie wel een dergelijk raamwerk hanteert, kan de auditcommissie dit ook zelf als richtlijn gebruiken voor de monitoring van de risicosystemen.

Best practice

Inzet data-analyse voor risicobeheer en interne controle

De auditcommissie kan het bestuur vragen of en hoe de organisatie gebruikmaakt van (voorspellende) data-analyse voor het identificeren en managen van risico's. Het draait bij data-analyse om het samenbrengen van informatie waarover de organisatie al beschikt – zowel van interne als externe bronnen – tot waardevolle analyses. Dat kan helpen bij de beheersing en de monitoring van risico's.

Uit de praktijk

Twee voorbeelden van datagestuurd risicomanagement

- Een groothandel in consumentengoederen maakt zich zorgen over het risico dat de inkoopketen besmet wordt door namaakproducten. Deze kunnen immers leiden tot problemen op het gebied van veiligheid en kwaliteit en schade toebrengen aan merk en reputatie. Door het vergelijken van sales- en marketinggegevens met sociale media en internetactiviteit is het bedrijf in staat om de landen of regio's te identificeren waar de kans dat namaakgoederen de inkoopketen binnenkomen het grootst is. Die landen of regio's kunnen vervolgens zorgvuldiger gemonitord worden.
- Veel organisaties maken zich zorgen over de naleving van aanbestedingsregels. Voor het beheersen van dit compliancerisico kan data-analyse worden ingezet: door transacties per leverancier te linken aan de betrokken inkoopmanagers kunnen ongewenste patronen in het inkoopgedrag worden ontdekt.

Waarop let een effectieve auditcommissie op bij het toezicht op de interne beheersing?

Verantwoordelijkheden en de bijbehorende vragen

Verantwoordelijkheden van de auditcommissie	Aandachtspunten
Inzicht hebben in de mate van interne controle binnen de organisatie	- In welke mate begrijpt de auditcommissie wat de belangrijkste bedrijfsprocessen zijn en waar strakke interne controles nodig zijn? - Ontvangt de auditcommissie betrouwbare informatie over fraude-incidenten of grootschalige tekortkomingen op het gebied van control? - Verschaft het bestuur op enige wijze inzicht aan de auditcommissie over de effectiviteit van de interne controle van de belangrijkste bedrijfsprocessen? In hoeverre houdt het bestuur voldoende contactmomenten om deze inzichten te ondersteunen? - Verkrijgt de auditcommissie voldoende onafhankelijke terugkoppeling aangaande de uitvoering van de belangrijkste controles door de interne auditor en de externe accountant van de organisatie? - Hoe bewaakt de auditcommissie de implementatie door het bestuur van corrigerende acties naar aanleiding van zwakke plekken binnen de interne controle?

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

- 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie



Risico's voor effectieve interne beheersing: de auditcommissie vraagt het bestuur periodiek hoe wordt omgegaan met potentiële risico's voor de effectiviteit van de interne beheersing van organisaties:

Management doorbreekt beheersingsmaatregelen: auditcommissies moeten zorgvuldig in de gaten houden of – en hoe – het management vastgelegde beheersingsmaatregelen kan doorbreken, en welke procedures die risico's kunnen verkleinen.

Externe dienstverleners: auditcommissies van organisaties die (een gedeelte van) belangrijke taken uitbesteden – zoals de administratie, de verwerking van informatiesystemen, de ontwikkeling van systemen of het testen van interne beheersingsmaatregelen – moeten zich ervan vergewissen dat het management deze externe dienstverleners op de juiste wijze monitort en zich ervan verzekert dat de geleverde diensten volstaan.

Informatietechnologie: de auditcommissie moet zich ervan vergewissen dat haar leden over de kennis beschikken of hiervoor kunnen leunen op interne of externe experts, om de complexe informatietechnologie te begrijpen die ten grondslag ligt aan de interne beheersingsmaatregelen. Auditcommissies moeten in staat zijn inzichtelijke vragen te stellen over beheersingsmaatregelen met betrekking tot de

integriteit van klantgegevens, privacy, beveiliging en toegang. Daarnaast kunnen nieuwe technologieën en ontwikkelingen op gebieden als sociale media en cloudcomputing zowel tot kansen als tot risico's leiden, die misschien ook door het management nog niet ten volle worden ingezien.

Fusies en overnames: auditcommissies moeten aan het management vragen hoe zij de interne beheersingsmaatregelen van de overnamekandidaat beoordelen bij het overwegen van een dergelijke transactie. Tijdens het due-diligenceonderzoek moet er specifiek aandacht zijn voor het systeem van interne beheersingsmaatregelen en de gevolgen hiervan voor de externe rapportagevereisten – met name voor de staat van de interne-controleomgeving van de overnamekandidaat en de plannen van de organisatie om de operationele activiteiten samen te voegen en de mogelijkheid om de beheersingsmaatregelen te standaardiseren na de acquisitie..

Impact van herstructurering: de controleomgeving kan significant veranderen door afname van het personeelsbestand, veranderingen van het bedrijfsmodel, consolidatie van de operationele activiteiten, de verkoop van activa, en uit deze activiteiten resulterende veranderingen van processen en informatiesystemen. Auditcommissies moeten zich op de hoogte stellen van hoe het management de impact van zulke veranderingen op de interne controle aanpakt.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. **Control & Compliance**
 - 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

3. Afstemmen met Internal Audit

De auditcommissie mag voor de beoordeling van de interne controle en de monitoring daarvan niet alleen afhankelijk zijn van de informatie van het bestuur. Om deze informatie in perspectief te zetten, kan de auditcommissie een beroep doen op een andere interne informatiebron: Internal Audit. Deze functie of afdeling, indien aanwezig, heeft volgens de Code expliciet tot taak om de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen en doet daarnaar een eigen onderzoek. De resultaten van dat onderzoek worden niet alleen gerapporteerd aan het bestuur, maar ook aan de auditcommissie (de kernpunten). Overigens is er in de praktijk niet altijd sprake van de taken en verantwoordelijkheden van een interne auditfunctie zoals bedoeld in de Code. (Zie ook hoofdstuk 6, deel I, over de relatie van de auditcommissie met Internal Audit.)

Waarover rapporteert Internal Audit?

In de onderzoeksresultaten van Internal Audit wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de organisatie; en
- tekortkomingen in de opvolging van de aanbevelingen van Internal Audit.

De rol van de auditcommissie

De auditcommissie keurt jaarlijks het werkplan van Internal Audit goed, evenals tussentijdse wijzigingen daarin. Aanleidingen voor bijstelling van het werkplan kunnen zijn:

- een veranderend risicoprofiel door een bijstelling van de strategie;
- een wijziging in externe omstandigheden
- signalen uit de organisatie;
- een vermoeden van misstanden en onregelmatigheden;
- tussentijdse bevindingen van Internal Audit.

De auditcommissie kan Internal Audit ook zelf proactief vragen aandacht te besteden aan bepaalde aspecten van risicobeheer en interne controle. De auditcommissie kan Internal Audit (namens de raad van commissarissen) verder expliciet vragen om het verlenen van assurance over de opzet en de werking van (onderdelen van) de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Gebruikelijk is dat Internal Audit rapporteert over de in het afgelopen kwartaal uitgevoerde onderzoeken. De auditcommissie kan vervolgens een dialoog aangaan met het bestuur en andere functionarissen over de onderzoeksresultaten van Internal Audit, bijvoorbeeld over geconstateerde zwakke plekken of gebreken in risicobeheer of interne controle.

(Zie verder hoofdstuk 6, deel I, over de relatie van de auditcommissie met Internal Audit.)

4. Afstemmen met de externe accountant

De auditcommissie bespreekt met de externe accountant jaarlijks de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die deze heeft benoemd in het controleplan, dat wordt goedgekeurd door de auditcommissie. Daarnaast rapporteert de externe accountant ten minste in de rapportage interim-bevindingen en het accountantsverslag over zijn bevindingen, waaronder bevindingen over de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

De externe accountant komt voor de controlewerkzaamheden in de gehele organisatie en ziet en hoort veel. De accountant kan daarnaast vergelijken met andere controleorganisaties. Daarmee is de externe accountant een waardevolle informatiebron. (Zie verder hoofdstuk 6, deel II voor de relatie van de auditcommissie met de externe accountant.).



5. Interne en externe verantwoording

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. **Control & Compliance**
 - 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Interne rapportageketen
Voor langetermijnwaardecreatie en continuïteit is gedegen risicobeheer en in control zijn cruciaal. Dat vraagt om een uitgebreide verantwoording, zowel intern als extern. (Zie daarvoor ook hoofdstuk 9: Communicatie). De auditcommissie bespreekt tijdens haar vergaderingen regelmatig de verantwoording van het bestuur over het in control zijn en krijgt 'indien beschikbaar' ook een rapportage van Internal Audit over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Op haar beurt rapporteert de auditcommissie aan de raad van commissarissen.

Externe rapportage
Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de werking van de interne beheersing. De auditcommissie houdt hierop toezicht, ook vanuit haar andere taak: toezien op de integriteit en de kwaliteit van de verslaglegging. De raad van commissarissen legt vervolgens verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar. Hierin kan ook verslag worden uitgebracht over het toezicht op het risicobeheer. De auditcommissie levert daarvoor input: het gaat hier immers om een van haar belangrijkste taken en verantwoordelijkheden.



Tien vragen voor de beoordeling van het risicoprofiel (inclusief de risicoparagraaf) in het jaarverslag

1. Is het opgenomen risicoprofiel in het jaarverslag in overeenstemming met de informatie die eerder door het bestuur is gepresenteerd en met de auditcommissie is besproken?
2. Voldoet het risicoprofiel aan de van toepassing zijnde wettelijke informatieverplichtingen?
3. Zijn er toereikende informatiesystemen en interne risicobeheersings- en controlesystemen die een betrouwbare risicoverslaglegging waarborgen?
4. Is de auditcommissie tevreden met de uitleg van het bestuur over de criteria om bepaalde risico-informatie wel en niet te verstrekken in het jaarverslag? Stelt het jaarverslag de voornaamste bedrijfs- en strategische risico's aan de orde, evenals de mogelijke gevolgen en de wijze hoe met deze risico's wordt omgegaan?
5. Heeft het bestuur in het jaarverslag risico-informatie uit het risicoprofiel weggelaten met het oog op de concurrentie of andere bedreigingen? Zo ja, kan de auditcommissie zich vinden in het niet opnemen van die specifieke informatie?
6. Welke feedback is ontvangen van belangrijke institutionele of andere belangrijke investeerders over de adequaatheid van de risicoverslaggeving van de organisatie?
7. Heeft de organisatie opmerkingen ontvangen van toezichthouders over de adequaatheid van de risicoverslaggeving?
8. Welke opmerkingen heeft de eigen juridisch adviseur gemaakt over de risicoverslaggeving en wat heeft de organisatie met deze opmerkingen gedaan?
9. Welke eventuele opmerkingen heeft de externe accountant over de risicoverslaggeving?
10. Is het risicoprofiel in duidelijke, eenvoudige taal geschreven?

6. Enkele risicocategorieën uitgelicht

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
 - 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

In dit deel van het hoofdstuk bespreken we een aantal (actuele) risicocategorieën die van belang zijn voor de auditcommissie:

- 1. strategisch
- 2. operationeel
- 3. cybersecurity
- 4. compliance
- 5. fraude
- 6. corruptie
- 7. verslaggeving
- 8. fiscaal

1. Strategische risico's

Een brede blik is noodzakelijk bij het beoordelen van strategische risico's: welke factoren kunnen de langetermijnwaardecreatie bedreigen? PwC heeft vijf megatrends geïdentificeerd die het businessmodel, de markten, de concurrentiepositie en de supplychain onder druk zetten en die nieuwe risico's met zich meebrengen (zie ook hoofdstuk 2:

Best practices voor beoordelen strategische risico's

- Vraag naar de risico's van de bestaande of nieuwe strategie: worden die goed benoemd en inzichtelijk gemaakt?
- Vraag naar alternatieven: wat als het plan niet volledig gerealiseerd wordt of als er sprake is van tegenvallers? Hoe gevoelig is de prognose hiervoor en hoe denkt het bestuur hier dan mee om te gaan?
- Vraag naast een managementcase ook om een *sensitized case*, op basis van een minder optimistisch scenario, rekening houdend met onder meer de risico's.

Continuïteit – langetermijnwaardecreatie).

De veranderingen brengen overigens ook kansen met zich mee voor nieuwe businessmodellen en andere manieren voor langetermijnwaardecreatie.

De rol van de auditcommissie

Als onderdeel van haar toezicht op de risicobeheersings- en controlesystemen beoordeelt de auditcommissie of het bestuur zich voldoende bewust is van de impact van de bedreigingen en de risico's die samenhangen met de bestaande of nieuwe strategie. (Zie hiervoor ook hoofdstuk 2: Continuïteit – langetermijnwaardecreatie.)

Brede context

De vereiste brede blik bij strategische risicobeoordeling zal niet alleen zijn gericht op de business, maar ook op de impact van maatschappelijke ontwikkelingen: op de 'bredere context' waarin de organisatie opereert. De Code noemt bijvoorbeeld:

- milieu;
- sociale en personeelsaangelegenheden;
- de keten waarin de onderneming opereert;
- eerbiediging van mensenrechten;
- bestrijding van corruptie en omkoping.

Grote OOB's zijn verplicht om een niet-financiële verklaring in hun jaarverslag op te nemen over deze thema's, plus de belangrijkste risico's die daarmee gepaard gaan.

De auditcommissie kan het thema maatschappelijke verantwoordelijkheid aangrijpen voor een robuuste discussie met het bestuur over strategisch risicobeheer. De vragen die de auditcommissie daarbij kan stellen:

- Maakt het bestuur een systematische analyse van de sociaal-maatschappelijke context waarin de organisatie opereert?
- Welke kansen en bedreigingen brengt deze context mee voor de langetermijnwaardecreatie en de continuïteit?
- Sluit het beheersen van strategische risico's en het optimaliseren van kansen (nog steeds) aan op de *purpose* en de waarden van de organisatie?

(Zie hiervoor ook hoofdstuk 3: Corporate impact.)

Megatrends

	Demografische veranderingen	Verschuiving in economische macht	Versnellende verstedelijking	Klimaatverandering & grondstoffenschaarste	Technologische veranderingen
Bedreiging	- veranderende consumentenpatronen - verzadigde thuismarkt/ Europese markt - krapte op de arbeidsmarkt	- van het Westen naar het Oosten - van één sterke groepsmacht naar verschillende machtscentra: - Nederlandse concurrentiepositie onder druk	- druk op fysieke en sociale infrastructuur - leefbaarheid neemt af	- druk op leefomgeving - toenemende regelgeving - volatiele grondstofprijzen	- disruptieve innovatie - duurzaam inzetbaar houden medewerkers

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

1. Beoordelen van de risico's
 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 3. Afstemmen met Internal Audit
 4. Afstemmen met de externe accountant
 5. Interne en externe verantwoording
 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie



Maatschappelijke impact integreren in risicomanagement

De Europese Commissie heeft voorgesteld dat alle Europese beursgenoteerde ondernemingen 'zouden moeten overwegen' om in het jaarverslag aan te geven of en hoe aan klimaat gerelateerde risico's en kansen voor het verdienmodel en de strategie worden besproken in het bestuur en de raad van commissarissen en op welke manier klimaatverandering is geïntegreerd in de risicomanagementsystemen.

Verder worden beursgenoteerde ondernemingen geacht te beoordelen of ESG-factoren (environment, social and governance) materiële gevolgen kunnen hebben voor hun strategie en risicobeheer, aldus de IOSCO (de International Organization of Securities Commissions, de mondiale koepelorganisatie van beurstoezichthouders).

Een volgende stap is volgens de IOSCO dat beursgenoteerde ondernemingen transparant zijn over de verwachte impact op financiële prestaties en waardecreatie en inzicht verschaffen over de manier waarop wordt omgegaan met materiële ESG-risico's in de governancestructuur van de onderneming: welke methodologieën worden gevolgd bij de risicobeoordeling en welke acties worden genomen om de geïdentificeerde risico's te verkleinen?

De IOSCO verwacht dat beursgenoteerde ondernemingen bovendien aangeven welke strategische kansen de ESG-factoren scheppen.

2. Operationele risico's

De auditcommissie zal de blik ook richten op operationele risico's. Hoe robuust is de inrichting en werkwijze van de organisatie en het gedrag van de mensen die er werken? Is de organisatie goed bestand tegen externe problemen, incidenten of calamiteiten? Of andersom: hoe kwetsbaar is de organisatie wanneer mensen, systemen en processen falen? Oftewel: hoe groot zijn de operationele risico's door:

- het tekortschieten van medewerkers (fouten, integriteitsschendingen);
- het tekortschieten van systemen (bijvoorbeeld de uitval van ICT-systemen);
- het tekortschieten van processen (bijvoorbeeld controlemechanismen tijdens het productieproces;
- onverwachte externe gebeurtenissen (zoals een natuurramp, of een cyberaanval).

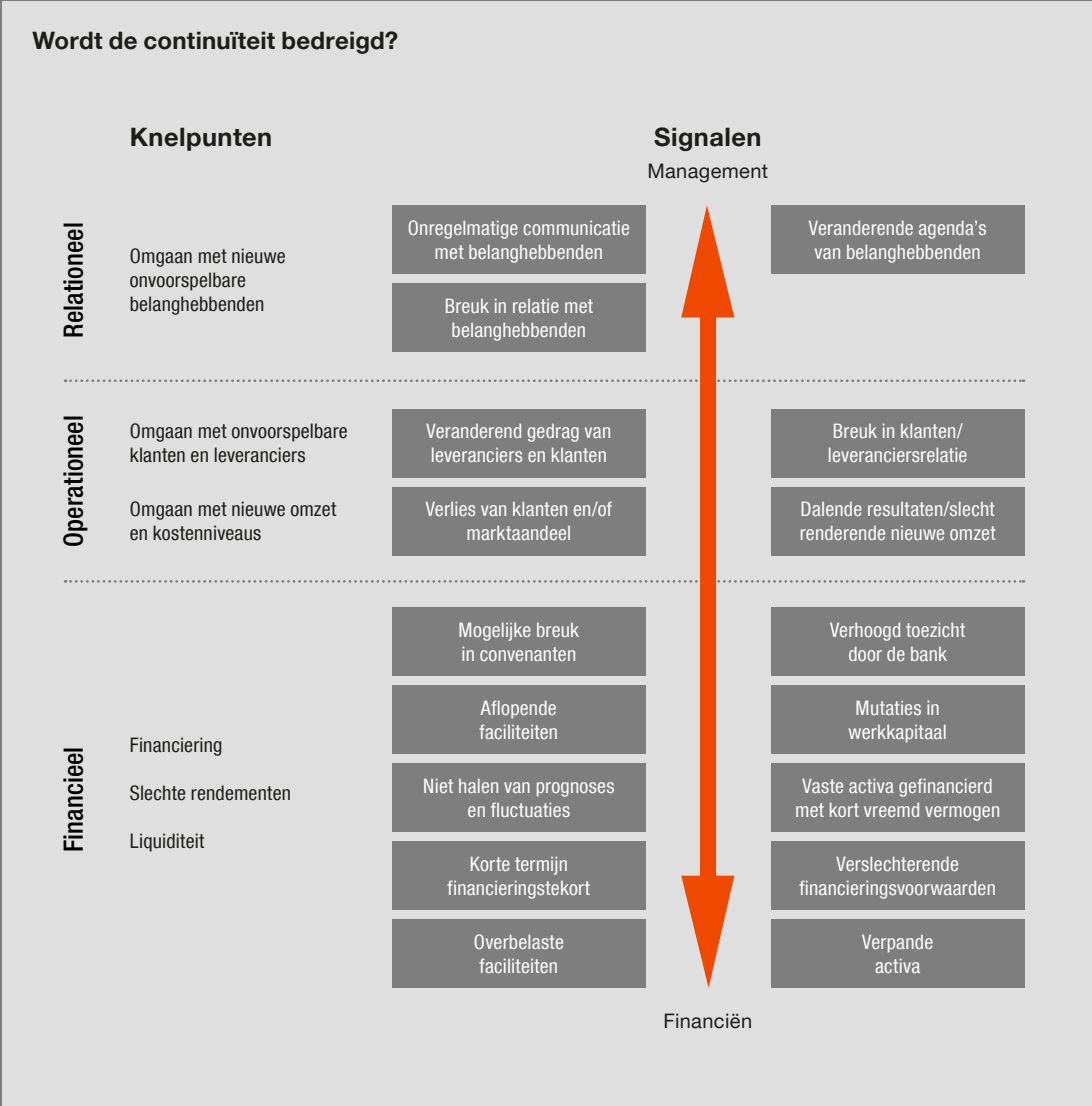
■ De rol van de auditcommissie

Operationele risico's kunnen leiden tot forse verliezen, of zelfs het voortbestaan van de organisatie bedreigen. De auditcommissie zal het bestuur dan ook goed bevragen op operationele risico's en welke maatregelen daartegenover staan.

Continuïteit: materiële risico's en onzekerheden

Bij de beoordeling van operationele risico's moet de auditcommissie gericht zijn op de materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van de organisatie, op zowel de lange als kortere termijn. In de bestuursverklaring vermeldt het bestuur de materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van de organisatie voor een periode van twaalf maanden na het opstellen van het verslag. De auditcommissie analyseert deze risico's, bespreekt ze met het bestuur en doet verslag van haar bevindingen aan de raad van commissarissen. Cruciaal daarbij is het tijdig herkennen van de signalen dat het bedrijf zich in de gevarenszone bevindt. (Zie ook hoofdstuk 2: Continuïteit – langetermijnwaardecreatie.)

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. **Control & Compliance**
 - 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. **Enkele risicocategorieën uitgelicht**Bijlagen
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie



3. Cybercrimerisico's

Cybercrime vormt een operationeel risico dat snel in belang toeneemt. Cyberincidenten kunnen de organisatie in het hart raken: een aanval van buitenaf kan het primaire proces lamleggen, ervoor zorgen dat gegevens van klanten op straat komen te liggen of leiden tot diefstal van intellectueel eigendom en/of bedrijfsgeheimen. De mogelijke gevolgen: verlies van liquiditeiten, reputatieschade, verlies van klanten, omzeterdving, claims, boetes en hoge herstelkosten. Regelgeving en extern toezicht rond cybersecurity nemen eveneens toe. Daarmee is ook het compliancerisico groot (zie hierna ook: 4. Compliancerisico's).

Best practice

Praat met het bestuur zélf over cybercrimerisico's en de beheersing daarvan. Neem geen genoegen met een gesprek met de manager IT of Cybersecurity, die het bestuur soms naar voren schuift. De juiste benadering van cybersecurity is vanuit het perspectief van strategisch risicobeheer en niet alleen vanuit technisch perspectief.

De rol van de auditcommissie

De auditcommissie houdt volgens de Code onder meer toezicht op het bestuur ten aanzien van de toepassing van informatie- en communicatietechnologie, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity. De auditcommissie voert daarover een dialoog met het bestuur: welke cybercrimerisico's loopt de organisatie en hoe zijn deze geborgd en geïntegreerd in de interne risicobeheersings- en controlesystemen?

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

1. Beoordelen van de risico's
 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 3. Afstemmen met Internal Audit
 4. Afstemmen met de externe accountant
 5. Interne en externe verantwoording
 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Vijf vragen over cybercrimerisico's

De auditcommissie kan vijf vragen stellen aan het bestuur over cybercrimerisico's en het verkleinen daarvan. We lichten elke vraag kort toe.

1. Wat zijn de 'kroonjuwelen' van de organisatie?
2. Welke partijen zijn geïnteresseerd in de kroonjuwelen en wat is de impact van een aanval?
3. Hoe weten we zeker dat de kroonjuwelen veilig zijn?
4. Stel dat het toch fout gaat, hoe gaan we dan om met incidenten?
5. Voldoen we aan nieuwe en verwachte regelgeving voor cybersecurity?

Vraag 1. Wat zijn de kroonjuwelen van de organisatie?

De 'kroonjuwelen' van de organisatie zijn de meest vitale informatiebronnen, technologieën of processen, zoals:

- het goed functioneren van de webshop;
- de beschikbaarheid van operationele en/of financiële data;
- de persoonsgegevens van klanten of cliënten;
- het intellectueel eigendom en de R&D-investeringen;
- de operationele technologie in productieorganisaties of de infrastructuur bij nutsbedrijven;
- de continuïteit van de dienstverlening.

De sector of bedrijf heeft eigen kroonjuwelen. Vraag als auditcommissie aan het bestuur welke kroonjuwelen beschermd moeten worden tegen cyberaanvallen: waar bevinden ze zich en wie heeft er toegang toe?

Vraag 2. Welke partijen zijn geïnteresseerd in de kroonjuwelen en wat is de impact van een aanval?

Cybercriminaliteit varieert van georganiseerde en door overheden gesponsorde misdaad tot actiegroepen en individuele hackers. De motieven kunnen variëren van bedrijfsspionage, diefstal, verstoring, terrorisme en maatschappelijk protest tot *thrill seeking*. De aard en de activiteiten van cybercriminelen veranderen bovendien voortdurend van karakter.

Vragen die de auditcommissie aan het bestuur kan stellen:

- Welke partijen zijn geïnteresseerd in de kroonjuwelen en om welke reden?
- Op welke punten is de veiligheid van de kroonjuwelen mede afhankelijk van externe partijen als leveranciers, joint venture-partners, et cetera?

- Hoe kunnen partijen toegang tot de kroonjuwelen krijgen: is de organisatie op de hoogte van de (steeds nieuwe) methoden op het gebied van cybercriminaliteit?
- Wat zou de impact zijn als er iets gebeurt met de kroonjuwelen, vanuit financieel, juridisch, reputatie- en operationeel perspectief?

Vraag 3. Hoe weten we zeker dat de kroonjuwelen veilig zijn?

Helemaal zeker weten dat de kroonjuwelen veilig zijn is een illusie bij de toenemende cybercriminaliteit. De focus in cybersecurity is dan ook verschoven van het streven naar totale preventie naar zoveel mogelijk preventie en het vermogen tot:

- snel detecteren van incidenten
- adequaat reageren bij incidenten om de impact te minimaliseren

De auditcommissie kan de volgende vragen stellen aan het bestuur:

- Welk risico is de organisatie bereid te lopen met de kroonjuwelen?
- Kunnen we de mogelijke schade door risico's kwantificeren? Hoe verhouden de kosten daarvan zich tot de investeringen in cybersecurity?
- Zijn de gekozen maatregelen tegen cybercrime effectief?
- Medewerkers vormen soms de zwakste schakel: heeft de organisatie de juiste risicobewuste, waakzame en weerbare cultuur ten aanzien van cybersecurity?

Preventie

Waar is de organisatie kwetsbaar en hoe kun je deze gaten dichten?

Detectie

Hoe kom je erachter dat een aanval gaande is?

Reactie

Wat moet je doen als je wordt gehackt?

- Hoe snel kan de organisatie incidenten detecteren en reageren? En heeft de organisatie hiervoor robuuste en up-to-date draaiboeken beschikbaar

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

- 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Negatief voorbeeld

Kroonjuwelen benaderbaar via de achterdeur

Innovatief bedrijf C had vastgesteld dat blauwdrukken en recepturen in ontwikkeling goed beschermd moesten worden. Hiermee wilde C voorkomen dat de concurrentie vroegtijdig met zijn kennis aan de haal ging. De kritische gegevens werden in een apart netwerksegment met sterkere beveiliging opgeslagen, gescheiden van de segmenten met minder kritische gegevens. C was zich echter onvoldoende bewust van de koppelingen tussen de verschillende segmenten. Hierdoor konden hackers via een laag beveiligde netwerkomgeving alsnog toegang krijgen tot de waardevolle informatie van C.

Positief voorbeeld

Zolang de winkel open is en de klanten veilig zijn

Onlineretailer D worstelde met investeringskeuzes die hij moest maken op het vlak van beveiliging en continuïteit van de web-omgeving. Uit een organisatiebrede risicoanalyse bleek dat de grootste impact lag bij het niet beschikbaar zijn van de webshop en het lekken van klantgegevens. Op basis hiervan besloot D om de structuur van de webshop dubbel uit te voeren en de omgeving met klantgegevens nog beter te beveiligen.

Bron: *Van hype naar aanpak. Publieke managementletter over cybersecurity, NBA (Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants).*

Vraag 4. Stel dat het toch fout gaat, hoe gaan we dan om met een incident?

Incidenten zijn niet altijd te voorkomen, ondanks het integreren van cybercrimerisico's in de interne risicobeheersings- en controlesystemen, voldoende investeringen in security en een weerbare organisatie. Het is van belang dat de organisatie goed voorbereid is op cyberincidenten, om snel en adequaat te kunnen reageren.

Vragen die de auditcommissie kan stellen:

- Hoe zorgt de organisatie ervoor dat cyberincidenten tijdig worden ontdekt?
- Hoe adequaat kan de organisatie reageren op incidenten? Is er voldoende capaciteit om een datalek te dichten, de website weer in de lucht te krijgen, et cetera?
- Licht er een noodscenario klaar?
- Is er een crisisteam geformeerd, waarvan de leden goed op elkaar zijn ingespeeld?
- Wordt er regelmatig geoefend met een gesimuleerd cyberincident om het crisisprotocol te testen?
- Worden incidenten volgens de regels gemeld?
- Is de aansprakelijkheid van de bestuurders en commissarissen goed afgedekt: kan worden aangetoond dat alles is gedaan om cybercrimerisico's goed te beheersen en er geen sprake is van (bestuurlijke) nalatigheid?

Vraag 5. Voldoen we aan nieuwe en verwachte regelgeving voor cybersecurity?

De toenemende cybercrimerisico's hebben geleid tot nieuwe wet- en regelgeving en het reguleringsproces is nog niet ten einde. De ontwikkelingen in de praktijk en de verschuivingen in de maatschappelijke normen en waarden en verwachtingen op het gebied van cybersecurity gaan vaak sneller dan wetten en regels kunnen bijbenen. Dat geldt niet alleen voor cybersecurity, maar voor alle aspecten van digitalisering, zoals privacy, datamanagement en bijvoorbeeld de ethische vraagstukken rond kunstmatige intelligentie. Daarmee hebben organisaties er een aantal nieuwe compliancerisico's bij.

■ De rol van de auditcommissie

De auditcommissie doet er verstandig aan zich ervan te verzekeren dat de organisatie zich conformeert aan de dynamiek in de wet- en regelgeving en de maatschappelijke verwachtingen op deze sterk in ontwikkeling zijnde terreinen. Boetes kunnen hoog zijn, maar de schade voor de bedrijfsvoering en de reputatie zijn mogelijk vele malen groter, bijvoorbeeld wanneer de licence to operate van de organisatie ter discussie wordt gesteld. Bijlage 4A bevat een lijst vragen die de auditcommissie kan stellen over het integreren van cybersecurity in het risicomanagement.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

1. Beoordelen van de risico's
 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 3. Afstemmen met Internal Audit
 4. Afstemmen met de externe accountant
 5. Interne en externe verantwoording
 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

4. Compliancerisico's

Organisaties worden geconfronteerd met een steeds breder scala aan wet- en regelgeving. Bovendien krijgen ze door internationalisering te maken met allerlei lokale wetten en regels waaraan moet worden voldaan in de landen waarin de organisatie actief is of zaken doet. De specifieke compliancevereisten kunnen per sector verschillen. De financiële sector bijvoorbeeld moet voldoen aan aanvullende regelgeving, waarbij aparte toezichthouders de naleving controleren. De toenemende regelgeving gaat gepaard met een toename van het aantal externe toezichthouders, de rol die zij spelen en vooral de daadkracht die zij aan de dag leggen in het toezien op organisaties en het publiceren over de resultaten van het uitgeoefende toezicht. Bovendien liggen organisaties steeds meer onder het vergrootglas van de politiek en de maatschappij.

Gevolgen van niet-naleving

Het risico van niet-naleving wordt dus steeds groter. Het niet naleven van wet- en regelgeving (bewust of onbedoeld) kan leiden tot (hoge) boetes en/of schikkingsbedragen, of zelfs tot strafrechtelijke maatregelen. Het kan ook leiden tot uitsluiting: niet langer zaken kunnen doen in de keten met bepaalde klanten en leveranciers of in een bepaald land. Een ander mogelijk gevolg is reputatieschade.

Dat is zeker het geval nu de maatschappij er steeds meer toe overgaat om compliance breder te trekken dan alleen wet- en regelgeving en inmiddels ook opvat als het voldoen aan maatschappelijke eisen. Het gaat daarbij vaak om ongeschreven regels die (nog) niet zijn gesteld tot wetgeving. Het inschatten of een organisatie zich conform de waarden en normen in de samenleving gedraagt, is dan ook lastiger dan de naleving van bestaande wetten en regels.

Reputatieschade en verlies van license to operate

De gevolgen van het niet of onvoldoende tegemoetkomen aan de maatschappelijke verwachtingen kunnen groot zijn, zoals ernstige reputatieschade en een nadelig effect op de omzet (bijvoorbeeld door een klantenboycot), de toegang tot talent (door een slechte positie op de arbeidsmarkt) of zelfs het maatschappelijke bestaansrecht (door het verlies van de licence to operate). Het draait dan ook om compliance in brede zin: wet- en regelgeving niet alleen naleven naar de letter, maar ook naar de geest, rekening houdend met voortschrijdend inzicht. Belangrijk hierbij is verder een structurele gerichtheid op de toekomstvastheid van de gekozen oplossingen en/of maatregelen en het regelmatig toetsen daarvan aan maatschappelijke ontwikkelingen.



■ De rol van de auditcommissie

De auditcommissie ziet toe op het proces voor naleving van wet- en regelgeving (en maatschappelijke normen), zowel intern als extern. Dat vraagt om goed zicht op de effectiviteit van de procedures voor naleving (compliancesystemen als onderdeel van de interne (organisatiebrede) risicobeheersings- en controlesystemen, de gedragscode en het stakeholdermanagement) en om een inschatting van de mogelijke gevolgen van niet-naleving. Dit begint met een goed inzicht in welke wetten en regels allemaal van toepassing zijn op de organisatie. De auditcommissie kan vervolgens nagaan hoe de beheersing van de naleving van deze wet- en regelgeving is ingericht.

Afstemmen met complianceofficer en Legal Counsel

De auditcommissie kan zich laten informeren over compliancerisico's en incidenten door de complianceofficer, de General Counsel of de bedrijfsjurist en de manager voor Tax (in overleg met het bestuur). Een goede communicatielijn met deze functionarissen is van groot belang om tijdig actie te kunnen ondernemen bij het risico van niet-naleving. Best practice is om deze thema's onderdeel te maken van de jaaragenda van de auditcommissie.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

1. Beoordelen van de risico's
 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 3. Afstemmen met Internal Audit
 4. Afstemmen met de externe accountant
 5. Interne en externe verantwoording
 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

5. Integriteitsschending en frauderisico's

Interne risicobeheersings- en controlesystemen worden primair ontwikkeld om de organisatie in staat te stellen haar strategische doelen te realiseren en de risico's te verkleinen die de realisatie van deze doelen in de weg staan. De interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn onder meer gericht op bescherming tegen fouten of fraude. Zelfs met de best ontworpen systemen kan echter niet worden gegarandeerd dat de interne beheersingsmaatregelen niet zullen worden geschonden, verkeerd begrepen of verkeerd geïnterpreteerd.

De auditcommissie zal dan ook voortdurend alert zijn op integriteits- en frauderisico's, om mogelijke onregelmatigheden vroegtijdig te signaleren en aan te pakken. In dit hoofdstuk gaan we in op hoe de auditcommissie fraude en integriteitsschendingen kan proberen te voorkomen. Hoofdstuk 8 (Crisis – wat te doen bij misstanden en onregelmatigheden?) behandelt onder meer de vraag hoe de auditcommissie kan handelen wanneer er fraude of een integriteitsschending is geconstateerd.

Monitoring interne risicobeheersings- en controlesystemen

Bij de monitoring van de interne risicobeheersings- en controlesystemen

houdt het bestuur volgens de Code rekening met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en bevindingen van Internal Audit en de externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen doorgevoerd.

■ De rol van de auditcommissie

De auditcommissie houdt toezicht op de monitoring van risicobeheersing en interne controle door het bestuur. Het gaat bij (niet-) naleving echter niet alleen om systemen en hard controls, het gaat ook om mensen en soft controls. De auditcommissie kijkt dus verder dan alleen naar de interne risicobeheersings- en controlesystemen en houdt ook de organisatiecultuur en het gedrag regelmatig tegen het licht. Daarbij kunnen de volgende vragen behulpzaam zijn:

- Hoe is de toon aan de top? Is het ethisch normbesef in de bestuurskamer en in de rest van de organisatie goed ontwikkeld?
- Kenmerkt de organisatie zich door een (on)gezonde cultuur en bijbehorend gedrag?
- Leven kernwaarden en de gedragscode daadwerkelijk, of zijn het dode letters?
- Kan er open worden gesproken over fouten?
- Durven mensen gebruik te maken van de klokkenluidersregeling: worden meldingen opgevolgd? Of zijn er juist niet of nauwelijks meldingen? Dat kan een indicatie zijn dat medewerkers zich niet vrij voelen om hun zorgen te delen.

Zie verder hoofdstuk 5: Cultuur en gedrag

Beloningsstructuur als risico

De Code noemt expliciet de beloningsstructuur van bestuurders en werknemers als een te identificeren en beheersen risico. Als deze verkeerde prikkels bevat, kan dat immers leiden tot ongewenst gedrag van bestuurders en medewerkers en het nemen van ongewenste en onverantwoorde risico's en mogelijk zelfs integriteitsschending of fraude. Opvallend genoeg verbreedt de Code het risico van de beloningsstructuur niet tot cultuur- en gedragsrisico's in het algemeen, terwijl wel wordt aangegeven dat een gezonde cultuur misstanden en onregelmatigheden kan helpen voorkomen. Het is dus verstandig om ook te kijken naar cultuur en gedrag bij de risicobeoordeling en alert te zijn op *red flags* voor fraude en integriteitsschendingen: in de boardroom en daarbuiten. (Zie hiervoor ook hoofdstuk 4).

Fraude risicoanalyse

De auditcommissie zal kennis willen nemen van de door het bestuur opgestelde frauderisico analyse. In de bespreking van deze analyse met het bestuur zal de auditcommissie haar eigen kennis en ervaring met de onderneming en de sector gebruiken om vast te stellen of de frauderisicoanalyse een goede weergave is van de meest significante frauderisico's, de daarbij behorende interne controlemaatregelen en de weging van het restrisico in het licht van de risk appetite van de onderneming.

Niet-financiële informatie

Met het uitvaardigen van een nieuwe Europese standaard zal er de komende tijd meer en meer aandacht komen voor het rapporteren van niet-financiële informatie (bijvoorbeeld inzake klimaatdoelstellingen). De auditcommissie zal zich er ook van moeten vergewissen dat de door het bestuur gepresenteerde niet-financiële informatie een betrouwbaar en realistisch beeld geeft. Er zijn gevallen bekend waarbij dit niet het geval is en er sprake is van *'greenwashing'*. Ook hier dient de auditcommissie haar kennis en ervaring van de onderneming en de sector in te zetten om de betrouwbaarheid van deze informatie te beoordelen.

Risico van het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het bestuur

Een ander risico waar de auditcommissie beducht op dient te zijn is het risico dat het bestuur de maatregelen van interne beheersing doorbreekt. Dit kan gebeuren als het bestuur zichzelf of de onderneming wil bevoordelen of de financiële positie van de onderneming anders wil voorstellen dan dat deze daadwerkelijk is (zie ook risicocategorie 6 over verslaggevingsrisico's). Hoewel het lastig kan zijn dit te signaleren dient de auditcommissie open te staan voor signalen die in deze richting wijzen en daarop te acteren. In het kader van de financiële verantwoording dient de auditcommissie zich een beeld te vormen van de significante schattingsposten en de daaraan ten grondslag liggende veronderstellingen.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

- 1. Beoordelen van de risico's
- 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
- 3. Afstemmen met Internal Audit
- 4. Afstemmen met de externe accountant
- 5. Interne en externe verantwoording

6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Overleg met de externe accountant

Naast de verstrekte en zelf vergaarde risico informatie, eigen observaties en ondersteuning door Internal Audit kan de auditcommissie gebruikmaken van de observaties van de externe accountant bij de frauderisicoanalyse tijdens de controlewerkzaamheden. De auditcommissie kan ook tijdens een *private session* met de externe accountant vragen naar diens indruk van de cultuur en mogelijke integriteitsrisico's. Vermoedens van fraude worden altijd gemeld door de accountant aan de

raad van commissarissen en de auditcommissie. Boekhoudfraude komt in risicocategorie 6 over verslaggevingsrisico's aan de orde.

Dit overleg met de externe accountant is ook geschikt om de accountant te vragen om aandacht te besteden aan specifieke onderwerpen die de auditcommissie van belang acht. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een 'deep dive' in bepaalde processen of het beoordelen van de declaraties van het management.

Wat mag de auditcommissie verwachten van de externe accountant bij frauderisico's?

Bij de risicoanalyse als onderdeel van het controleplan

- Als onderdeel van elke controle worden de frauderisicofactoren bij de klant in kaart gebracht. Hierin worden de frauderisicofactoren uit de (bijlage van de) controlestandaarden betrokken, evenals de voor de desbetreffende branche en organisatie specifieke frauderisicofactoren. De accountant zal vervolgens evalueren of de informatie die is verkregen uit risico-inschattingswerkzaamheden wijst op het bestaan van een of meer frauderisico's. Daarnaast kijkt de accountant naar de interne beheersingsmaatregelen die de klant heeft ingericht.
- De accountant neemt kennis van de beschouwing van de frauderisico's door de organisatie zelf en gebruikt deze voor/vergelijkt deze met zijn eigen frauderisicoanalyse. Het proces van de frauderisicoanalyse wordt besproken met de auditcommissie en idealiter ook met de voltallige raad van commissarissen.
- De accountant communiceert met het bestuur en/of interne toezichthouders relevante zaken rondom fraude en frauderisico's. Dit geldt ook indien de organisatie zelf haar frauderisico's niet of onvoldoende in beeld heeft. Het bestuur en de interne toezichthouders zijn en blijven immers verantwoordelijk voor de opzet, de implementatie en de werking van een stelsel van interne beheersing dat afwijkingen in de financiële overzichten kan voorkomen, detecteren en/of corrigeren.

Bron: Fraudeprotocol NBA (de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants)

6. Verslaggevingsrisico's

Transparantie en het afleggen van verantwoording zijn kernbegrippen in goed bestuur. De integriteit en de kwaliteit van de financiële verslaggeving moeten zijn gewaarborgd. Het is de enige risicocategorie waarvoor de Code specifiek de doelstelling van de interne beheersing en controle benoemt: de systemen moeten een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Het bestuur stelt vast en verklaart vervolgens in het bestuursverslag dat dit het geval is, voorzien van een duidelijke onderbouwing. De auditcommissie houdt toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. Daarbij hoort alertheid op risico's die de integriteit en kwaliteit kunnen bedreigen.

Onjuistheden van materieel belang

De externe accountant die de controle uitvoert, is verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat, als gevolg van fraude of fouten.

Verslaggevingsrisico's: waar kan de auditcommissie op letten?

- Begrijp de impact van de strategie op de financiële positie en de verslaglegging.
- Focus op frauderisico's in financiële verslaglegging: bevraag het bestuur kritisch op de frauderisicoanalyse.
- Beoordeel en begrijp de klachten gemeld via de klokkenluidersregeling.
- Doorgrond de transacties met verbonden partijen en significante niet-routinematige transacties.
- Bespreek periodiek met het bestuur de controleomgeving en de fraudepreventieprogramma's.
- Beoordeel periodiek de integriteit van het bestuur

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

- 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Het verschil tussen **fraude** en **onjuistheden** in de jaarrekening: is de afwijking in de jaarrekening opzettelijk of onopzettelijk? Fraude is opzettelijke misleiding om onrechtmatig voordeel te verkrijgen.

Belangrijkste risico's in de verslaggeving

- Gevaar van discontinuïteit, leidend tot bijvoorbeeld het manipuleren van de cijfers om te voldoen aan vereisten van bankconvenanten en het beïnvloeden van kasstromen
- Willen voldoen aan verwachtingen van analisten
- Persoonlijke drijfveren van bestuurders en het management, waaronder het maximeren van bonussen en beloning
- Achterhouden van slecht nieuws zoals het verslechteren van de financiële positie
- Beïnvloeden van de ontwikkeling van de koers van de aandelen
- Oppoetsen van de financiële positie met het oog op een komende aandelenuitgifte, het aantrekken van een nieuwe lening of een mogelijke acquisitie

Aanwijzingen voor fraude

De externe accountant zal tijdens de controle het risico inschatten van een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude en hiertoe voldoende en geschikte controle informatie verzamelen. Als er aanwijzingen of vermoedens zijn van fraude bespreekt de externe accountant deze met de bestuurders, ongeacht of de mogelijke fraude wel of niet van materieel belang is voor de jaarrekening.

Ook de voorzitter van de auditcommissie wordt onmiddellijk geïnformeerd. Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, meldt de externe accountant dit aan de voorzitter van de raad van commissarissen. Zie hoofdstuk 8 voor hoe te handelen in het geval van een crisis, bijvoorbeeld als gevolg van misstanden en onregelmatigheden.

Wat mag de auditcommissie verwachten van de externe accountant bij frauderisico's?

Tijdens de controle

- De accountant voert passende controlewerkzaamheden uit, die zijn gericht op het ondervangen van de frauderisico's die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang in de jaarrekening. Voor de accountant is een frauderisico altijd een belangrijk risico (een zogenaamde 'significant risico'). De accountant zorgt elk jaar voor een element van onvoorspelbaarheid in de aard, timing en omvang van de controlewerkzaamheden. De werkzaamheden vormen een onderdeel van het controleplan, dat afgestemd wordt met het relevante orgaan van de klant (bestuurders en/of de auditcommissie).
- De accountant is alert op mogelijke aanwijzingen voor fraude. Zo bespreekt de accountant bijvoorbeeld de meldingen die ontvangen zijn via een klokkenluidersregeling, bespreekt hij of zij interne onderzoeken die worden uitgevoerd rondom fraude(risico's) en/of zet gerichte data-analyse in om afwijkingen, die mogelijk het gevolg zijn van fraude, op het spoor te komen. De accountant zorgt bij de uitvoering van die werkzaamheden, ondersteund door de accountantsorganisatie, voor een passende teambezetting, zo nodig met de inzet van forensische expertise.
- De accountant zal altijd controlewerkzaamheden verrichten die gericht zijn op het frauderisico dat het management de interne beheersing doorbreekt. Deze zien ten minste toe op:
 - het toetsen of de in het grootboek vastgelegde journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de financiële overzichten zijn aangebracht aanvaardbaar zijn;
 - het beoordelen van schattingen op tendenties en of de eventuele omstandigheden die tot de tendentie hebben geleid een risico vormen op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude;
 - het beoordelen van significante transacties die buiten het kader van de normale bedrijfsvoering vallen, of die in een ander opzicht ongebruikelijk lijken in het licht van zowel het inzicht van de accountant in de organisatie en de omgeving, als andere tijdens de controle verkregen informatie: doen de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) voor deze transacties vermoeden dat ze mogelijk zijn aangegaan met het oog op frauduleuze financiële verslaggeving of het verhullen van een oneigenlijke toe-eigening van activa?
- Elke aanwijzing van fraude wordt besproken met de bestuurders en/of de auditcommissie. Accountants geven aan welke acties ten minste genomen moeten worden. De organisatie is zelf verantwoordelijk voor het onderzoek naar de aard en omvang van de fraude.

Bron: Fraudeprotocol NBA.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. **Control & Compliance**
 - 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelichtBijlagen
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

7. Corruptierisico's

Bij corruptie gaat het om handelingen die verband houden met het doen van een gift of een belofte om de ander (een ambtenaar of een privaatrechtelijke partij) te verleiden iets te doen of na te laten. Bij zogenaamde *‘facilitation payments’* gaat het om betalingen van kleinere bedragen om handelingen te versnellen. Corruptie houdt vaak ook verband met vraagstukken op het gebied van belangenverstrengeling (vermenging van zakelijke en privébelangen). Er bestaat onderscheid tussen actieve en passieve corruptie. Passief ziet op het ontvangen van bijvoorbeeld steekpenningen, actief op het betalen daarvan.

De internationalisering van het zakendoen heeft geleid tot een toename van het corruptierisico. Internationale activiteiten vinden plaats op grotere afstand van het hoofdkantoor, waardoor misstanden en onregelmatigheden met betrekking tot corruptie en omkoping zich gemakkelijker aan het zicht kunnen onttrekken. Bovendien worden er in het buitenland soms andere normen en waarden gehanteerd, waarmee organisaties bij het zakendoen worden geconfronteerd.

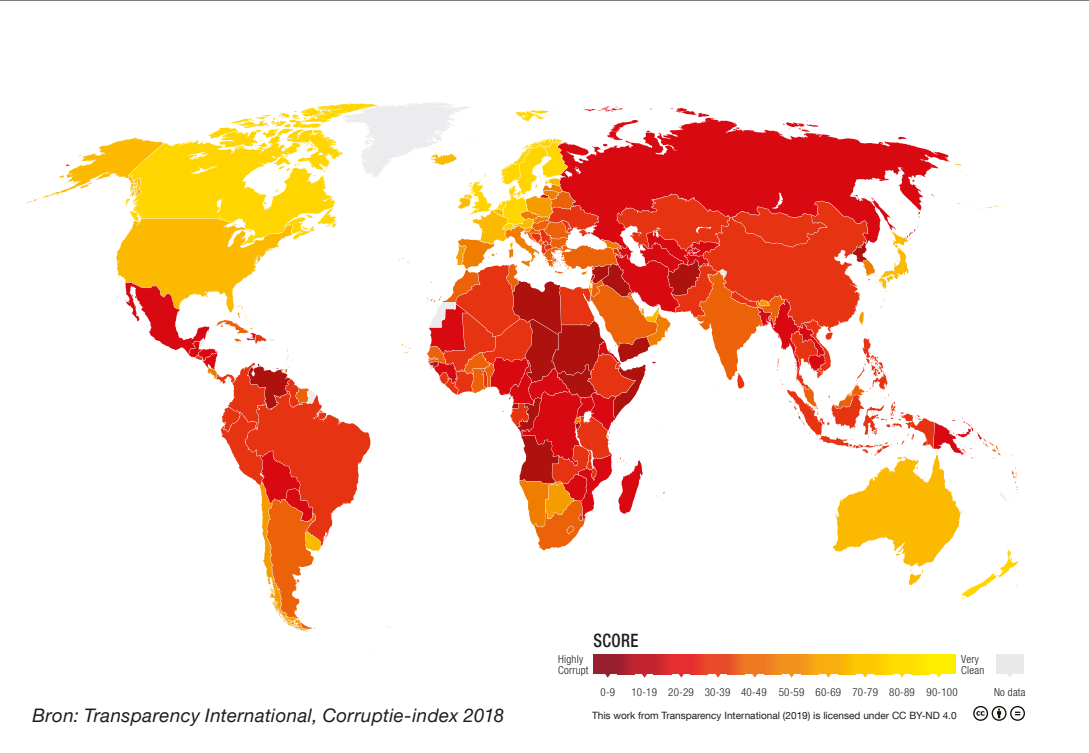
Ook corruptierisico in de keten

Corruptie is strafbaar volgens Nederlandse en internationale wetgeving. Corruptie brengt dus een compliance risico met zich mee, wat gepaard kan gaan met reputatieschade en hoge boetes. Daarnaast kunnen organisaties of betrokken medewerkers hun onafhankelijkheid en legitimiteit verliezen door corruptie en doordat ze chantabel worden. Organisaties lopen niet alleen corruptierisico bij hun eigen medewerkers, maar ook in de keten: bij leveranciers, agenten en distributeurs. Bij een effectief anti-corruptiebeleid zal het net dus breed moeten worden uitgeworpen.

De rol van de auditcommissie

Het is de rol van de auditcommissie om toe te zien of het bestuur corruptierisico's adequaat beheerst en minimaliseert. De auditcommissie zal verder alert zijn op de normen en waarden van de organisatie. Is er sprake van een gezonde, weerbare cultuur? Geeft het bestuur zelf het goede voorbeeld, hoe is de toon aan de top?

Het is ook van belang om de klokkenluiders-regeling nauwlettend in de gaten te houden: meldingen moeten serieus genomen en opgevolgd worden. De auditcommissie kan ook Internal Audit vragen een onderzoek te doen en de externe accountant vragen naar diens bevindingen en indrukken tijdens een *private session*. Zie ook de hoofdstukken 5 (Cultuur en gedrag) en 6 (over de relatie met Internal Audit en de externe accountant).



1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

1. Beoordelen van de risico's
 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 3. Afstemmen met Internal Audit
 4. Afstemmen met de externe accountant
 5. Interne en externe verantwoording
 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Corruptierisico: waar kan de auditcommissie op letten?

Risicoanalyse: moet alle aspecten van de organisatie dekken, inclusief alle landen waarin zij actief is en alle soorten van activiteiten, en moet worden geactualiseerd bij nieuwe bedrijfsactiviteiten of bij activiteiten in een nieuw geografisch gebied. Maak een *'integrity due diligence'* een integraal onderdeel van een acquisitie.

Training: moet met name gericht worden op werknemers en relevante derde partijen (zoals agentschappen) in posities die kwetsbaar zijn voor compliance en moet lokaal worden uitgevoerd.

Sancties: het vaststellen, communiceren en afdwingen van de gevolgen bij overtredingen van het beleid.

Monitoren: betrek de juridische afdeling bij het goedkeuren van agentschappen en distributeurs. Transacties met een hoger risicoprofiel, zoals reis- en verblijfkosten, marketing- en adviesvergoedingen, giften en contributies aan goede doelen of politieke bijdragen, moeten regelmatig worden gemonitord. Ook verkoopcommissies en kortingen moeten worden bekeken en overheidscontracten moeten worden geïdentificeerd, apart gehouden en gevolgd.

Audits: voer regelmatig audits uit van commissies voor agentschappen, kortingen voor distributeurs of vergoedingen voor tussenpersonen.

Ondersteuning: geef werknemers toegang tot advies over de wijze waarop zij kunnen rapporteren over mogelijke overtredingen.

- Overweeg of de klokkenluidersprocedure toegankelijk moet worden gemaakt voor belangrijke leveranciers van derde partijen.
- Bekijk of de organisatie inschrijft op langlopende contracten en of de commissie een basiskennis heeft van omkopingspraktijken.
- Evalueer of de organisatie een adequaat due diligence onderzoek uitvoert met betrekking tot omkopings- en corruptiemaatregelen in het geval van acquisities, overnames en nieuwe contracten met derde partijen.
- Onderzoek of de organisatie haar recht uitoefent om de compliance van derde partijen te controleren en of zij compliance certificaten verkrijgt van leveranciers van derde partijen.
- Bekijk regelmatig de gedragscode van de organisatie en verzoek regelmatig om informatie van het bestuur over hoe deze code wordt gecommuniceerd aan de werknemers en aan derde partijen.

8. Fiscale risico's

De auditcommissie houdt volgens de Code toezicht op het fiscale beleid van de organisatie. Dit onderwerp wordt steeds relevanter, gezien de groeiende belangstelling voor belastingen door stakeholders. De moderne samenleving ziet belastingen niet meer alleen als een korte termijn kostenfactor, maar als een instrument voor sociaal-economische cohesie, duurzame waardecreatie en welvaart op de lange termijn. Belastingen leveren een belangrijke bijdrage aan duurzame ontwikkeling en langetermijn waardecreatie voor de organisatie én de maatschappij.

We adviseren de auditcommissie de dialoog met het bestuur aan te gaan over drie belangrijke punten:

1. Het huidige fiscale beleid: is dit in lijn met maatschappelijke verwachtingen van stakeholders en het ESG-beleid (environment, social and governance) van de organisatie zelf?
2. De interne controle en beheersing met betrekking tot de fiscale risico's: kan de organisatie aantonen dat fiscale risico's worden beheerst en zijn structurele veranderingen in het internationale fiscale landschap in voldoende mate meegenomen?

3. Transparantie: op welke manier rapporteren we over fiscaliteit in financiële en niet financiële rapportages, hoe sluit dit aan bij de door de organisatie gebruikte ESG rapportage standaarden en vragen we hier externe assurance op?

1. Verantwoord belastingbeleid

Organisaties hebben te maken met een maatschappelijke vraag om een verantwoord en transparant fiscaal beleid. Dit wordt versterkt doordat organisaties zoals de EU, de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling, de VN, VN Global Compact, VN Principles for Responsible Investment, het World Economic Forum en het Global Reporting Initiative, de fundamentele rol van belastingen voor duurzame ontwikkeling onderstrepen. Overheden gebruiken belastingopbrengsten om duurzame ontwikkeling, de EU Green Deal en klimaatverandering initiatieven te financieren, maar ook om gedragsverandering te stimuleren (milieu- en klimaat heffingen) en de herverdeling van inkomsten (progressief belastingstelsel).

Passend bij de 'purpose' en ESG-beleid

Steeds meer organisaties formuleren een purpose: een maatschappelijk doel en bestaansrecht. Het ESG-beleid van de organisatie is gekoppeld aan de purpose. Het fiscale beleid sluit aan bij het maatschappelijke doel en vergroot de impact van het ESG-beleid. Fiscaliteit is namelijk van belang bij alledrie de onderdelen van ESG. Op het gebied van environment zijn dit bijvoorbeeld

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
 - 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelichtBijlagen
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

milieubelastingen en subsidies. Voor social kun je denken aan *remuneration, equal pay* en *diversity & inclusion*. Bij governance gaat het om *tone at the top*, fiscale strategie, risicomanagement en transparantierapportage. Zie hiervoor ook afbeelding 1.

Verantwoord fiscaal beleid beschrijft de visie van de organisatie op belastingheffing, verbindt het fiscale gedrag van de organisatie aan haar maatschappelijk doel, omvat fiscale criteria, is afgestemd op de duurzaamheidsambities van de organisatie (ESG) en Sustainable Development Goals (SDG's), beschrijft fiscale controle en beheersing, bevat concrete criteria voor verantwoorde belastingplanning, een visie

op fiscale transparantie en meer. Belangrijk is daarnaast dat het beleid systematisch wordt toegepast. Dit houdt in dat het beleid van toepassing is op de hele organisatie, inclusief haar producten, diensten, investeringen, klanten, werknemers en zakenpartners.

De rol van de auditcommissie
De auditcommissie gaat de dialoog aan met het bestuur over het fiscale beleid: hoe fiscaal verantwoord wil de organisatie zich opstellen en wat is daar eventueel voor nodig? Wat is volgens het bestuur de juiste balans tussen rendement en risico: Wat vinden we vandaag, maar ook morgen nog acceptabel

op fiscaal gebied en vinden we hetzelfde als we er morgen extern verantwoording over af moeten leggen? Welke risico's lopen we in de komende jaren? Hoe toekomstbestendig is onze fiscale structuur? Zijn er vormen van belastingontwijking die we voor onze organisatie niet (meer) acceptabel vinden? Welke keuzes en grenzen maakt onze organisatie op fiscaal gebied?

Best practice
Stel als auditcommissie de volgende vraag aan het bestuur en de director Tax:

Zouden we de fiscale structuur van de organisatie ook (blijven) hanteren als we verplicht zouden worden daarover extern verantwoording af te leggen? Hoe toekomstbestendig is onze fiscale structuur? Welke risico's lopen we in de komende jaren?

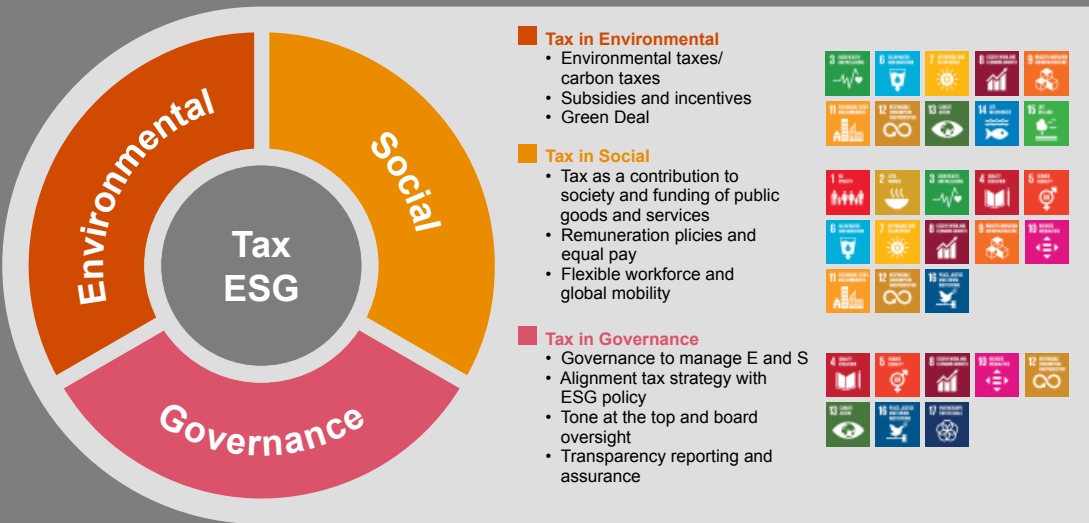
2. Is de organisatie aantoonbaar in control op fiscaal gebied?

Niet alleen het reputatierisico is toegenomen, maar ook het fiscale compliancerisico. De focus in het internationale fiscale landschap is verschoven van reactief naar proactief: van fiscale controle door fiscale toezichthouders achteraf naar de organisatie die zelf continu aantoonbaar fiscaal in control en compliant moet zijn. Een internationale trend is gereguleerde zelfcontrole (in Nederland ook wel aangeduid als Doorontwikkeld Horizontaal Toezicht), ondersteund door automatisering.

Veel landen hanteren het coöperatieve compliancemodel: als organisaties het vertrouwen krijgen van fiscale autoriteiten en het risico op niet-naleving wordt laag ingeschat, wordt er minder gecontroleerd door de fiscale autoriteiten. Dat vertrouwen moet wel verdiend zijn en voortdurend aangetoond en bevestigd worden.

We zien een toename in regelgeving, die zich voornamelijk buiten fiscale wetgeving om voltrekt. Naast de traditionele fiscale regels ('deze post is wel of niet aftrekbaar') worden organisaties steeds meer geconfronteerd met soft law: gedragscodes, risicobenaderingen, standaarden, principes en richtlijnen. Dat maakt compliance complexer en meer diffuus. Het gaat niet langer over het alleen aan de wet houden, maar ook steeds meer om het daadwerkelijk toepassen van gedragscodes of richtlijnen waarin open normen zijn opgenomen.

Afbeelding 1: Fiscaliteit als onderdeel van ESG



1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

- 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Dat vraagt om gedegen governance op belastinggebied. Belangrijk is om hierbij op te merken dat het governance ziet op alle beloftes gemaakt in het fiscale beleid. Zo moet een principe als “Wij doen niet aan agressieve belastingplanning” concreet worden gemaakt met do's en don'ts en beheerst worden in relevante processen, zoals structurerings- of investeringsprocessen. Deze concretisering is niet alleen nodig voor de uitvoering en beheersing, maar ook voor het meten en rapporteren van de fiscale impact.

Internationale hefboom

De auditcommissie ziet erop toe dat de organisatie aantoonbaar in control is. Als de interne controle op orde is, kan dat functioneren als een hefboom voor de relatie met de fiscale autoriteiten in alle landen waarin de organisatie actief is. Wanneer er vertrouwen is in de fiscale beheersing (het ‘tax control framework’), zal minder worden gecontroleerd door deze autoriteiten.

■ De rol van de auditcommissie

De auditcommissie houdt toezicht op de risicobeheersings- en controlesystemen op het gebied van fiscaliteit. Hoe effectief is bijvoorbeeld het interne validatiesysteem voor de juistheid en volledigheid van de belastingaangifte? Hoe worden fiscale risico's geïdentificeerd en gemonitord? In hoeverre wordt soft law meegenomen? Welke belastingen worden meegenomen

(niet alleen vennootschapsbelasting, maar ook omzetbelasting, loonbelasting, heffingen en accijnzen, milieubelastingen et cetera)? Hoe gaat de organisatie om met het witwasrisico (belastingontduiking) en is er sprake van naleving van wet- en regelgeving op dat gebied? Op welke manier is het tax control framework een geheel van de identificatie van fiscale risico's en de interne beheersing, interne controle en externe controle van deze fiscale risico's? Hoe en wanneer wordt beoordeeld wat de effectiviteit is van ons tax control framework? Op welke manier is Internal Audit hierbij betrokken?

Welke mensen hebben we nodig voor goede fiscale governance en hebben we deze mensen in huis? Zijn de fiscale systemen volledig geïntegreerd in de financiële rapportagesystemen? Beschikken we over een sterk en veilig ondersteunend technologisch platform? Is de organisatie bereid tot externe tax assurance, een door een externe accountant afgegeven verklaring aan de stakeholders dat de organisatie fiscaal in control is in brede zin (dus ook in ethisch-moreel opzicht)?

3. Transparantie

Fiscale transparantie vormt het sluitstuk. Door transparant over fiscaliteit te rapporteren, financieel en niet financieel, kan een organisatie rapporteren over de uitvoering en impact van het fiscale beleid en daarmee verantwoording afleggen aan stakeholders.

Het is daarbij van belang om te bepalen wat de maatschappelijke verwachtingen zijn op het gebied van fiscale transparantie. Alhoewel diverse methodes op dit gebied verschillen, is er een rode draad in verwachtingen. Veelal wordt gevraagd om transparantie over de fiscale strategie inclusief stakeholder engagement, governance en risicomanagement, en country by country reporting (i.e. belastingafdracht per jurisdictie).

Een standaard die deze verwachtingen samenvat is de fiscale transparantie standaard van Global Reporting Initiative (GRI), ‘GRI 207: Tax 2019’. Deze standaard is tot stand gekomen met input van vele stakeholders en wordt inmiddels door diverse organisaties gebruikt voor externe transparantie rapportage over fiscaliteit. Als onderdeel van non-financial assurance geven accountants reeds assurance op deze rapportage.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

1. Beoordelen van de risico's
 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 3. Afstemmen met Internal Audit
 4. Afstemmen met de externe accountant
 5. Interne en externe verantwoording
 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht
- Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

■ De rol van de auditcommissie

De auditcommissie gaat ook het gesprek aan met het bestuur over fiscale transparantie. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het accent is verschoven van *tell me* naar *show me* en *prove me*. Hoe rapporteren we aan onze interne en externe stakeholders over de implementatie en uitvoering van ons fiscale beleid? Op welke manier rapporteren we over eventuele fiscale risico's waaronder financiële, wetgevings- en/of reputatierisico's? Rapporteren we over fiscale overeenkomsten (rulings) die worden afgesloten met fiscale autoriteiten en welke informatie publiceren we? Wat moet nog gebeuren om een accountant te kunnen vragen een verklaring af te geven op de fiscale informatie die bijvoorbeeld wordt gepubliceerd in het kader van de GRI 207: Tax 2019? Zie bijlage 4B.

Uit de praktijk

Voorbeeld transparatie over belastingen in bestuursverslag – Randstad 2018

'De toelichting op belastingen mag als een 'best practice' worden gezien, waarbij per belastingsoort is aangegeven wat de betalingen zijn per land. Hiermee laat Randstad zien goed gevoel te hebben voor de tijdsgeest.'

Bron: Juryrapport FD Henri Sijthoff-prijs 2019.

[Lees pagina's 56-57 van het bestuursverslag Randstad 2018.](#)



Best practices

- Worden de fiscale uitgangspunten van de top ook in de financiële kolom en de internationale vestigingen gedeeld? Wordt het belastingbeleid in de gehele organisatie nageleefd, of is het een papieren tijger? Vraag Internal Audit om de cultuur en naleving te monitoren.
- Bevraag de ceo en de cfo niet alleen over vennootschapsbelasting, maar ook over indirecte belastingen, zoals loofheffing of energieheffing. Bestuurders zien indirecte belastingen vaak over het hoofd, terwijl ze tot grote fiscale risico's kunnen leiden. Vraag Internal Audit de beheersing van deze risico's in kaart te brengen en te monitoren.
- Welke materialiteit hanteert het bestuur in zijn beoordeling van de fiscale positie en het in control zijn van de organisatie rondom fiscaliteit? Sluit die materialiteit aan bij de door de Nederlandse belastingdienst en buitenlandse belastingdiensten gehanteerde materialiteit?

Bijlagen

Bijlage 4A	Welke vragen kan de auditcommissie stellen over cybersecurity?
Bijlage 4B	GRI 207: Tax 2019 High level overview of reporting requirements

Bijlage 4A Welke vragen kan de auditcommissie stellen over cybersecurity?

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

1. Beoordelen van de risico's

2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen

3. Afstemmen met Internal Audit

4. Afstemmen met de externe accountant

5. Interne en externe verantwoording

6. Enkele risicocategorieën uitgelicht

Bijlagen

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Welke vragen kan de auditcommissie stellen over cybersecurity?

1. Wat is de risicobereidheid en -prioriteitstelling?
 - Wat is de risicobereidheid voor downtime, verlies van gegevens en privacy-incidenten?
 - Hoe is dit vast te stellen en hoe kan dit worden gemonitord (via een risicodashboard)?
 - Wat zijn de belangrijkste gegevens die de hoogste bescherming nodig hebben? Welke processen zijn cruciaal voor het voortbestaan van de organisatie?

2. Wat is de interne organisatie op het gebied van cybersecurity?
 - Hoe is de eerstelijns- en tweedelijnsbeheersing ingericht (op afdelingsniveau en qua interne controle)?
 - Hoe wordt over de cybersecurityrisico's gerapporteerd?
 - Hoe vindt de coördinatie plaats tussen de verschillende bedrijfsfuncties?

3. Wordt er voldoende geïnvesteerd, is er toegevoegde waarde?
 - Wat zijn de geplande investeringen in cybersecurity voor de komende drie jaar?
 - Is dit toereikend om afdoende beschermd te zijn (in lijn met de risicobereidheid)?
 - Hoe verhouden de investeringen zich tot die van de concurrentie?

4. Hoe veilig en weerbaar is de organisatie nu eigenlijk?
 - Wat waren de meest relevante beveiligings- en privacy-incidenten (en bij vergelijkbare organisaties) in de laatste twaalf maanden?
 - Wat waren de leerpunten en wat doet de organisatie anders om nieuwe incidenten te voorkomen?

5. Wordt de organisatie veiliger of onveiliger?
 - Welke kritische kengetallen of kpi's staan op het cyberrisicodashboard?
 - Behaalt de organisatie de gestelde cyberrisicodoelstellingen?
 - Hoe verhouden de cyberrisico-kpi's zich ten opzichte van de concurrentie?

6. Hoe wordt het risico van leveranciers en andere ketenpartners beheerst?
 - Hoe wordt geborgd dat de externe leveranciers, hun leveranciers en andere ketenpartners de organisatie niet blootstellen aan onaanvaardbare cyberrisico's?

7. Hoe is cybersecurity geborgd in de producten en diensten?
 - Op welke wijze is cybersecurity geborgd in de huidige producten en diensten en in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten?
- Uit: NBA-publicatie: Van hype naar aanpak. Publieke managementletter over cybersecurity.

De vragen zijn oorspronkelijk bedoeld voor bestuurders om aan de organisatie te stellen. Op haar beurt kan de auditcommissie deze vragen aan het bestuur stellen.

Bron: Van hype naar aanpak. Publieke managementletter over cybersecurity, NBA.

Bijlage 4B GRI 207: Tax 2019

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. **Control & Compliance**
 - 1. Beoordelen van de risico's
 - 2. Monitoren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - 3. Afstemmen met Internal Audit
 - 4. Afstemmen met de externe accountant
 - 5. Interne en externe verantwoording
 - 6. Enkele risicocategorieën uitgelicht

Bijlagen
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie





5. Cultuur en gedrag

Voorkomen misstanden en onregelmatigheden: *soft controls*

5. Cultuur en gedrag

1. Commissie
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. **Cultuur en gedrag**
 1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
 2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
 3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
 4. Toetsen van de gedragscode
 5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
 6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag
6. Checks & Balances
7. Corporate Reporting
8. Crisis
9. Communicatie

Een gezonde organisatiecultuur creëert verbondenheid in een turbulente omgeving, is gericht op langetermijnwaardecreatie en kan misstanden en onregelmatigheden helpen voorkomen. De raad van commissarissen houdt toezicht op cultuur en gedrag. De auditcommissie kan de raad van commissarissen daarbij ondersteunen door het monitoren van cultuur(verandering) en het vroegtijdig signaleren en beperken van de risico's die daaraan zijn verbonden.

Cultuur bestaat uit de collectieve normen en waarden, resulterend in gemeenschappelijk gedrag binnen de organisatie. Die normen en waarden vormen een referentiekader op basis waarvan het eigen handelen en dat van anderen wordt beoordeeld: wie zijn we als organisatie, waar staan we voor en hoe doen we de dingen? Cultuur is de gedeelde en vaak impliciete context waarin de medewerkers van de organisatie opereren, *'the smell of the place'*.

Verbondenheid in tijden van verandering

Een sterke en gezonde cultuur creëert saamhorigheid in de organisatie. Die onderlinge verbondenheid zorgt voor robuustheid bij turbulentie: de gemeenschappelijke normen en waarden vormen een vaste basis in een voortdurend veranderende omgeving. Dat geeft houvast, maar zorgt er tegelijkertijd ook voor dat de organisatie juist durft los te laten en flexibel weet in te spelen op verandering. De normen en waarden zelf veranderen niet, maar de invulling ervan ademt mee met de ontwikkelingen. Dat

Er is geen one-size-fits-allcultuur. Wat sterk is in de cultuur van de ene organisatie (bijvoorbeeld een focus op regels, (veiligheids)procedures en handhaving in een risicovolle technische omgeving) kan zwak zijn in de cultuur van een andere organisatie (zoals een startup, waar het accent juist ligt op kernwaarden als flexibiliteit en klantgerichtheid en veel informeel overleg om de markt te veroveren en snel in te spelen op kansen).

adaptieve vermogen vormt een belangrijke overlevingsfactor in disruptieve tijden. Een sterke en gezonde cultuur is bovendien gericht op langetermijnwaardecreatie en ondersteunt daarmee het realiseren van de strategische doelstellingen. Cultuur en gedrag zijn dan ook bepalend voor de toekomstbestendigheid en daarmee voor de continuïteit van organisaties.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Toezicht op purpose en kernwaarden
2. Toetsen gewenste cultuur versus werkelijke cultuur
3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
4. Toetsen gedragscode
5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag

Houvast en vertrouwen

Intern biedt een sterke en gezonde cultuur managers en medewerkers houvast voor het dagelijkse gedrag en het omgaan met dilemma's. Extern kan zo'n cultuur – en als onderdeel daarvan integer gedrag – bijdragen aan het vertrouwen van stakeholders en een voorwaarde vormen voor een goede positie op de arbeidsmarkt en voor samenwerking in de keten. (Potentiële) medewerkers, klanten, leveranciers en aanbestedende overheden kijken in toenemende mate naar normen en waarden bij de selectie van organisaties waarvoor en waarmee ze willen werken. Een gezonde cultuur is ook essentieel voor een maatschappelijke *license to operate*.

Kenmerken van een sterke en gezonde cultuur:

- intern en extern is duidelijk waar de organisatie voor staat;
- alle medewerkers in de organisatie weten hoe zij bijdragen aan het hogere doel, de verwachtingen van stakeholders en het resultaat;
- er is duidelijkheid over structuur, rollen en verantwoordelijkheden;
- er zijn heldere afspraken over wat constructief gedrag is en wat niet;
- managers en medewerkers spreken elkaar aan op ongewenst gedrag;
- de organisatie is in staat effectief in te spelen op verandering.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
4. Toetsen van de gedragscode
5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Risico voor continuïteit?

Andersom kunnen een ongezonde cultuur en ongewenst gedrag het vertrouwen en de reputatie schaden en daarmee de continuïteit van de organisatie bedreigen. Cultuur en gedrag zijn idealiter dan ook volledig geïntegreerd in de risicobeheersing en interne controle. Het gaat bij risicobeheer immers niet alleen om naleving van wet- en regelgeving, adequate systemen voor interne controle en beheersing, heldere procedures en richtlijnen, duidelijke verantwoordelijkheden en het afleggen van verantwoording (hard controls), maar ook om de menselijke factor: waarden en normen, de daadwerkelijke beleving en toepassing daarvan in de praktijk en elkaar aanspreken op gedrag (*soft controls*).

Ongrijpbaar fenomeen?

De belangrijkste rol van de raad van commissarissen is het waarborgen van de continuïteit van de organisatie. Goed (toe)zicht op cultuur en gedrag is daarbij essentieel. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want hoe krijg je als toezichthouders grip op deze ‘zachte’ factoren? Hoe geef je handen en voeten aan het toezicht op een ‘ongrijpbaar fenomeen’ als cultuur? Welke vragen moet je daarover stellen? Hoe krijg je concrete informatie over cultuur en gedrag boven tafel? Op welke signalen moet je letten, hoe leg je contact met interne en externe stakeholders en hoe houd je voeling met wat er binnen en buiten de organisatie gebeurt?



Kernvragen voor het toezicht op cultuur en gedrag

1. Worden cultuur en gedrag gezien als strategisch belangrijk op het niveau van het bestuur?
2. Is er een centraal waardensysteem, dat is vertaald in voorbeeldgedrag, symbolen en besluitvorming en processen, systemen en procedures?
3. Weten mensen op alle niveaus binnen de organisatie hoe ze moeten handelen en voelen ze zich verantwoordelijk voor hun gedrag?
4. Is essentieel gedrag op ‘momenten van de waarheid’ (kritische beslissingen en interactie met stakeholders, die bepalend zijn voor de externe perceptie en reputatie) duidelijk omschreven en afgestemd op het doel, de visie en het waardensysteem?
5. Beseffen succesvolle organisaties dat waardegedreven leiderschap op alle niveaus doorwerkt: *tone at the top, in the middle and from the tail*?
6. Zitten alle medewerkers op één lijn en is er geen verschil tussen het gewenste en het werkelijke gedrag? Is het gedrag meetbaar en bespreekbaar?

■ De rol van de auditcommissie

Concretiseren en monitoren

De auditcommissie ziet toe op een juiste interne beheersing en speelt daarmee een belangrijke voorbereidende rol in de ondersteuning van de raad van commissarissen. Een belangrijk onderdeel van interne beheersing is cultuur en gedrag inclusief de toon aan de top. Het is de rol van de auditcommissie het toezicht op cultuur en gedrag zo concreet mogelijk te maken, zorgvuldig te monitoren en daarvan regelmatig verslag te doen aan de overige commissarissen. De rol van de auditcommissie vloeit logisch voort uit de taken van de auditcommissie op het gebied van de interne controle en beheersing, waarbij zowel gekeken moet worden naar hard controls als naar soft controls. Bovendien ziet de auditcommissie toe op het gehele spectrum aan risico's voor de organisatie. Dat omvat ook cultuur- en integriteitsrisico's. Zie hiervoor ook hoofdstuk 4 over risicobeheer en interne controle.

Purpose en kernwaarden als vertrekpunt

Toezicht op cultuur en gedrag mag zich echter niet beperken tot technische en materiële maatregelen op het gebied van interne beheersing en controle, om het risico op ongewenst gedrag in de organisatie te beperken. Regels alleen kunnen integriteitsproblemen niet voorkomen, of gevoel voor maatschappelijke verhoudingen afdwingen. Het hogere doel – de *purpose* – en de daarvan afgeleide kernwaarden fungeren als vertrekpunt voor het toezicht op

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
4. Toetsen van de gedragscode
5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

cultuur en gedrag: wie zijn we als organisatie, waar staan we voor en hoe doen we de dingen? Is er sprake van een sterke en gezonde cultuur, die verbondenheid in de organisatie creëert? Dat werken we in het vervolg van deze publicatie verder uit.

Toon aan de top

Het gaat bij cultuur en gedrag niet alleen om de waarden en normen in de organisatie, maar ook om die in de bestuurskamer. Wat zien bestuurders en commissarissen als de *purpose* van de organisatie, welk moreel kompas hanteren ze bij het realiseren daarvan, hoe gaan ze daarbij om met de belangen van stakeholders en hoe integer zijn ze in hun denken en handelen? Kortom: hoe is de toon aan de top?

Dynamiek in de bestuurskamer

Als we het hebben over cultuur in de bestuurskamer, kan dat ook betrekking hebben op de dynamiek binnen en tussen het bestuur en de raad van commissarissen: is er sprake van vertrouwen of wantrouwen,

is er ruimte voor tegenspraak en kritische toetsing, is er bewustzijn van en alertheid op gevaren als tunnelvisie en group think? De voorzitter en de leden van de auditcommissie moeten zich bewust zijn van die dynamiek en vooringenomenheid: in de eigen commissie, in de relatie met het bestuur/de cfo en met de rest van de commissarissen. De Code stelt dat het bestuur en de raad van commissarissen elk verantwoordelijk zijn ‘voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid’ binnen het eigen orgaan en tussen de gremia onderling. Dat geldt natuurlijk ook voor de auditcommissie.

Diversiteit nodig in samenstelling auditcommissie

Bij de selectie en *onboarding* van nieuwe leden van de auditcommissie is het goed om uitgebreid aandacht te besteden aan de gewenste cultuur in de auditcommissie en de gedragsmatige aspecten die daarin een rol spelen. Diversiteit kan hieraan een positieve impuls geven. Het is verstandig om ook bij de samenstelling van de auditcommissie te streven naar diversiteit in brede zin, bijvoorbeeld op het gebied van geslacht, leeftijd, achtergrond en persoonlijkheid. Zie hiervoor ook hoofdstuk 1, waarin de opzet en het functioneren van de auditcommissie wordt besproken.

Best practice

Een zwak ontwikkeld normbesef aan de top beïnvloedt de opstelling van medewerkers in de gehele organisatie. De auditcommissie neemt de toon aan de top dan ook nadrukkelijk mee in de analyse en monitoring van de cultuur.



1. Toezien op de *purpose* en de kernwaarden

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
 - 1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
 - 2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
 - 3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
 - 4. Toetsen van de gedragscode
 - 5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
 - 6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Cultuur vormt ook een van de pijlers in de Code. Het bestuur is volgens de Code verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op langetermijnwaardecreatie; de raad van commissarissen houdt daarop toezicht. De Code schrijft niet voor wat cultuur precies is of zou moeten zijn. Het is de verantwoordelijkheid en taak van het bestuur om daaraan zélf een organisatie-specifieke invulling te geven.

Het bestuur stelt volgens de Code daarbij de waarden vast en bespreekt deze met de raad van commissarissen. Waarden en cultuur moeten zijn gericht op langetermijnwaardecreatie en ondersteunend zijn aan het bedrijfsmodel en de strategie, rekening houdend met de (maatschappelijke) omgeving waarin de organisatie opereert.

Actieve inbreng raad van commissarissen gewenst

De Code stelt niet dat het bestuur de raad van commissarissen bij dit proces betreft (zoals wel ten aanzien van strategie gesteld wordt), terwijl een actieve inbreng van de raad van commissarissen bij een belangrijk thema als cultuur en het vaststellen van de kernwaarden wel zeer gewenst is. De kernwaarden vloeien direct voort uit de *purpose*: het hogere doel en het maatschappelijk bestaansrecht van de organisatie. Ze vormen een concrete verwoording van the smell of the place: de ongeschreven regels en impliciete normen en waarden. Explicitering daarvan in kernwaarden vormt een moreel ijkpunt en richtsnoer voor het dagelijks handelen. Het

bestuur stelt de kernwaarden vast, maar kan dat niet alleen. Essentieel bij het vaststellen van de kernwaarden is het voeren van een dialoog over de gedeelde normen en waarden met alle medewerkers en externe stakeholders. Als de kernwaarden worden opgelegd door de top, zullen ze niet worden omarmd door de organisatie.

De rol van de auditcommissie

Vanuit haar toezichtrol kan de auditcommissie een belangrijke bijdrage leveren aan de discussie met het bestuur (of de raad van commissarissen daarin ondersteunen) ten aanzien van de gewenste cultuur en de formulering van de kernwaarden. De auditcommissie is immers verantwoordelijk voor de beoordeling van de risico's van het

businessmodel voor de continuïteit op korte en lange termijn en voor een zorgvuldige monitoring van het waardecreatieproces en de executie van de strategie. De auditcommissie zal dan ook mede vanuit haar verantwoordelijkheid voor risicomanagement reflecteren op de cultuur en de kernwaarden die het bestuur wil vormgeven en heeft vastgesteld, vanuit de *purpose* van de organisatie en de belangen van alle stakeholders.

De auditcommissie ziet ook toe op het proces rond de formulering van de kernwaarden. Voert het bestuur daartoe een dialoog met de organisatie, zodat de kernwaarden breed gedragen worden? De auditcommissie heeft vervolgens de taak om zorgvuldig te analyseren en monitoren in hoeverre

Best practice voor sturen en toezien op cultuur volgens de Nederlandse Corporate Governance Code

Het bestuur stelt voor de organisatie waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op langetermijnwaardecreatie en bespreekt deze met de raad van commissarissen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de onderneming. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan:

- de strategie en het bedrijfsmodel;
- de omgeving waarin de onderneming opereert; en
- de bestaande cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen.

Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag. Dit voorbeeldgedrag moet zijn gebaseerd op de gewenste cultuur en niet op de werkelijke cultuur, die immers juist moet veranderen.

Subculturen verbinden door centrale waarden

In de meeste organisaties is sprake van verschillende subculturen. Eenvoudige voorbeelden zijn de specifieke culturen van de 'lijn', de 'staven' en de 'bazen'. Die subculturen zijn nodig om mensen het gevoel te geven ergens bij te horen in de organisatie en beter te laten functioneren. In internationale organisaties vormen ook de landenvestigingen vaak subculturen, ontstaan door de geografische afstand tussen de buitenlandse dochterorganisaties en het hoofdkantoor en door de nationale cultuur van de verschillende landen waarin wordt geopereerd. Ondanks de verschillen is het belangrijk dat al deze subculturen zich verbonden voelen door dezelfde kernwaarden.

de cultuur zich in de gewenste richting ontwikkelt en de kernwaarden worden gehanteerd als richtsnoer voor het gedrag in de praktijk

Rekening houden met cultuurverschillen binnen de organisatie

Bij het vormgeven van cultuur moet volgens de Code rekening worden gehouden met het bestaan van verschillende subculturen binnen de onderneming: worden de kernwaarden ook daar (h)erkend, geaccepteerd en beleefd als richtsnoer voor het dagelijks handelen?

2. Toetsen van de gewenste cultuur aan werkelijke cultuur

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
 - 1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
 - 2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
 - 3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
 - 4. Toetsen van de gedragscode
 - 5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
 - 6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Het mag bij de formulering van de kernwaarden niet alleen gaan om mooie woorden, het moet vooral gaan om daden: doen wat je zegt, *walk the talk*. *Talk* zonder *walk* werkt averechts. Dat gedrag wordt snel doorgeprikt door interne en externe stakeholders.

Drie dimensies van cultuur en gedrag

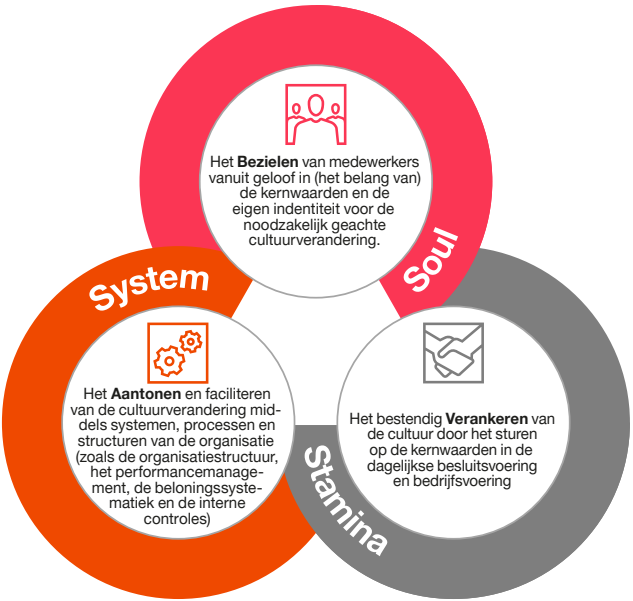
Essentieel voor toezicht op cultuur door de raad van commissarissen is dan ook de vraag naar het verschil tussen de gewenste cultuur en het bijbehorende gedrag. Het antwoord kan worden vergeleken met de werkelijke situatie: hoe diep is de kloof tussen de gedefinieerde normen en waarden en het in praktijk brengen daarvan? Ook de Code verlangt dat aandacht wordt besteed aan de vraag of de bestaande cultuur wijzigingen behoeft. Daarvoor kan gekeken worden naar drie dimensies:

- het voorbeeldgedrag van de leiders in de organisatie, afgeleid van de *purpose* en de kernwaarden (Soul) (voorbeeldgedrag wordt ook expliciet genoemd in de Code);
- het inrichten van processen, structuren en systemen, zoals belonings- en benoemingsbeleid (System);
- de gehanteerde symbolen en genomen beslissingen (Stamina).

Dialogo over inbedding waarden

Het is aan de gehele raad van commissarissen om een dialoog met het bestuur te voeren over het verschil tussen de gewenste en de werkelijke cultuur en de inbedding en het onderhoud van waarden daarbij. Bijvoorbeeld door naast de

Drie dimensies van cultuur en gedrag



behaalde resultaten (het 'wat') ook te vragen naar de manier waarop die zijn bereikt (het 'hoe').

De rol van de auditcommissie

Toets op integratie cultuur in waardecreatieproces en bedrijfsvoering

De auditcommissie kan de raad van commissarissen ondersteunen bij de dialoog met het bestuur en deze van 'munitie' voorzien door met behulp van de drie dimensies te toetsen of de gewenste cultuur volledig geïntegreerd

is in het waardecreatieproces en de dagelijkse bedrijfsvoering. (Zie voorbeeldvragen in het kader op de volgende pagina.)

Best practice

Stel de vraag: klinken de waarden door in elke strategische keuze, investeringsbeslissing, overname of productinnovatie?

Kenmerken van een gezonde cultuur

In een gezonde cultuur valt de *walk* samen met de *talk* en is er sprake van een samenhangende context waarin mensen gestimuleerd worden het goede gedrag te vertonen. Medewerkers durven elkaar aan te spreken op gedrag dat niet in lijn is met de kernwaarden. Dilemma's zijn bespreekbaar en fouten worden niet verzwegen en afgestraft, maar open en eerlijk gemeld en gezien als waardevolle leerervaring.

Een toepassing hiervan kan zijn dat het melden van fouten wordt gezien en ook benoemd als scherp en alert te zijn. De aandacht dient te liggen op de fout of het incident, niet op de persoon. Het erkennen van 'bijna'-fouten door bestuursleden is eveneens waardevol, ook de fouten die geen of beperkte impact hadden. Wanneer er een open, veilige en diepgaande communicatie is ten aanzien van fouten ontstaat het grootste leereffect. Het formuleren van leerpunten en het delen daarvan binnen de organisatie draagt daaraan bij. Ook het faciliteren van het meelopen in projecten van andere afdelingen stimuleert om van elkaar te leren.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
2. Toetsen van de **gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur**
3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
4. Toetsen van de gedragscode
5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie



Beloningsstructuur als spiegel van de cultuur

Het remuneratiebeleid weerspiegelt de cultuur van de organisatie. Het geeft aan welk gedrag gewaardeerd en (letterlijk) beloond wordt (bijvoorbeeld met een salarisverhoging of bonus) en welk gedrag juist niet gewaardeerd en zelfs ‘bestraft’ wordt (door geen salarisverhoging toe te kennen of bonus uit te keren). De beloningssystematiek maakt duidelijk of de geformuleerde waarden slechts mooie woorden zijn, of daadwerkelijk zijn ingebed in de bedrijfsvoering. Is de beloningssystematiek bijvoorbeeld in lijn met de langetermijndoelstellingen en duurzaamheid van de organisatie, of bevat deze perverse prikkels die uitlokken tot kortetermijngedrag? Daarnaast dient het beloningsbeleid rekening te houden met de identiteit, missie en waarden van de organisatie naast de interne beloningsverhoudingen.

■ De rol van de auditcommissie

Perverse prikkels voorkomen

Het toekennen van de beloning is een verantwoordelijkheid van de gehele raad van commissarissen. Daarbinnen is het beloningsbeleid het specifieke aandachtspunt van de remuneratiecommissie. Toch ligt hier ook een rol voor de auditcommissie: het toezien op een evenwichtige beloningscultuur die het gewenste gedrag stimuleert en ongewenst gedrag sanctioneert. De beloningsstructuur van zowel bestuurders als werknemers kan zich namelijk ontwikkelen tot een risico, zoals de Code expliciet aangeeft. Perverse prikkels in de beloning kunnen niet alleen leiden tot kortetermijngericht gedrag en daarmee de realisering van de langetermijnstrategie frustreren, maar ook de integriteit van medewerkers en die van de financiële verslaggeving bedreigen, zoals de boekhoudschandalen hebben laten zien. Dat brengt risico's voor de reputatie en continuïteit met zich mee. Het bestuur moet deze risico's identificeren en beheersen,

de auditcommissie ziet erop toe dat deze risico's worden gemitigeerd door de (andere) inrichting van de beloningsstructuur. Dat vraagt op dit gebied om nauwe samenwerking tussen de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Dat kan bijvoorbeeld bereikt worden met een dubbellidmaatschap van auditcommissie en remuneratiecommissie en overleg tussen de voorzitters van beide commissies.

Niet alleen ‘wat’, maar ook ‘hoe’ belonen

Een cultuur die is gericht op langetermijnwaardecreatie vraagt om een beloningsstructuur met een gepaste verhouding tussen vaste en variabele elementen. Toekenning van de beloning moet niet alleen plaatsvinden op basis van kwantitatieve, maar ook kwalitatieve, niet-financiële prestatiecriteria. Het gaat niet zozeer om de absolute hoogte van de remuneratie (hoewel ook die moet passen bij de cultuur van de organisatie en de maatschappelijke omgeving waarin deze opereert en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die hierin genomen dient te worden), maar om de aansluiting met de identiteit, missie en waarden van de organisatie. Niet alleen het ‘wat’, maar ook het ‘hoe’ moet worden beloond. Deze uitwerking dient sinds 2019 op basis van wettelijke bepalingen in het remuneratiebeleid en het jaarlijkse beloningsverslag gepresenteerd te worden voor elke individuele bestuurder.

Bonus onthouden bij ongewenst gedrag

Zo kunnen bestuurders worden gestimuleerd om ook de belangen van bijvoorbeeld klanten, medewerkers en andere stakeholders te behartigen. Op die basis kan ook de rest van het loongebouw in de organisatie worden opgetrokken. Commissarissen kunnen de beloning ook inzetten om een duidelijk signaal af te geven naar het bestuur, de rest van de organisatie en zelfs de buitenwereld. Bijvoorbeeld door het bestuur een bonus te onthouden bij ongewenst gedrag.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden

2. Toetsen van de *gewenste cultuur* versus de *werkelijke cultuur*

3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag

4. Toetsen van de gedragscode

5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden

6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie



Hoe sterk is de cultuur?

Checklist voor een snelle toets



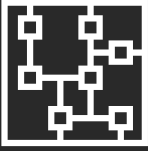
Voorbeeldgedrag

- Zijn de *purpose* en de waarden van de organisatie duidelijk?
- Is voor iedereen duidelijk wie de externe stakeholders zijn en wat voor hen belangrijk is?
- Wie zijn de rolmodellen binnen de organisatie? Hoe gaat men formeel en informeel met elkaar om?
- Zijn de leiders levende voorbeelden van *purpose* en de waarden van de organisatie?
- Is er bezieling? Is er verbinding? Is er transparantie? Waar blijkt dat uit?
- Worden genomen besluiten ook uitgevoerd? Is afspraak ook afspraak?
- Hoe zorg je voor samenhang en een gedeeld waardenbesef in de gehele organisatie? Versterken of verzwakken de subculturen binnen de organisatie de omslag naar de *gewenste cultuur*?
- Gelden er voor leiders en hun inner circles afwijkende spelregels of bijzondere privileges: hebben ze het gevoel ‘onder en boven de wet’ te staan?
- Staan de leiders open voor kritiek en het beantwoorden van vragen?
- Wat gebeurt er als er fouten gemaakt worden? Hoe leert de organisatie?



Symbolen en beslissingen

- Hoe zorgt de organisatie dat leiders in overeenstemming handelen met de *purpose* en de waarden?
- Welke waarden hebben echt waarde?
- Hoe blijkt dit uit het leiderschap? Wat krijgt prioriteit? Welk punt valt altijd van de agenda?
- Wordt diversiteit bewaakt (m/v en multiculturele aspecten)?
- Hoe werken performancereviews? Hoe worden mensen beoordeeld? Hoe worden mensen beloond of gestraft voor het al dan niet bijdragen aan de *purpose* en de waarden? Hoe ver gaat de organisatie daarin?
- Hoe nemen we moeilijke besluiten? Hoe gaan we om met dilemma's? Zijn we hier transparant over naar alle stakeholders?
- En ook platter: Wie parkeert waar? Wie zit in welk kantoor? Wie neemt deel aan de leukste uitjes en reises?



Structuren en systemen

- Is de organisatiestructuur en de inrichting in lijn met de *purpose* en de waarden van de organisatie?
- Waar liggen de verantwoordelijkheden? Welke autorisaties liggen waar en zijn de limieten duidelijk?
- Hoe ziet de planning en de budgettering er uit? Hoe ziet de managementinformatie er uit?
- Wat wordt er feitelijk gemeten? Waarover wordt gerapporteerd?
- Hoe ziet risicobeheer eruit? Is er een compliancefunctie? Hoe werkt de interne controle?
- Wat staat er in de regels en codes? Is er een klokkenluidersregeling?
- Handelen de ondersteunende functies als één in het belang van de organisatie?
- Zijn de ondersteunende functies een volwaardig gesprekspartner voor de business?

3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
4. Toetsen van de gedragscode
5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Organisaties kunnen meer grip krijgen op cultuur en gedrag door deze goed in beeld te brengen, voor zover mogelijk meetbaar te maken en zorgvuldig te monitoren. Dat vraagt om een afgewogen mix van zowel hard als soft controls. Zo kan de organisatie een dashboard ontwikkelen met niet alleen kpi's, maar ook kbi's, afgeleid van de kernwaarden en de gedragsaspecten waarop de organisatie wil sturen. Daartoe worden cultuur en gedrag concreet vertaald naar de dagelijkse praktijk zodat medewerkers weten welk gedrag er van hen verwacht wordt, binnen welke kaders ze zich bij de uitoefening van hun functie kunnen bewegen en welke grenzen niet overschreden mogen worden.

Zo nodig bijsturen

Kbi's geven de mate aan waarin medewerkers het gewenste gedrag vertonen. Op die manier kan vroegtijdig gesignaleerd worden of de werkelijke cultuur afwijkt van de gewenste cultuur en kan eventueel worden bijgestuurd. Volgens de Code wordt het bestuur geacht de

Best practice

Stel de vraag: is duidelijk hoe medewerkers zich dienen te gedragen en welke grenzen niet mogen worden overschreden? Hoe meer duidelijkheid over (on)gewenst gedrag, hoe sterker en effectiever de werking van cultuur als *soft control*.

werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te monitoren en ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit te voeren van de opzet en de werking van de systemen. Als dat voor de *hard controls* geldt, waarom dan niet ook voor de *soft controls*?

■ De rol van de auditcommissie

Cultuur en gedrag agenderen en monitoren

De auditcommissie vraagt aan het bestuur hoe cultuur en gedrag gemonitord worden en hoe daarover inhoudelijk wordt gerapporteerd. Om een goed beeld te krijgen van cultuur en gedrag, zal de auditcommissie die rapportages graag willen zien. Als het bestuur het onderwerp niet uit eigen beweging agendeert, kan de auditcommissie dat doen. Wanneer een cultuurveranderingsproces wordt ingezet, kan de auditcommissie de voortgang daarvan monitoren. De raad van commissarissen kan het bestuur vervolgens vragen stellen over de uitkomsten van de meting, de monitoring en de maatregelen die het bestuur vervolgens heeft ondernomen voor eventuele bijsturing. Overigens zijn cultuur en gedrag nooit volledig meetbaar en maakbaar. De voorzitter en de leden van de auditcommissie doen er dan ook verstandig aan zich ook zélf een beeld te vormen van cultuur en gedrag, mede op basis van eigen informatievergaring en observatie.

Vergaar proactief informatie

De auditcommissie gaat niet alleen af op de informatie die het bestuur uit eigen beweging verstrekt, maar heeft ook een eigen

Welke interne en externe informatie geeft zicht op cultuur en gedrag?

De auditcommissie kan een beter beeld krijgen van cultuur en gedrag door proactief te vragen naar relevante informatie en daar zelf ook actief naar op zoek te gaan:

- uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoeken;
- uitkomsten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken;
- net promotor scores (NPS);
- meldingen bij de klachtenlijn of -commissie;
- bevindingen bij de gedragscode en het aantal meldingen van klokkenluiders;
- gegevens over medewerkersbetrokkenheid, ziekteverzuim en personeelsverloop;
- berichtgeving in het personeelsblad en op intranet;
- uitkomsten van 360 gradenfeedback;
- het proces en de uitkomsten van bestuursevaluaties;
- uitkomsten van een cultuurevaluatie: welke verschillen zijn er tussen de gewenste en de werkelijke cultuur?
- de uitkomst van stakeholderdialogen (om zicht te krijgen op de verwachtingen van stakeholders en de vraag in hoeverre de organisatie daaraan tegemoetkomt);
- berichtgeving in de media en op sociale media

Zie ook hoofdstuk 9: Communicatie

'verlanglijstje'. Daarnaast kan de auditcommissie ook zélf actief op zoek gaan naar onafhankelijke informatie om zicht te krijgen op cultuur en gedrag. De informatie van het bestuur kan immers gekleurd of onvolledig zijn. Bovendien is het een meerwaarde voor het bestuur wanneer de toezichthouders informatie van buiten naar binnen en van beneden naar boven halen.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
4. Toetsen van de gedragscode
5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Vraag om toetsing door Internal Audit

De auditcommissie kan ook een beroep doen op Internal Audit om beter zicht te krijgen op cultuur en gedrag. Deze fungeert als het geweten van de organisatie en een spiegel voor het management. Zo kan (het hoofd) Internal Audit het normenkader toetsen, een analyse maken van de risicocultuur en een thematisch onderzoek doen naar de cultuur(verandering). Dat kan ook waardevolle informatie opleveren voor de auditcommissie. Deze kan Internal Audit ook zélf vragen om cultuur en gedrag op te nemen in het jaarlijkse werkplan, bijvoorbeeld het uitvoeren van een analyse van de verschillen tussen de gewenste en de werkelijke cultuur, of de monitoring van een cultuurveranderingsproces.

Meten en monitoren cultuur

De conceptversie van de herziene Code kende Internal Audit een expliciete rol toe bij het meten en monitoren van cultuur. Deze best practice heeft de definitieve Code uiteindelijk niet gehaald. Een effectieve auditcommissie betreft Internal Audit echter nauw bij het meten en monitoren van cultuur. Daarbij passen vragen als: komt de werkelijke cultuur overeen met de gewenste cultuur? Ondersteunen de structuren en systemen het gewenste gedrag? Zijn de genomen beslissingen in lijn met de kernwaarden? Bovendien kan de auditcommissie het hoofd van de afdeling Internal Audit in een private session (die naar goed gebruik minstens een keer per jaar wordt gehouden) ook vragen naar de persoonlijke beleving van cultuur en

gedrag en de eigen observaties en de zorgen bij hem of haar toetsen. Internal Audit komt immers overal in de organisatie en praat met iedereen.

Luister naar de ondernemingsraad

Ook de ondernemingsraad kan fungeren als een belangrijke interne informatiebron voor de raad van commissarissen en de auditcommissie op het gebied van cultuur en gedrag. De ondernemingsraad (OR) weet immers wat er in de organisatie speelt, wat er leeft bij de achterban en of er sprake is van zorgwekkende signalen, die wijzen op risicovol gedrag of integriteitsproblemen. Het door de auditcommissie kennisnemen van de uitkomsten van het gesprek van (een delegatie van) de raad van commissarissen met de OR kan dus bijdragen aan een beter beeld van cultuur en gedrag in de organisatie. Ook de Code verlangt dat er in het overleg tussen het bestuur, de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan gesproken wordt over cultuur en gedrag.

Vraag externe accountant om indrukken

De externe accountant vormt eveneens een belangrijke informatiebron. De accountant komt voor de controlewerkzaamheden in alle lagen van de organisatie en hoort en ziet veel. De auditcommissie kan tijdens een private session met de accountant vragen naar diens indruk van cultuur en gedrag van de organisatie en de eigen observaties toetsen. Dat kan waardevolle inzichten opleveren. In specifieke sectoren (zoals de financiële sector, de zorg, het onderwijs en

Praten, luisteren en observeren

De voorzitter en de leden van de auditcommissie kunnen zich een beeld vormen van cultuur en gedrag door:

- regelmatig bezoek aan de organisatie(onderdelen);
- bijwonen van formele interne bijeenkomsten (bijvoorbeeld een managersdag of vlootschouw);
- bezoek van informele interne bijeenkomsten, zoals nieuwjaarsborrels, afscheidsrecepties en feestelijke bijeenkomsten;
- meeluisteren bij calls van het management met aandeelhouders en analisten;
- aanwezig zijn bij aandeelhoudersvergadering en klantendagen;
- bijwonen van stakeholderdialogen.

woningcorporaties) kan ook een gesprek met de externe toezichthouder belangrijke informatie bieden: welk beeld heeft de toezichthouder van de cultuur – ook vergeleken met de rest van de sector – en welke zorgen leven er?

Zelf zicht krijgen op cultuur en gedrag

Naast het proactief vergaren van informatie en gesprekken met bronnen als Internal Audit, de OR en de externe accountant en eventueel de externe toezichthouder, zal de auditcommissie ook *zélf the smell of the place* willen opsnuiven: wat speelt er in de organisatie, welke sfeer heerst er, hoe werken mensen samen en hoe gaan ze met elkaar en de stakeholders om? De voorzitter en de leden van de auditcommissie kunnen hun beeld van cultuur en gedrag en de risico's daarvan complementeren en verdiepen door het regelmatig bezoeken van (onderdelen van) de organisatie, het bijwonen van interne en externe bijeenkomsten, het

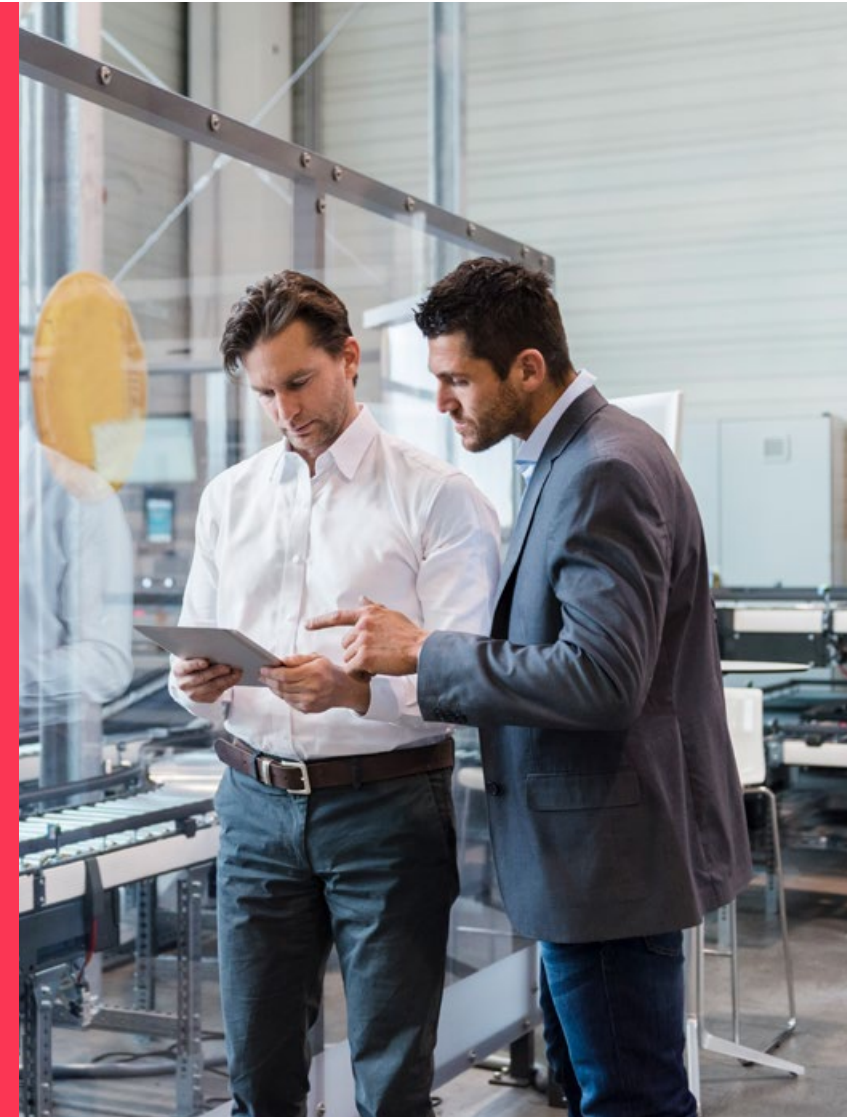
voeren van gesprekken met medewerkers in de financiële kolom en in de rest van de organisatie en het observeren van (non-verbaal) gedrag. Daarnaast verdient het aanbeveling regelmatig het tweede echelon uit te nodigen bij de auditcommissievergadering ten aanzien van specifieke onderwerpen. Vertoont het management voorbeeldgedrag? Hoe zijn de omgangsvormen, hoe is de onderlinge dynamiek? Hoe praten medewerkers met en over elkaar en de stakeholders? Is er sprake van respect en vertrouwen, of juist van een afrekencultuur en minachting? Zijn de rituelen, symbolen en (verborgen) boodschappen in lijn met de kernwaarden?

1. Commissie
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. **Cultuur en gedrag**
 1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
 2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
 3. **Metten en monitoren van cultuur en gedrag**
 4. Toetsen van de gedragscode
 5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
 6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag
6. Checks & Balances
7. Corporate Reporting
8. Crisis
9. Communicatie

Tien vragen over cultuur en gedrag aan de externe accountant

Commissarissen kunnen ook de externe accountant betrekken bij het toezicht op cultuur en gedrag. Ze kunnen hun observaties op dat gebied delen of toetsen tijdens de vergadering van de raad van commissarissen en/of de auditcommissie, of in een private session. Welke indruk heeft de accountant van de integratie van cultuur en gedrag in de bedrijfsvoering en de consistentie en samenhang daarvan?

1. Wat is uw indruk van het beheersingsbewustzijn in deze organisatie?
2. Wat vindt u van de mate van risicobereidheid versus de risicogedrevenheid?
3. Is er voldoende balans tussen de *hard controls* en *soft controls*?
4. Is er voldoende ruimte om fouten te maken en daarvan te leren?
5. Hoe wordt er gereageerd op incidenten?
6. Geeft het belonings- en beoordelingssysteem de juiste prikkels om het gewenste gedrag te stimuleren?
7. Wordt er voldoende en op de juiste wijze gekeken naar aspecten van cultuur en gedrag, in het kader van de jaarrekeningcontrole?
8. In welke mate zijn de kernwaarden en gedragscodes verankerd in het dagelijkse doen en laten?
9. Besteden het interne auditplan en het controleplan van de externe accountant voldoende aandacht aan cultuur en gedrag?
10. Hoe presteren wij op deze terreinen ten opzichte van andere organisaties?



4. Toetsen van de gedragscode

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
4. Toetsen van de gedragscode
5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Het bestuur stelt volgens de Code een gedragscode op, ziet toe op de werking en naleving daarvan en deelt de bevindingen en observaties daarover met de raad van commissarissen. In het toezicht door de raad van commissarissen op de gedragscode kan de auditcommissie een ondersteunende en adviserende rol spelen, voortvloeiende uit de verantwoordelijkheid voor interne controle en risicobeheersing. De gedragscode en het proces voor het bewaken van de integriteit daaromheen mogen geen doel op zich zijn, maar vormen instrumenten om integriteitsproblemen te helpen voorkomen. Het toezicht daarop mag zich niet beperken tot afvinken (is er wel of niet een gedragscode?), maar moet gericht zijn op inhoud, implementatie en monitoring: worden de juiste zaken benoemd, worden de normen en waarden in de Code doorleefd en worden deze nageleefd in de praktijk?

Vragen over de inhoud, de implementatie en de monitoring van de gedragscode

Vragen die de auditcommissie over de gedragscode en de werking en naleving daarvan kan stellen:

Inhoud

- Voldoet de gedragscode inhoudelijk aan alle vereisten om als een volwaardig instrument voor soft control te fungeren?
- Is de gedragscode toegankelijk, leesbaar en begrijpelijk voor zowel de medewerkers als de buitenwereld?

- Wordt de gedragscode regelmatig bijgesteld om als leidraad te fungeren voor nieuwe en actuele dilemma's en ethische vraagstukken?
- Voor multinationals: hoe verhoudt de gedragscode zich tot andere culturen en lokale gemeenschappen? Bevat de Code landenspecifieke richtsnoeren in de nationale taal?

Implementatie

- Hoe zorgt de organisatie ervoor dat alle medewerkers in de organisatie de gedragscode kennen? Is deze onderdeel van het introductie- en onboardingprogramma?
- Committeren medewerkers zich aan de gedragscode (al of niet schriftelijk) en handelen ze ernaar in de praktijk? Leeft de gedragscode in de organisatie of is het een dode letter?

Monitoring

- Hoe wordt de naleving van de gedragscode gemonitord? Hebben alle medewerkers de gedragscode bevestigd? Zo nee, welke follow-upactie heeft het bestuur ondernomen? Rapporteren medewerkers proactief problemen en zorgen en zo ja welke en hoe zijn deze aangepakt?
- Hoeveel integriteitskwesaties zijn er geweest en hoe zijn deze aangepakt? Is er sprake van een zero-tolerancebeleid?
- Zijn er patronen aan te wijzen in het (niet) naleven van de gedragscode die wijzen op een structureel cultuur-/integriteitsrisico in de organisatie?

Dynamisch document

Naast het aanpakken van algemene thema's als belangenverstrengeling, corruptie en fraude en organisatiespecifieke integriteitsrisico's, vormt een goede gedragscode een weerspiegeling van technologische ontwikkelingen en maatschappelijke opvattingen. De gedragscode moet dan ook regelmatig worden bijgesteld om een richtsnoer te (blijven) vormen voor het zorgvuldig en integer omgaan met actuele thema's als e-mail etiquette, privacy en seksuele intimidatie. Daarbij is het periodiek bevestigen van de naleving van de gedragscode door medewerkers een wenselijke manier om verantwoording te verankeren.

Best practice

De auditcommissie ziet toe op de monitoring van de werking en naleving van de gedragscode en kan daarvoor input of ondersteuning vragen van Internal Audit, de complianceofficer en/of bijvoorbeeld de integriteitscommissie, afhankelijk van de wijze waarop de organisatie de toetsing heeft ingericht.

Best practice

Lees gedragscodes van andere organisaties: welke thema's worden daarin op welke manier aangepakt? Put uit ervaringen bij andere toezichtposities: wat kan daarvan worden geleerd voor de beoordeling van de implementatie en de monitoring van de gedragscode?



5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
 - 1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
 - 2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
 - 3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
 - 4. Toetsen van de gedragscode
 - 5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
 - 6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Een gezonde cultuur kan misstanden en onregelmatigheden helpen voorkomen. Ondanks alle aandacht voor cultuur en gedrag en de monitoring daarvan, houden medewerkers zich soms echter niet aan geschreven en ongeschreven regels. Gedragscodes kunnen integriteitsschendingen niet altijd voorkomen. Het bestuur en de raad van commissarissen moeten dan ook voortdurend alert zijn op signalen van misstanden en onregelmatigheden – zoals belangenverstrengeling, omkoping of (boekhoud) fraude – of het vermoeden daarvan. Het is van groot belang dat medewerkers deze veilig kunnen

melden aan het bestuur (of aan de voorzitter van de raad van commissarissen, als het om het functioneren van een bestuurder gaat). Het bestuur stelt daarvoor een klokkenluidersregeling op, neemt signalen serieus en volgt meldingen op. De raad van commissarissen ziet daarop toe.

Bepaal de materialiteit van misstanden en onregelmatigheden

Het bestuur moet de voorzitter van de raad van commissarissen direct informeren over (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden. Kennelijk hoeven niet alle misstanden en onregelmatigheden te worden gemeld, alleen de materiële, dat wil zeggen: de issues met de grootste impact, die het bedrijf de meeste schade kunnen toebrengen.

De auditcommissie kan de materialiteit van misstanden en onregelmatigheden anders invullen dan het bestuur en/of de externe accountant. In dat geval worden onoorbare zaken niet gemeld, waarvan de auditcommissie wel op de hoogte wil zijn voor een eigen risico-inschatting. Een effectieve auditcommissie maakt de eigen definitie van materialiteit dan ook duidelijk kenbaar naar het bestuur en de externe accountant en maakt heldere afspraken over wanneer welke issues gemeld moeten worden aan de auditcommissie.

- De materialiteit van misstanden en onregelmatigheden kan bijvoorbeeld worden gebaseerd op:
- een financiële grens;
 - de gevoeligheid van de kwestie, ook voor de reputatie;
 - de ernst vanuit ethisch oogpunt; of
 - de betrokkenheid van senior management en managers/medewerkers in de financiële kolom.

De rol van de auditcommissie

Toetsen klokkenluidersregeling

Wat is de rol van de auditcommissie om de raad van commissarissen bij het toezicht op de klokkenluidersregeling te ondersteunen? Vanuit de verantwoordelijkheid voor compliance en de interne risicobeheersings- en controlesystemen, zal de auditcommissie het volgende willen weten, zeker als ook de integriteit van de financiële verslaggeving in het geding is:

- Is de regeling geschreven in de lokale taal?
- Hoe leesbaar/toegankelijk is de tekst van de klokkenluidersregeling voor de beoogde lezer? Geeft de regeling in de ogen van de auditcommissie duidelijke handvatten? Is er inderdaad een klokkenluidersregeling aanwezig?
- Hoe effectief is de regeling?
- Hoe gaat het bestuur om met meldingen? Is er sprake van een zerotolerancebeleid?
- Gaat het bij meldingen om incidenten of om structurele misstanden en onregelmatigheden?
- Worden gebleken zwakke plekken in de risicosystemen versterkt?
- Wat zeggen misstanden en onregelmatigheden over cultuur en gedrag: is bijstelling noodzakelijk?
- Wat wordt er geleerd van meldingen/incidenten?

Maak de drempel voor melding zo laag mogelijk

Belangrijk is dat de organisatie de drempel voor meldingen zo laag mogelijk maakt,

anonymiteit waarborgt en onderzoek/actie naar aanleiding van de melding garandeert. Wanneer er veel meldingen van misstanden binnenkomen is dat zorgwekkend, wanneer er nooit meldingen binnenkomen is dat eveneens reden tot ongerustheid. Functioneert de klokkenluidersregeling dan wel goed? Daarnaast is het raadzaam om naast de klokkenluidersregeling zoveel mogelijk andere mogelijkheden en kanalen voor het melden van misstanden en onregelmatigheden in het leven te roepen, zoals een vertrouwenspersoon, een integriteitsfunctionaris of de voorzitter van de integriteitscommissie, indien deze aanwezig is. De auditcommissie/raad van commissarissen kan deze functionarissen periodiek uitnodigen in de vergadering om verslag te doen.

Alert zijn op waarschuwingssignalen en triggers voor ongewenst gedrag

Het hebben van een effectieve klokkenluidersregeling en andere meldingsmogelijkheden is belangrijk voor het tijdig ontdekken van misstanden en onregelmatigheden. De auditcommissie zal echter zelf ook alert zijn op verborgen signalen van integriteitsrisico's, gedragsproblemen binnen de cultuur of een zwak ontwikkeld normbesef. Een open oog voor waarschuwingssignalen en perverse prikkels voor ongewenst gedrag kan risicovol gedrag en integriteitsproblemen vroegtijdig signaleren en aanpakken en daarmee erger voorkomen. Zie hiervoor ook hoofdstuk 4: Control & Compliance.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Verborgen signalen

De raad van commissarissen (en de auditcommissie) moet alert zijn op al of niet verborgen signalen van een ongezonde cultuur.

Voorbeelden:

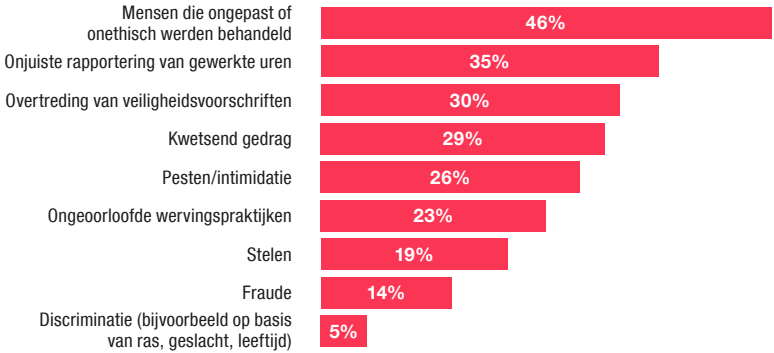
- het taalgebruik van het bestuur. De zin: ‘We hebben waarden voor onze medewerkers geformuleerd’ kan duiden op een niet-authentieke en mogelijk ongezonde cultuur;
- bestuurders die liever zelf aan het woord zijn, dan vragen naar de mening van de medewerkers of de stakeholders;
- bestuurders die negatief spreken over een andere bestuurder wanneer de desbetreffende bestuurder niet aanwezig is;
- inconsistentie tussen hetgeen gezegd wordt en het eigen handelen, bijvoorbeeld benoemen dat duurzaamheid hoog op de agenda staat, maar er zelf niet naar handelen door bijvoorbeeld een zeer onzuinige auto te rijden;
- het belonen van prestaties, die behaald zijn met gedrag dat niet strookt met de beleden normen en waarden.

Best practice

Integriteitsproblemen zijn tot op zekere hoogte te voorzien. Voorkom de ‘voorspelbare verrassing’ door een scherp oog voor ontwikkelingen in de buitenwereld. Grijp incidenten bij andere organisaties, onderzoeksrapporten van externe toezichthouders of discussie in de (sociale) media over maatschappelijke issues aan voor een dialoog met het bestuur: Is ook in onze organisatie sprake van ongewenst gedrag ten aanzien van deze thema’s?

Soorten misstanden waarvan de werknemers op de hoogte waren

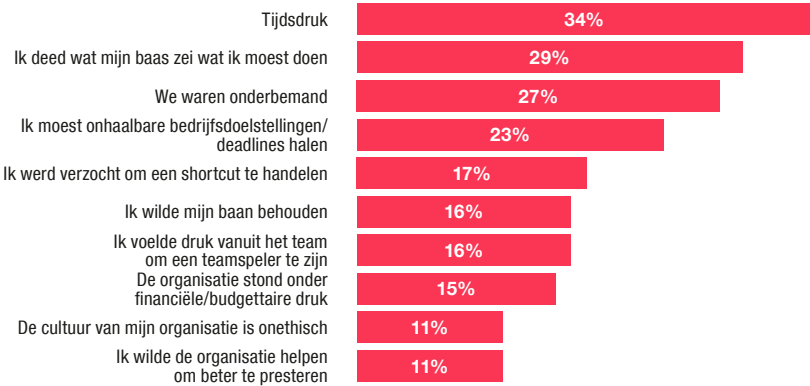
Van welke van de onderstaande misstanden was u op de hoogte (indien van toepassing)?



Percentage van de respondenten dat op de hoogte was van dergelijke soorten van misstanden.

Soorten druk om ethische standaarden te overtreden

Welke van onderstaande soorten van druk zijn er op u uitgeoefend om onethisch te handelen (indien van toepassing)?



Percentage van de respondenten dat druk voelde.

Bron: *Ethics at Work. 2018 survey of employees Europe*, Institute of Business Ethics

6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

1. Toezicht op de *purpose* en de kernwaarden
2. Toetsen van de gewenste cultuur versus de werkelijke cultuur
3. Meten en monitoren van cultuur en gedrag
4. Toetsen van de gedragscode
5. Voorkomen misstanden en onregelmatigheden
6. Verantwoording afleggen over cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Het bestuur wordt volgens de Code geacht in het bestuursverslag een toelichting te geven op de waarden en de wijze waarop deze worden ingebed in de organisatie en de werking en naleving van de gedragscode. Er wordt niets gezegd over het afleggen van verantwoording door de commissarissen over de manier waarop zij toezicht hebben gehouden op cultuur en gedrag en wat de belangrijkste kwesties daarin waren. Communiceren over cultuur en gedrag in het verslag van de commissarissen hóeft dus niet, maar komt wel tegemoet aan de behoefte van stakeholders aan transparantie over dit thema.

Communiceren over *soft controls*

De auditcommissie kan in haar deel van het verslag van de raad van commissarissen bij het afleggen van verantwoording over het risicobeheer niet alleen ingaan op de hard controls, maar ook op de soft controls:

- Hoe heeft de auditcommissie aandacht besteed aan de meting en monitoring van de (verandering) van cultuur en gedrag?
- Hoe zijn de specifieke risico's op dit gebied verkleind, bijvoorbeeld in de beloningsstructuur?
- Was er sprake van misstanden en onregelmatigheden en hoe zijn die aangepakt?

Transparantie over missers en incidenten

Organisaties vinden het vaak moeilijk om open te zijn over zaken die (bijna) misgingen of tegenvielen, incidenten en integriteitsschendingen. Ze zijn bang voor een verslechtering van hun concurrentiepositie, negatieve reacties van aandeelhouders en andere stakeholders en een nadelig effect op hun reputatie. Het is echter een teken van kracht wanneer een organisatie uit eigen beweging ook de dingen durft te benoemen die niet goed of minder goed gingen en aangeeft hoe daarmee is omgegaan. Bovendien komt de organisatie daarmee tegemoet aan de maatschappelijke roep om transparantie en het afleggen van verantwoording. Die openheid kan juist een positief effect hebben op de reputatie, achterdocht wegnemen ('Ze houden niets achter') en bijdragen aan het vertrouwen in de organisatie.

Dat geldt ook voor het afleggen van verantwoording over cultuur en gedrag: de auditcommissie ziet erop toe dat het bestuur in het jaarverslag rapporteert over cultuur en gedrag en daarbij voldoende transparantie betracht. Zo kan het bestuur bijvoorbeeld aangeven met welke hindernissen of vertraging het cultuurveranderingsproces werd geconfronteerd, welke risico's bij de monitoring van cultuur en gedrag naar voren zijn gekomen en wat de leerpunten waren en tot welke verbetermaatregelen dat heeft geleid. Zie ook hoofdstuk 9: Communicatie.

Wat ging er verkeerd?

Het bestuursverslag van fijnchemieconcern DSM is een voorbeeld op het gebied van transparantie over zaken die (nog) niet goed gingen. Het bedrijf publiceert jaarlijks een overzicht van incidenten en zaken die (bijna) fout gingen, gerubriceerd naar people, planet en profit.

DSM geeft expliciet aan dat voor schendingen van de gedragscode een zero-tolerancebeleid geldt. Er wordt geen verslag gedaan van persoonlijke details in zaken waarbij individuele medewerkers zijn betrokken.

Wat ging er in 2018 nog steeds verkeerd

We proberen ons continu te verbeteren, maar soms gaat er toch nog iets mis. Hier delen we de belangrijkste incidenten van 2018 in alle drie de dimensies van People, Planet en Profit. Dit omvat gezondheids-, veiligheids-, milieu- en beveiligingsincidenten en wat we hebben geleerd van zaken die niet liepen zoals gepland.

Om herhaling te voorkomen, moeten we elk incident zo goed mogelijk begrijpen. Wanneer zich een probleem voordoet, zorgen we voor mensen met eventueel letsel, herstellen we eventuele schade en handelen we met medeleven. We starten ook een verbeteringscyclus (zie Safety, health & wellness). Dit omvat het onderzoeken naar de oorzaken en vervolgens naar manieren om deze weg te nemen. We stellen nieuwe eisen of operationele procedures in als dat nodig is.

We hanteren een nultolerantiebeleid ten aanzien van schendingen van de DSM-Gedragscode. Wij maken geen persoonlijke gegevens bekend in gevallen waarbij personen betrokken zijn.

In overeenstemming met ons rapportagebeleid omvat dit overzicht incidenten en enkele ernstige bijna-ongevallen. Bijna-ongelukken zijn gevallen die niet hebben geleid tot letsel, ziekte of schade, maar die dat wel hadden kunnen doen. Zelfs wanneer een crisis is afgewend, is het onze verantwoordelijkheid om ervan te leren en het de volgende keer beter te doen. DSM beschikt over een proces om de informatie over incidenten en enkele ernstige bijna-ongelukken, zoals in dit overzicht gepresenteerd, te verzamelen met behulp van verschillende bronnen, waaronder onze interne letter of representation (zie Monitoringactiviteiten in Risk management) en ons rapportagesysteem voor SHE- en beveiligingsincidenten.'

Bron: DSM Annual report 2018. DSM was in 2018 winnaar van de FD Henri Sijthoff-prijs in de categorie AEX-bedrijven.



6. Checks & Balances

Samenwerken met Internal Audit en de externe accountant

6. Checks & Balances

Samenwerken met Internal Audit en de externe accountant

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances**
 - A. De relatie met Internal Audit**
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant**
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

De auditcommissie kan bij het uitoefenen van haar taken en verantwoordelijkheden gebruikmaken van twee belangrijke ‘bondgenoten’: Internal Audit en de externe accountant. Met hun organisatiebrede contacten, onafhankelijke positie en objectieve blik vormen ze een extra set ogen en oren van de auditcommissie.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:
A. de relatie met Internal Audit; en
B. de relatie met de externe accountant.

A. De relatie met Internal Audit

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren Bijlagen
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie



In dit deel komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Opvolging aanbevelingen en relatie
 - 5. Evaluatie en beoordeling

1. Commissie
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

1. Rolinvulling en mandaat
 2. Mensen, middelen en competenties
 3. Scope en missie
 4. Rapportage en opvolging
 5. Evaluatie en beoordeling
- ### B. De relatie met de externe accountant
1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 4. Communiceren met de externe accountant
 5. Evalueren van het functioneren Bijlagen

7. Corporate Reporting
8. Crisis
9. Communicatie

Natuurlijke partner, extra informatiebron en intern geweten

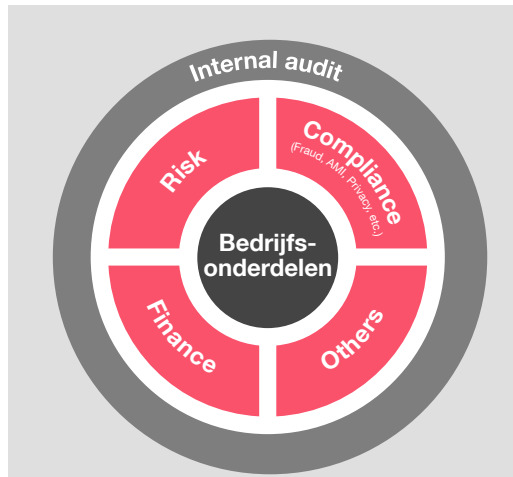
De auditcommissie moet goed zicht hebben op de effectiviteit van de risicobeheersings- en controlesystemen. De auditcommissie bereidt immers de besluitvorming voor van de raad van commissarissen, die toezicht houdt op de interne beheersing en controle. Daarbij gaat het niet alleen om financiële, maar ook om niet-financiële risico's, niet alleen om *hard controls*, zoals functiescheiding en procedures, maar ook om *soft controls*, zoals cultuur en gedrag. Bovendien brengen de snelle veranderingen in de externe omgeving voortdurend nieuwe risico's met zich mee, zoals de disruptieve gevolgen van nieuwe technologie.

'Third line of defence'

Internal Audit is een natuurlijke partner voor de auditcommissie bij de beoordeling van het dynamische risicoprofiel en de monitoring van de strategie-uitvoering en het primaire proces. De primaire taak van Internal Audit is de beoordeling van de opzet, het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. De herziening van de Code heeft de afgelopen jaren geleid tot een verbreding van de scope en een verzwaring van de rol van Internal Audit. De discipline heeft zich ontwikkeld tot een *third line of defence*, naast de beheersing in het primaire proces en de governance-, risk- en compliancefuncties in de tweede lijn.

Moreel kompas

Moreel kompas
Internal Audit licht de organisatieprocessen door



Mogelijke onderwerpen voor onderzoeken door Internal Audit:

- bij aanwijzingen voor mogelijke fraudes;
- naleving van wet- en regelgeving;
- klokkenluidersregeling;
- uitgaven bestuur;
- voortgang van projecten.

Internal Audit kan ook workshops geven aan het bestuur over de risico's die de basis vormen van het jaarlijkse auditprogramma.

en komt daardoor in diverse geledingen en op veel niveaus van de organisatie. Internal Audit opereert onafhankelijk en functioneert bovendien als moreel kompas. Daarmee is Internal Audit een belangrijke bron voor het vergaren van

onafhankelijke en objectieve informatie voor de auditcommissie, naast de informatie die door het bestuur wordt verstrekt. De auditcommissie kan Internal Audit dan ook inzetten voor het verkrijgen van een breed overzicht van en een diep inzicht in de organisatie. Het hoofd Internal Audit is het directe aanspreekpunt voor de auditcommissie.

Prominente rol in governancecode

De auditcommissie kan dus een beroep doen op Internal Audit om zicht te krijgen op de beheersing van het gehele risicopalet van de organisatie, zowel toekomstig, strategisch, operationeel als tactisch en zowel hard als zacht. Dat vraagt om een nauwe relatie tussen de auditcommissie en Internal Audit. De Code stelt dat de raad van commissarissen toezicht houdt op de interne auditfunctie en regelmatig contact heeft met diegene die de functie vervult. De auditcommissie speelt daarbij een centrale rol en fungeert als vooruitgeschoven post:

- De auditcommissie adviseert het bestuur bij benoeming, beoordeling en ontslag van Internal Audit.
- Internal Audit betreft de auditcommissie bij het opstellen van het werkplan.
- De auditcommissie bereidt goedkeuring van het werkplan van Internal Audit door de raad van commissarissen voor.
- Internal Audit heeft direct toegang tot de auditcommissie.
- Er wordt vastgelegd op welke manier Internal Audit de auditcommissie informeert.
- Internal Audit rapporteert de kern van de onderzoeksresultaten aan de auditcommissie.

Best practice

Internal Audit is zich aan het professionaliseren en positioneert zich steeds vaker als onafhankelijke *third line of defence*. Internal Audit is echter nog niet in alle organisaties volledig onafhankelijk. De positionering en de onafhankelijkheid van Internal Audit vormen dan ook belangrijke aandachtspunten voor de auditcommissie.

Binnen deze kaders kunnen de auditcommissie en Internal Audit hun eigen invulling geven aan de relatie en de rapportage.

Vijf bouwstenen voor een effectieve relatie met Internal Audit

De auditcommissie helpt het hoofd of het team Internal Audit denken en acteren op het gewenste strategische niveau om waarde toe te voegen aan het governanceproces. De auditcommissie kan Internal Audit als discipline in zijn kracht zetten en expliciet aangeven wat de verwachtingen zijn ten aanzien van de invulling van de rol, de gewenste vaardigheden en competenties van het hoofd en het team Internal Audit, de scope van de werkzaamheden en de manier van rapporteren. De auditcommissie kan die verwachtingen duidelijk maken bij de vaststelling van het charter (reglement) en het werkplan, de bespreking van de periodieke rapportages, de tussentijdse contacten en de jaarlijkse beoordeling van Internal Audit.

1. Rolinvulling en mandaat

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren Bijlagen
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

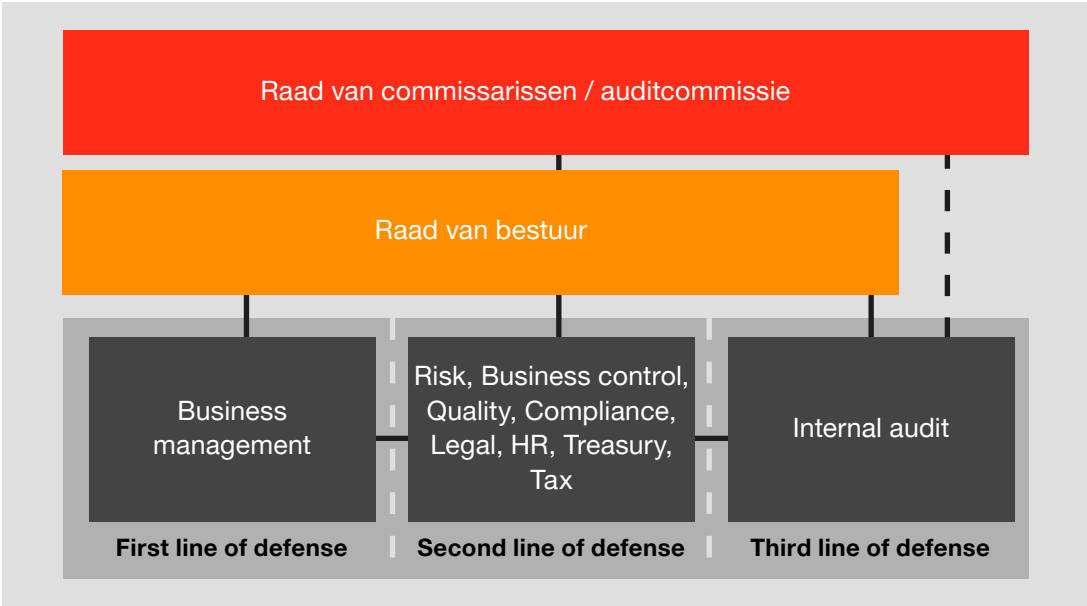
Bij de prominente plaats die Internal Audit toebedeeld heeft gekregen in governance, past een proactieve rol. Effectieve interne audit gaat verder dan alleen de controle van de interne risico- en beheersingssystemen en voorziet de auditcommissie ook van oorzakenanalyses van zwakheden of problemen in de interne beheersing en governance en suggesties voor structurelere verbeteringen. Internal Audit kan ook proactief zijn, bijvoorbeeld door te participeren in belangrijke projecten om deze aan de voorkant te helpen vormgeven: met de juiste *checks & balances*, SMART geformuleerde doelen en monitoring.

In de rol van *trusted adviser* denkt Internal Audit ook mee over het creëren van waarde in de toekomst, door het in kaart brengen van kansen en risico's voor het businessmodel en de strategie en zo te fungeren als sparringpartner van het bestuur en de auditcommissie. Welke gevolgen heeft bijvoorbeeld nieuwe technologie: opent deze nieuwe markten, of dreigt juist disruptieve innovatie? De auditcommissie kan ook een beroep doen op Internal Audit voor monitoring van de executie van de (nieuwe) strategie.

Check het charter van Internal Audit

Bij het opstellen en (jaarlijks) evalueren van het charter van Internal Audit kan de auditcommissie zich de volgende vragen stellen:

- Blijkt uit het charter duidelijk wat de scope is van de werkzaamheden van Internal Audit en is dit overeengekomen met de auditcommissie?
- Heeft Internal Audit voldoende bevoegdheden om aan haar verplichtingen te voldoen?
- Worden in het charter de rapportagelijnen voor de afdeling Internal Audit benoemd? En zo ja, zijn deze voldoende om aan de behoeftes van de leden van de auditcommissie te voldoen?
- Eist het charter dat het hoofd Internal Audit regelmatig bijeenkomt met de auditcommissie zonder het bestuur, of faciliteert het directe toegang tot de voorzitter van de auditcommissie?
- Welke samenhang is er tussen Internal Audit en andere borgingsmaatregelen?
- Wanneer is het charter voor het laatst geactualiseerd en vernieuwd? Is het charter nog actueel voor wat betreft de bedrijfsactiviteiten en voor wat betreft de veranderende wet- en regelgeving en naleving?
- Worden in het charter de standaarden benoemd die Internal Audit moet hanteren? Bijvoorbeeld de Internationale standaarden voor de beroepsuitoefening van *internal auditing* (IIA Professional Standards).



Vastlegging in het charter

Om de rol van *trusted adviser* goed en met autoriteit te kunnen vervullen, heeft Internal Audit een stevig mandaat nodig: hij of zij moet zich gesteund voelen door het bestuur en de auditcommissie, binnen de organisatie in die rol geaccepteerd worden en toegang hebben tot alle relevante informatie. Rolinvulling, autoriteit en mandaat worden vastgelegd in een charter, net als taken en verantwoordelijkheden, de scope van de werkzaamheden en rapportagelijnen.

Best practice

Een *private session* standaard agenderen voorafgaand of na afloop van de auditcommissievergadering.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie



Alle belanghebbenden bedienen

In theorie is het eenvoudig: Internal Audit heeft een onafhankelijke positie binnen de organisatie met een hiërarchische lijn naar het bestuur (en een stippellijn naar de raad van commissarissen). In de praktijk wordt Internal Audit door meerdere belanghebbenden benaderd, wat kan leiden tot lastige keuzes. Zo moet Internal Audit ook aansluiting houden met het lijnmanagement en leggen toezichthoudende instanties (vooral in de financiële sector) steeds meer opdrachten (indirect) bij Internal Audit neer. Het is voor Internal Audit in de praktijk soms lastig om al deze belanghebbenden goed te bedienen.

Rapportagelijnen

Internal Audit heeft zowel een relatie met de auditcommissie als met het bestuur. Daarom zijn heldere rapportagelijnen en het vastleggen daarvan van groot belang. Internal Audit rapporteert aan de voorzitter van het bestuur (de ceo). Ook heeft Internal Audit direct toegang tot de auditcommissie en de externe accountant. Internal Audit rapporteert de onderzoeksresultaten aan het bestuur, de kernpunten van de onderzoeksresultaten aan de auditcommissie en informeert de externe accountant.

In de praktijk is er dan ook frequent contact tussen Internal Audit en de auditcommissie. De Code spreekt eveneens over ‘regelmatig contact’ van de raad van commissarissen met degene die de interne-auditfunctie vervult, een taak die veelal door de auditcommissie wordt ingevuld. In het charter wordt vastgelegd hoe de auditcommissie door Internal Audit wordt geïnformeerd en hoe vaak en op welke manier de auditcommissie en Internal Audit met elkaar communiceren.

‘Private sessions’

Internal Audit is standaard aanwezig bij elke vergadering van de auditcommissie. Daarbuiten is het niet ongebruikelijk dat er ook informeel contact is tussen de auditcommissie en het hoofd Internal Audit, zonder aanwezigheid van het bestuur. Gemiddeld genomen vinden deze *private sessions* tussen de auditcommissie en Internal Audit een tot twee keer per jaar plaats, hoewel sommige voorzitters van de auditcommissie voorafgaand aan elke vergadering apart overleggen met Internal Audit.

Die *private sessions* hebben een grote toegevoegde waarde: de auditcommissie kan dan immers vrijelijk vragen naar de observaties van Internal Audit. Wat ziet of hoort hij of zij in de organisatie, wat speelt er? De auditcommissie kan ook de eigen observaties delen en toetsen: herkent Internal Audit die? Zijn er signalen en waarschuwingstekens waarop de auditcommissie alert moet zijn?

2. Mensen, middelen en competenties

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

- 1. Rolinvulling en mandaat
- 2. Mensen, middelen en competenties
- 3. Scope en missie
- 4. Rapportage en opvolging
- 5. Evaluatie en beoordeling

B. De relatie met de externe accountant

- 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
- 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
- 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
- 4. Communiceren met de externe accountant
- 5. Evalueren van het functioneren Bijlagen

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Internal Audit moet beschikken over de mensen en middelen om de taken en verantwoordelijkheden op het gewenste strategische niveau te kunnen vervullen en de rol van *trusted adviser* te kunnen spelen. Ook is het belangrijk dat het hoofd Internal Audit of het team over de juiste vaardigheden en competenties beschikt: inhoudelijk vakkundig, autonoom denkend, onafhankelijk opererend en met rechte rug. Een goede manier om de kwaliteit van Internal Audit te borgen (en intern draagvlak te creëren) is om de functie, het team of de afdeling onderdeel te maken van het *leadership development* van potentiële bestuurders van de organisatie. Het transformeren van de interne-auditfunctie of -afdeling tot een 'doorgangshuis' of springplank voor talent – waarbij *high potentials* na drie tot vijf jaar doorstromen naar (andere) managementfuncties – kan leiden tot een hoogwaardiger bezetting en een regelmatige verversing. Dit leidt ook tot een betere relatie tussen Internal Audit en de business.

Diversiteit en flexibiliteit

Het heeft de voorkeur dat de samenstelling van het interne-auditteam divers en dynamisch is: de organisatie, de externe omgeving en de bijbehorende risico's zijn immers ook voortdurend in beweging. Er zijn diverse manieren om de interne-auditfunctie daadwerkelijk in te vullen, sommige organisaties hebben hiervoor een functionaris of afdeling in eigen huis, andere besteden alle werkzaamheden uit. Ook een hybride benadering is mogelijk: het inhuren van externe ondersteuning wordt ingehuurd als er onvoldoende capaciteit aanwezig is om het jaarplan te realiseren

of wanneer specifieke expertise intern niet voorhanden is, bijvoorbeeld voor de audit van (nieuwe) regelgeving (zoals IFRS of GDPR), een IT-systeem of een cultuurverandering.

Als werkzaamheden van Internal Audit worden uitbesteed is het van belang dat de auditcommissie vaststelt dat de ingehuurde functionarissen gekwalificeerd en objectief zijn. Ook dan gelden dezelfde hoge verwachtingen ten aanzien van de kwaliteit van de interne audit.



3. Scope en missie

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
- B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren Bijlagen
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

De Code verwacht dat Internal Audit een brede scope hanteert bij de controle en advisering en zich richt op het gehele risicoprofiel: strategisch, operationeel en tactisch, financieel en niet-financieel, *hard controls* en *soft controls*.

Werkplan en opdrachten voor onderzoek

De auditcommissie is betrokken bij het jaarplan van Internal Audit en kan de gewenste scope aangeven, plus een specifiek verlanglijstje neerleggen, zoals:

- onderwerpen die aansluiten bij de strategie van de onderneming en de voornaamste bedrijfsrisico's;
- onderwerpen gerelateerd aan disruptieve trends en toekomstige risico's en kansen;
- beheersing van bijzondere projecten, projectmanagement, nieuwe contracten;
- voldoende ruimte in het werkplan van Internal Audit om ad hoc onderzoeken op te pakken.

Daarnaast kan de auditcommissie specifieke opdrachten voor gericht onderzoek aan Internal Audit verstrekken en ook daarmee sturen op de scope en het gewenste niveau. Daarnaast is het ook aan te bevelen om halverwege het jaar samen met Internal Audit te bekijken of het jaarplan bijstelling behoeft.

Visie op rolontwikkeling en toekomstige toegevoegde waarde
Naast het jaarplan, kan de auditcommissie ook samen met Internal Audit verkennen hoe Internal Audit toegevoegde waarde kan leveren en welke toekomstvisie voor het hoofd van Internal Audit en het team van toepassing is.

- Daarbij horen vragen als:
- Welke rol zou Internal Audit in de governance moeten spelen?
 - Hoe gaat Internal Audit daarbij om met alle stakeholders en hun verschillende belangen en verwachtingen: auditcommissie/raad van commissarissen, raad van bestuur, managers, de externe accountant en eventueel de externe toezichthouder?
 - Welke rol gaat Internal Audit op termijn spelen om toegevoegde waarde te blijven bieden en is er een plan om de rol of afdeling in die richting te ontwikkelen?
 - Wat betekenen ontwikkelingen als digitalisering en robotisering voor Internal Audit? Veel handmatige controles worden geautomatiseerd: wat betekent dat voor de controlehouding, de vormgeving van de audits en het signaleren van nieuwe en andersoortige risico's?
 - Wat betekenen ontwikkelingen als digitalisering en robotisering voor Internal Audit? Veel manuele controles worden geautomatiseerd: wat betekent dat voor de controlehouding, de vormgeving van de audits en het signaleren van nieuwe en andersoortige risico's?

De digitale transformatie van de interne audit

Beoordeel wat de visie is van Internal Audit op de nieuwste technologieën

- Maakt de organisatie al gebruik van opkomende technologieën, zoals blockchain, kunstmatige intelligentie of robotisering? Zijn er plannen om dit te gaan doen?
- Heeft de interne-auditafdeling de juiste competenties om risico's op deze gebieden in te kunnen schatten en te kunnen aanpakken in interne audits als het aankomt op zulke technologieën?
- Maakt de interne-auditfunctie gebruik van samenwerking, gegevensextractie, analytics, en visualisatietools?
- Zit er in het strategische plan van Internal Audit ook een ontwikkelplan voor technologische vaardigheden en tools?

Breng technologie en talent samen in één strategie

- Laat de doelstellingen van de organisatie leidend zijn in het toewijzen van investeringen in technologie en talent.
- Investeer nu slim, om in de toekomst de vruchten te plukken.
- Beoordeel welke digitale vaardigheden beschikbaar zijn voor Internal Audit.
- Zorg voor de ontwikkeling en inkoop van de technologische vaardigheden die nodig zijn voor de toekomst.

Probeer altijd innovatief en revolutionair te zijn

- Probeer te bedenken hoe dingen anders kunnen, in plaats van kleine verbeteringen.
- Zoek manieren om de technologieën en talenten van anderen te delen of te gebruiken om grote stappen te zetten.
- En onthoud dat het probleem van vandaag morgen niet meer bestaat; werk samen met de innovatieagenda van de organisatie om te zorgen dat Internal Audit op dit front niet achter gaat lopen.

1. Commissie
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

1. Rolinvulling en mandaat
2. Mensen, middelen en competenties
3. Scope en missie
4. Rapportage en opvolging
5. Evaluatie en beoordeling

B. De relatie met de externe accountant

1. Selecteren en voordragen voor benoeming
2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
4. Communiceren met de externe accountant
5. Evalueren van het functioneren Bijlagen

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie



Voorbeelden van vragen die de auditcommissie aan Internal Audit kan stellen:

- Hoe functioneren de risico- en beheersingssystemen over de volle breedte van de organisatie (ook in buitenlandse vestigingen die zich op grote afstand van het hoofdkantoor bevinden)?
- Waar in de organisatie zou zich een frauderisico kunnen voordoen en zijn er voldoende maatregelen genomen om mogelijke fraude tegen te gaan?
- Wat speelt er op de verschillende organisatieniveaus en welke cultuur- en gedragsrisico's brengt dat met zich (*soft controls*)?
- Hoe verloopt het cultuurveranderingsprogramma?
- In hoeverre ondersteunen de beoordelings- en beloningssystemen de strategie, de gewenste cultuur en de langetermijnwaardecreatie waarop beide zijn gericht?
- Wat is de status van de follow-upacties ten aanzien van de door de externe accountant gerapporteerde aandachtspunten?
- Welke ontwikkelingen ziet Internal Audit op het gebied van governance, risico's en naleving in de organisatie (afgezet tegen externe ontwikkelingen)?
- Hoe verlopen cruciale operationele processen en belangrijke projecten (qua kwaliteit, budget, planning en bemensing)?
- Welke voortgang wordt er gemaakt in het duurzaamheidsbeleid? En hoe ontwikkelen we ons op het gebied van *responsible tax*? Hoe verhoudt dat zich tot het reputatierisico?
- Welke gevolgen heeft nieuwe technologie voor het primaire proces en voor risico's op het gebied van cybersecurity?
- Hoe verloopt de uitvoering van de (nieuwe) strategie en is de interne controle daaraan aangepast?
- Welke disruptieve trends en toekomstige risico's (*emerging risks*) vragen om innovatie van het businessmodel of bijstelling van de strategie?

4. Rapportage en opvolging

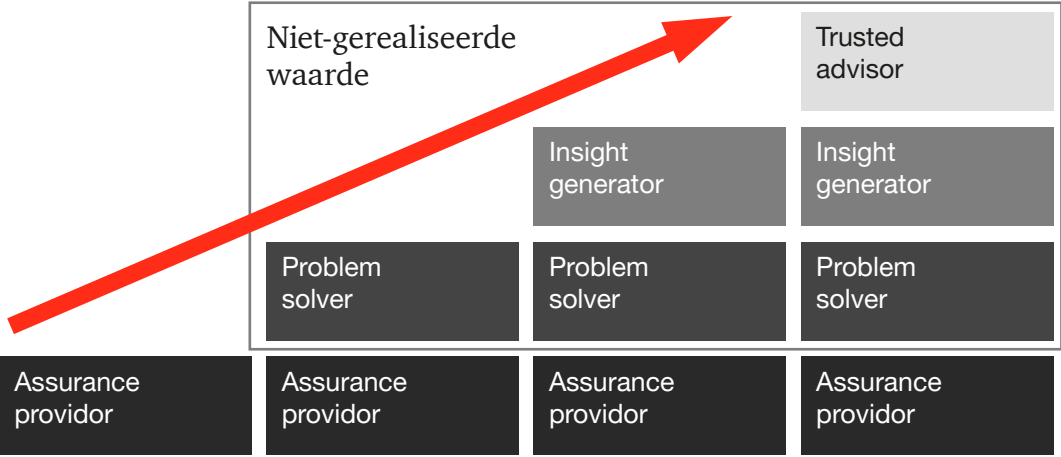
- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

In de rapportage van de bevindingen besteedt Internal Audit volgens de Code in elk geval aandacht aan:

- i. gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel; en
- iii. tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van Internal Audit.

Voor een toelichting op i) en ii) zie hoofdstuk 4: Control & Compliance.

Daarbij geeft Internal Audit zekerheid aan de auditcommissie dat de systemen goed functioneren en het bestuur ondersteunen bij het realiseren van de strategie. Internal Audit kan echter aan waarde winnen als de functie doorgroeit naar die van *trusted adviser* (zie figuur).



Hierbij kan gedacht worden aan:

- *assuranceprovider* – niet alleen over uitzonderingen en observaties rapporteren maar ook expliciet een uitspraak durven doen over
- de mate van *in control* zijn van de organisatie over onder meer de financiële verslaggeving, operationele processen en naleving van wet- en regelgeving;
- *probleemoplosser* – een gedegen oorzakenanalyse maken van problemen en aanbevelingen doen om fouten te voorkomen (*second loop learning*) en de beheersing verder te verbeteren;
- *insight generator* – voortbouwend op de oorzakenanalyse, de auditcommissie inzicht geven in structurele ontwikkelingen in de risico's en de interne risicobeheersings- en controlesystemen en adviezen geven over het

Uit de praktijk

Het interne-auditteam van een grote bank presenteerde de onderzoeksresultaten als experiment niet in een closingmeeting maar in een *gallery walk*: op de ramen hingen grote sheets die de audit in beeld brachten. Het bestuur kon er langs wandelen, in plaats van een rapport te moeten doorworstelen. De verantwoordelijke chieft audit executive: 'Prachtig vond men het. Een rapport met aanbevelingen over de schutting gooien, kan echt niet meer. Het rapport is slechts een middel.' Het gaat om de dialoog tussen de raad van commissarissen, de auditcommissie, het bestuur en Internal Audit over wat wordt gerapporteerd.

Opvolging rapportage-items van Internal Audit

De rapportage van Internal Audit aan de auditcommissie bevat meestal een overzicht van de belangrijkste bevindingen:

- ✓ aantal bestaande issues
- ✓ aantal nieuwe issues
- ✓ aantal opgeloste issues
- ✓ aantal openstaande issues
- ✓ ouderdomsanalyse

Bijvoorbeeld: van de tien issues staan er nog negen issues open, die twee maanden geleden al opgelost hadden moeten zijn.

- Vraag als auditcommissie om het overzicht als dat geen deel uitmaakt van de rapportage van Internal Audit
- Bekijk het staatje voor de vergadering van de auditcommissie en vraag het bestuur: Hoe kan het dat deze issues nog openstaan?

Het rapport van Internal Audit voor de auditcommissie bevat naast het staatje met bevindingen vaak ook een pagina met observaties (afgestemd met het bestuur): deze observaties vormen interessante input voor vragen aan of discussie met het bestuur. Het is gebruikelijk dat Internal Audit ook rapporteert over de status van de follow-up van het bestuur op de door de externe accountant gerapporteerde bevindingen en aanbevelingen.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren Bijlagen
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

beheersen van projecten, het optimaliseren van risicoraamwerken of het behouden van functionarissen op sleutelposities;

- *trusted adviser* – voldoende expertise en autoriteit bezitten om mee te denken op het gebied van risicobeheersing en interne controle en over de uitvoering van de strategie.

■ De rol van de auditcommissie

Toezicht op de actiebereidheid van het bestuur

De auditcommissie houdt toezicht op de opvolging van de opmerkingen en aanbevelingen voor verbetering van Internal Audit. De auditcommissie kan bij het bestuur aandringen op het voortvarend oppakken van voorgestelde acties en suggesties en de opvolging daarvan zorgvuldig monitoren.

Toezicht op de relatie van het bestuur met Internal Audit

De auditcommissie ziet ook toe op de relatie van Internal Audit met het bestuur: krijgt hij of zij de medewerking en informatie om de taken in alle vrijheid te kunnen uitoefenen en staan het bestuur en het management open voor de bevindingen, ook als die als pijnlijk worden ervaren?

Hoe is de toon aan de top?	
Belangrijke vragen	Mogelijke antwoorden
Welke samenwerking ervaart u met zowel het bestuur als het operationele management?	Altijd goede samenwerking. Er zullen echter altijd verschillen van inzicht aanwezig zijn. Deze moeten worden toegelicht, zodat de auditcommissie kan beoordelen wat de visie van alle betrokken partijen is en hoe de samenwerking verloopt. Serieuze verschillen van inzicht moeten worden aangepakt.
Heeft u situaties meegemaakt waarbij het bestuur of het management niet bereid was om samen te werken?	Voorbeelden helpen hierbij om het issue en de onderlinge relatie inzichtelijk te krijgen.
Is er wel eens een verzoek tot informatie geweigerd?	Nee. Internal audit moet altijd toegang krijgen tot welke informatie zij dan ook maar wenst in te zien. Dit moet ook benadrukt worden in het reglement. Als er zorgen zijn hierover moet de auditcommissie deze analyseren en tot een oplossing zien te komen.
Op welk gebied loopt de organisatie volgens u een risico (financieel, reputatie, operationeel, et cetera)	Een duidelijke toelichting waaruit een goed begrip blijkt van de risico's, en waaruit voldoende blijkt dat deze worden opgepakt door Internal Audit of op andere wijze geborgd worden (indien van toepassing).
Is het benoemen van deze aandachtsgebieden onderdeel van uw interne auditplan?	
Is er op ongepaste wijze druk op u uitgeoefend om bevindingen vanuit uw werkzaamheden aan te passen of op andere wijze te prioriteren?	De enige wijzigingen die zijn toegestaan aan rapporten zijn feitelijke onjuistheden. Internal Audit moet erop toezien dat alle belangrijke risico's die zij vaststelt gedurende interne controles worden gerapporteerd aan de auditcommissie. Als er zorgen zijn dat er op ongepaste wijze druk wordt uitgeoefend, dan moet de auditcommissie bespreken met het hoofd van Internal Audit door wie deze druk wordt uitgeoefend en hoe hij of zij denkt dit op te gaan lossen.

5. Evaluatie en beoordeling

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

De auditcommissie wordt (door het bestuur) betrokken bij de jaarlijkse beoordeling van de wijze waarop Internal Audit de taken uitvoert.

Scorecard en dashboard

De auditcommissie kan voor de beoordeling gebruikmaken van een zelfevaluatie van Internal Audit aan de hand van een scorecard of dashboard, als deze zijn opgenomen in het auditrapport. De zelfevaluatie betreft bijvoorbeeld het aantal audits, het al of niet behalen van targets, de tevredenheid van de interne klant, het aantal aanbevelingen en de snelheid waarmee deze worden opgepakt.

‘Soft skills’

Het gaat bij de beoordeling van Internal Audit echter niet alleen om harde prestatiecriteria, maar ook om zachte. Internal Audit moet niet alleen onderzoek goed uitvoeren, maar de uitkomsten daarvan ook kunnen vertalen naar overkoepelende thema’s en trends en deze in de context van het bedrijf kunnen plaatsen. Bovendien is het van belang dat het hoofd van Internal audit beschikt over *soft skills*. Het is gewenst dat hij of zij een goede gesprekspartner is voor de auditcommissie, de raad van commissarissen en het bestuur: over een goede boardroompresence beschikt, kan omgaan met bestuurlijke dynamiek en zich onafhankelijk opstelt, ook wanneer druk wordt uitgeoefend.

Internationale benchmark voor beoordeling Internal Audit

Het Internal Audit Ambition Model is een tool voor zelfevaluatie van het Instituut van Internal Auditors (IIA). Met dit model kan (het hoofd van) Internal Audit het bestaande kwaliteitsniveau in kaart brengen en de ambities benoemen om de functie verder te professionaliseren: wat wil Internal Audit bereiken en wat is daarvoor nodig? In het ambitiemodel komen de volgende thema’s aan de orde:

- rol Internal Audit;
- beleid, processen en best practices voor professioneel en effectief opereren;
- peoplemanagement;
- prestatie management en verantwoording afleggen;
- relaties in de organisatie en cultuur;
- governancestructuren.

De resultaten van het ambitiemodel worden vergeleken met die van Internal Audit in eigen land en wereldwijd. Ook voor de auditcommissie levert deze (inter)nationale benchmark waardevolle informatie op voor de beoordeling van Internal Audit.

Externe kwaliteitstoetsing (door Internal Audit)

Op basis van het Reglement Kwaliteitstoetsing van IIA Nederland moet elke externe interne auditfunctie met een of meer leden van het IIA zich een keer per vijf jaar extern laten toetsen aan de IIA-standaarden, door een gekwalificeerde organisatie (zoals het IIA).

Het doel hiervan is om de kwaliteit van de beroepsuitoefening door de leden te verhogen door uitspraak te doen over de mate waarin het interne stelsel van kwaliteitsbeheersing in opzet en werking voldoet aan de algemeen aanvaarde normen voor de beroepsuitoefening. Hierbij wordt ook gekeken hoe Internal Audit wordt gewaardeerd door de stakeholders en welke verbetermogelijkheden er zijn om de toegevoegde waarde van Internal Audit te verhogen.

Advies over benoeming en ontslag van het hoofd van Internal Audit

De auditcommissie kan zich over het functioneren van Internal Audit een oordeel vormen door goed te observeren tijdens de formele en informele contacten met het hoofd Internal Audit en het interne auditteam. De auditcommissie brengt overigens ook advies uit aan het bestuur over de benoeming en het ontslag van het hoofd van Internal Audit. Het bestuur legt de benoeming of het ontslag vervolgens voor aan de raad van commissarissen.

Als Internal Audit in de organisatie ontbreekt

Als de interne auditdiscipline niet apart is belegd in de organisatie, dan moet de auditcommissie jaarlijks advies uitbrengen aan de raad van commissarissen of er adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen en of er behoefte bestaat aan een interne-auditdienst. De raad van commissarissen moet de conclusies van het oordeel daarover en de eventuele aanbevelingen en alternatieve maatregelen opnemen in het eigen verslag in het jaarverslag.

In het advies aan de raad van commissarissen moet de auditcommissie in ieder geval aandacht besteden aan de volgende onderwerpen:

- Op welke wijze ontvangen de raad van commissarissen en de auditcommissie onafhankelijke informatie over de interne governance, zodat er niet volledig gesteund wordt op de informatievoorziening vanuit het bestuur?

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 1. Rolinvulling en mandaat
 2. Mensen, middelen en competenties
 3. Scope en missie
 4. Rapportage en opvolging
 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 4. Communiceren met de externe accountant
 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

- Alternatieven ten aanzien van de invulling van de *third line of defence*, hierbij kan gedacht worden aan:
 - het bestuur dat vanuit zijn eigen expertise een aanvullende kritische toetsende rol vervult binnen het systeem van interne governance;
 - het lijnmanagement (eerste lijn) dat vooral binnen een projectmatige organisatiestructuur zelfstandig verantwoordelijk is voor de invulling van zijn interne governance, daarbij vaak ondersteund én kritisch bevraagd door sterke ‘hoofdkantoorfuncties’;
 - de controlfunctie (tweede lijn) die vooral door de toegenomen professionaliteit van de businesscontrollers ingezet wordt als een extra onafhankelijke en kritische blik richting de vaak complexe business;
 - de externe accountant (vierde lijn), vooral als een efficiënter en effectiever alternatief voor de interne-auditfunctie als het gaat om het uitvoeren van financiële of IT-controlewerkzaamheden in het kader van de jaarrekeningcontrole
- Kunnen we op basis van de aard van de business, het risicoprofiel en de strategie van de organisatie, uitleggen richting de buitenwereld dat we, in tegenstelling tot de best practice, geen interne-auditfunctie hebben ingericht?

Checklist voor de beoordeling van het hoofd Internal Audit

- Visie
- vertaalt zijn visie in een strategisch interne auditplan;
 - investeert in competenties waarmee de visie gerealiseerd kan worden;
 - geeft effectief leiding aan het interne-auditteam;
- Talent
- focus op mentorschap en talentontwikkeling;
 - zet talenten in om waarde te creëren en maakt waar nodig gebruik van externe expertise;
- Positie
- heeft draagvlak bij de belangrijkste stakeholders;
 - maakt effectief gebruik van zijn onafhankelijke rol;
 - ondersteunt het voorbeeldgedrag van het bestuur;
 - neemt verantwoordelijkheid in het bouwen van een positie ten opzichte van het

- bestuur en de auditcommissie;
- beschikt over grondige kennis en begrip van de business;
- Communicatie
- is zelfbewust, straalt rust en vertrouwen uit, is authentiek en toont integer gedrag;
 - communiceert op een evenwichtige, krachtige en resultaatgerichte manier;
 - dwingt respect af bij de stakeholders, ook buiten de context van een specifieke controle;
 - weet duidelijk aan te geven wat de waarde is van de interne audit;
- Businessalignment
- zorgt voor een goede aansluiting van Internal Audit op de strategie, de kernwaarden en de samenhangende risico's;
 - ontwikkelt solide relaties gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen;
 - bouwt en onderhoudt partnerships tussen de verschillende *lines of defence*;
 - gebruikt actief het interne netwerk om de betrokkenheid bij risico's en maatregelen te verstevigen.

Voorbeeld van een interne-auditcharter:



B. De relatie met de externe accountant

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. **Checks & Balances**
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

In dit deel komen de volgende onderwerpen aan de orde:

B. De relatie met de externe accountant

- 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
- 2. Beoordelen en bewaken onafhankelijkheid
- 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
- 4. Communiceren met de externe accountant
- 5. Evalueren van het functioneren



1. Commissie
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. Cultuur en gedrag
6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 1. Rolinvulling en mandaat
 2. Mensen, middelen en competenties
 3. Scope en missie
 4. Rapportage en opvolging
 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 4. Communiceren met de externe accountant
 5. Evalueren van het functioneren
7. Corporate Reporting
8. Crisis
9. Communicatie

Cruciaal samenspel

Een kerntaak van de auditcommissie is de beoordeling van de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving, ter voorbereiding van het toezicht en de besluitvorming van de raad van commissarissen op dit gebied. Die taak lijkt uitdagender dan ooit, in een tijdperk van toenemende regelgeving, de roep om transparantie, hoge maatschappelijke verwachtingen en de noodzaak tot vertrouwensherstel. Een goed samenspel van de auditcommissie met de externe accountant is cruciaal voor de integere verslaggeving en een effectief controleproces.

Opdrachtrelatie versus informatie uitwisselen

De relatie tussen de auditcommissie en de externe accountant heeft een tweezijdig karakter. Aan de ene kant vervult de auditcommissie (als vooruitgeschoven post van de raad van commissarissen) de rol van opdrachtgever. De auditcommissie:

- is verantwoordelijk voor de selectie van de externe accountant;
- adviseert de raad van commissarissen over de voordracht tot benoeming en ontslag van de externe accountant;
- doet een voorstel voor de controleopdracht;
- bespreekt het controleplan, de tussentijdse bevindingen en de uitkomsten van de controle;
- beoordeelt het functioneren van de externe accountant; en
- beoordeelt en monitort de onafhankelijkheid van de externe accountant.

Aan de andere kant is de externe accountant een belangrijke informatiebron voor de auditcommissie. De externe accountant doorkruist bij de controlewerkzaamheden immers de gehele organisatie, praat met iedereen en overziet de inzet van het management, de medewerkers en de middelen. Dat kan leiden tot waardevolle en objectieve observaties voor het toezicht op de organisatie. Op zijn beurt kan de externe accountant het beeld van de verslaglegging en de gang van zaken in de organisatie complementeren en toetsen aan de hand van de informatie die de auditcommissie van het bestuur en door eigen inspanning heeft verkregen.

Samenwerking tussen de auditcommissie en de externe accountant

De relatie tussen de auditcommissie en de externe accountant gaat dus verder dan die tussen opdrachtgever en opdrachtnemer rond het controleren van de cijfers. De samenwerking is gebaseerd op een aantal opmerkelijke overeenkomsten: de auditcommissie en de externe accountant houden beide toezicht op basis van een maatschappelijk mandaat, opereren daarbij vanuit de positie van onafhankelijke buitenstaander en hebben een gemeenschappelijk doel: een gedegen en deugdelijke verantwoording van de organisatie aan de stakeholders. Ze kunnen elkaar helpen en versterken. Een goede samenwerking tussen de auditcommissie en de externe accountant is gebaat bij intensieve interactie, openheid, oprechtheid en wederzijds vertrouwen.

Effectief samenwerken: vijf verantwoordelijkheden

Wet- en regelgeving schetsen de basis voor de samenwerking door het benoemen van de taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie voor een effectieve relatie met de externe accountant (zie het overzicht in

bijlage 6A). Het is echter aan de auditcommissie zelf om op dit fundament een sterke relatie te bouwen met de externe accountant om tot een krachtig samenspel te komen. Daarin pakt de auditcommissie proactief haar rol in alle fasen van het externe controleproces, van de selectie tot en met de evaluatie.

Aanloopfase - voor de opdracht

- Beoordeling van de prestaties van de externe accountant in het afgelopen jaar, dat wil zeggen het controleteam, de dienstverlening en het honorarium
- Bespreking van het controlevoorstel – benadering dienstverlening, voorwaarden en honorarium
- Beoordeling van de onafhankelijkheid van de accountant en de ervaring van het controleteam
- Overweging van de opdrachtbevestiging
- Opstelling benoemingsvoorstel voor de raad van commissarissen

Inzicht krijgen in het controleplan

- Bespreking en goedkeuring van het controleplan voor het lopende jaar
- Uiteenzetting van de verwachtingen van de accountants, namelijk dienstverlening, tijdspad en rapporteringsvereisten
- Beoordeling van de manier waarop de belangrijkste risicogebieden zullen worden behandeld gedurende de controle

Afrondingen (na einde jaar)

- Beoordeling van de gecontroleerde jaarrekening
- Bespreking van de belangrijkste controlebevindingen – belangrijkste waarderingsgrondslagen / oordelen / kwaliteit van de financiële verslaglegging
- Bespreking van de eventuele meningsverschillen met het management
- Aparte bespreking met de externe accountant
- Beoordeling van de prestaties

Op de hoogte blijven gedurende de controle

- Op de hoogte zijn van de problemen die men tegenkwam tijdens de uitvoering van de controle
- Beperkingen met betrekking tot de toegang tot informatie/het management
- Op de hoogte zijn van tekortkomingen in de interne controle/fraude/onwettige daden
- Op de hoogte zijn van kwesties die van invloed zijn op de onafhankelijkheid van de accountant

1. Selectie en voordracht benoeming

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

De auditcommissie is verantwoordelijk voor de procedure voor de selectie van de externe accountant en de voordracht voor (her) benoeming aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Die voordracht vindt plaats door de raad van commissarissen, op advies van de auditcommissie.

Verplichte roulatie

Nederland kent een verplichte roulatie van de externe accountant voor organisaties van openbaar belang (OOB): deze organisaties moeten minimaal één keer per tien jaar wisselen van accountantskantoor. Daarna geldt een afkoelingsperiode van vier jaar voor een eventuele herbenoeming van hetzelfde kantoor.

Daarnaast zijn er regels met betrekking tot de (maximale) lengte (zeven jaar) van de periode van betrokkenheid van senior leden van het assuranceteam bij dienstverlening aan de organisatie. Voor OOB's geldt echter dat de eindverantwoordelijke accountant en de eventuele andere key assurancepartners maximaal vijf, respectievelijk zeven jaar betrokken mogen zijn bij een assuranceopdracht bij de OOB; daarna geldt een afkoelingsperiode van drie jaar.

Best practice

In dit kader is het relevant om periodiek met de externe accountant het opvolgingsplan te bespreken om de continuïteit in het team te waarborgen.

De rol van de auditcommissie

Aanbeveling en motivatie

De auditcommissie bereidt de selectie van de externe accountant voor en geeft advies aan de raad van commissarissen over de voordracht van benoeming van de externe accountant. De auditcommissie betreft hierin de observaties van het bestuur. Als uitkomst van de selectieperiode moet de auditcommissie één partij (voor OOB's twee partijen) voordragen aan de aandeelhouders en daarbij een voorkeur uitspreken: wie is op dit moment de beste accountant voor de organisatie? De aanbeveling van de auditcommissie bevat ten minste twee keuzemogelijkheden voor de controleopdracht en een gemotiveerde keuze voor één daarvan. De motivatie daarbij moet ingaan op de inhoudelijke argumenten voor de keuze, zoals de gehanteerde methodologie, de match met en kwaliteit van het team, individuele expertise van de teamleden en gebruik van technologie. Het verdient aanbeveling om de keuze en de overwegingen daarbij schriftelijk vast te leggen.

Meewegen van de prijs

Een onderdeel van elke offerte is de prijs. Het uitgangspunt is een faire prijs voor een hoogwaardige controle met toegevoegde waarde. Gezien het belang van het kwalitatieve deel van de offerte, kan ervoor gekozen worden om de prijsinformatie apart te laten aanleveren. De prijs wordt dan pas onthuld als de selectiecommissie haar inhoudelijke voorkeur heeft uitgesproken voor een van de

inschrijvers. Denk ook goed na over de mate waarin, naast de kwalitatieve aspecten, de prijs meeweegt in de uiteindelijke keuze. De prijs zou niet van dominante invloed mogen zijn op de keuze voor de accountant ook gezien vanuit de auditcommissie zodat de accountantscontrole bijdraagt aan de verantwoordelijkheid van de auditcommissie. Betrek bij deze evaluatie ook de reikwijdte (scope) van de aanbidding. Merk hierbij op dat het bestuur mogelijk eerder zal kiezen voor een zo laag mogelijke prijs om de impact op de winst-en-verliesrekening zo laag mogelijk te houden.

De auditcommissie houdt zich dus regelmatig bezig met de selectie- en (her) benoemingsprocedure. Organisaties in de semipublieke sector hebben bij de selectie van de externe accountant vaak te maken met een Europese aanbestedingsprocedure. Zie bijlage 6B voor een overzicht van de belangrijkste componenten van en tips voor het selectieproces.

Pak de regie

Een goede samenwerking met de externe accountant begint met de selectie. De auditcommissie moet vanaf het begin bij het selectieproces betrokken zijn, zich opstellen als opdrachtgever en de regie nemen. Wat zijn best practices hiervoor?

- focus op de persoonlijke relatie. Een klik tussen de voorzitter en de leden van de auditcommissie met het controleteam zorgt eerder voor een effectieve controlerelatie.

Best practice

Vraag als auditcommissie bij de selectie van auditteams: 'hoe ga je om met onderbuikgevoelens die je niet vanuit feiten kunt staven?' of 'Wat is het grootste professionele dilemma geweest dat u in uw rol van accountant het afgelopen jaar hebt ervaren?'

Bij wederzijdse bereidheid en vertrouwen worden gevoelige kwesties eerder openlijk met elkaar besproken en zorgen gedeeld.

- Maak tijdens het offerteverzoek (ook) kennis met het controleteam waarmee de auditcommissie contact zal hebben.
- Stel vragen die zicht bieden op de meerwaarde van de externe accountant voor de organisatie en de auditcommissie (zie bijlage 6C).
- Kijk of het professioneel en persoonlijk klikt met de lead auditpartner en de eventuele andere mensen die het eigenlijke werk gaan doen.
- Observeer: hoe is de samenwerking en de cultuur in het controleteam?

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

- 1. Rolinvulling en mandaat
- 2. Mensen, middelen en competenties
- 3. Scope en missie
- 4. Rapportage en opvolging
- 5. Evaluatie en beoordeling

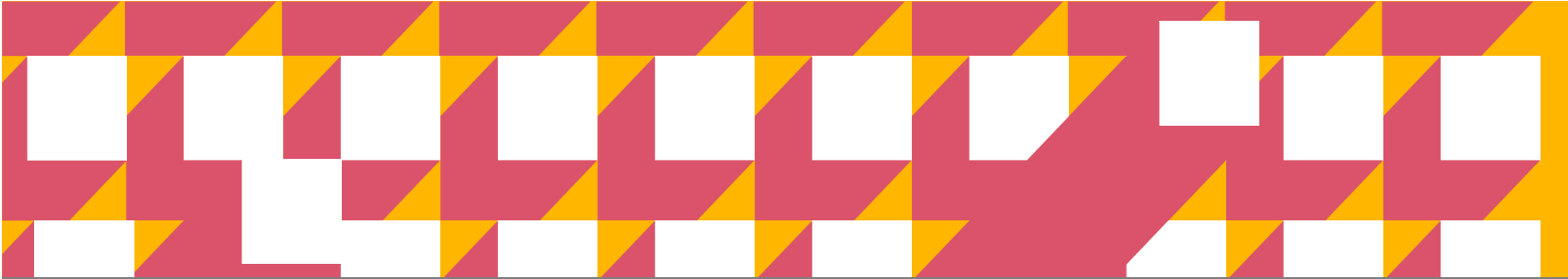
B. De relatie met de externe accountant

- 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
- 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
- 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
- 4. Communiceren met de externe accountant
- 5. Evalueren van het functioneren Bijlagen

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie



Mogelijke criteria voor de selectie van de externe accountant

Het team

- samenstelling van het team (vaardigheden en ervaring van de individuele teamleden en van het team als geheel);
- commitment (tijd) van de belangrijkste (kern) teamleden;
- persoonlijke klik en communicatie;
- beschikbaarheid specialistische kennis;
- beschikbaarheid, kwaliteit en ervaring van (buitenlandse) controleteams;
- beleid voor continuïteit in het team;
- omgang met vaktechnische beslissingen;
- enthousiasme en *eagerness* voor de opdracht;
- curricula vitae van de teamleden.

Sectorkennis

- ervaring en expertise in de sector (inclusief ervaring met relevante toezichthouders);
- visie op (recente) ontwikkelingen in de sector en de impact op de organisatie;
- het inspelen op (interne en externe)

- ontwikkelingen;
- borging en kennisdeling van sectorkennis in de organisatie en in het team.

Aanpak en scope

- inrichting controleaanpak, inclusief risicoanalyse, scope en materialiteit;
- technologie in de controleaanpak;
- onderscheidend vermogen en meerwaarde van/in de controleaanpak;
- de coördinatie van de controlewerkzaamheden;
- ervaring en mandaat van het groepsteam bij het aansturen van andere controleteams en specialisten;
- stimuleren zelfcontrolerend vermogen van de organisatie;
- samenwerking met Internal Audit of andere relevante afdeling(en);
- invulling van de natuurlijke adviesfunctie.

Communicatie

- rapportage aan het management en de aandeelhouders;

- invulling van de communicatie gedurende het jaar.

Transitie

- ervaring met transitie(s) bij vergelijkbare organisaties;
- transitieplan.

De organisatie

- referenties in de sector;
- potentiële conflicten;
- kwaliteitsbewakingssysteem;
- cultuuraspecten: matchen de normen en waarden van uw organisatie met die van de inschrijvers.

Honorarium

- prijs-kwaliteitverhouding;
- gedetailleerde *breakdown* van de controle-uren en het honorarium naar bijvoorbeeld businessunit en functieniveaus;
- (rand)voorwaarden.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

1. Rolinvulling en mandaat
2. Mensen, middelen en competenties
3. Scope en missie
4. Rapportage en opvolging
5. Evaluatie en beoordeling

B. De relatie met de externe accountant

1. Selecteren en voordragen voor benoeming
2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
4. Communiceren met de externe accountant
5. Evalueren van het functioneren Bijlagen

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Expliciteer en toets de visie op de samenwerking

- Maak verwachtingen van de samenwerking en specifieke wensen meteen kenbaar in het selectiedocument: accountantsfirma's kunnen daar dan al rekening mee houden bij de samenstelling van het controleteam;
- Gebruik de presentatie van controleteams om de invulling van de rol en de visie op de samenwerking te toetsen: komen deze • overeen met de visie en verwachtingen van de auditcommissie en zijn de juiste attitude en competenties aanwezig, zoals oog voor *soft controls*?

- Kijk bij de selectie tijdig naar de bestaande adviesrelaties met externe accountants. Weeg het strategische belang daarvan af tegen de eventuele selectie als externe accountant: welke dienstverlening is belangrijker voor de organisatie? De Nederlandse onafhankelijkheidsregelgeving ten aanzien van de wettelijke controle van OOB's sluit immers het verlenen van andere diensten dan wettelijk gedefinieerde controlediensten door de externe accountant uit. Zie ook bijlage 6D.
- Betrek de observaties van het bestuur en Internal Audit bij de voordracht tot her(benoeming).

- Maak de selectiecriteria en de belangrijkste conclusies van de raad van commissarissen over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces openbaar aan de algemene vergadering van aandeelhouders (zodat aandeelhouders op basis van die informatie een gefundeerde beslissing kunnen nemen om de voorgedragen externe accountant al of niet te benoemen).

De definitie 'controlediensten'

Controlediensten omvatten in Nederland uitsluitend:

- de (wettelijke) controle van de jaarrekening of de geconsolideerde jaarrekening;
- de controle of de beoordeling van (tussen de) financiële overzichten;
- het verstrekken van *assurance* met betrekking tot andere aspecten van de jaarverslaggeving, zoals corporate governance, risicomanagement of maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- elke andere wettelijke taak die verband houdt met controlewerkzaamheden die door wetgeving is opgelegd aan de externe accountant of de accountantsorganisatie (zoals de waarmaking van staten voor de toezichthouder zoals bedoeld in de Pensioenwet en de Wet op het financieel toezicht);
- het verstrekken van *assurance* en feitenonderzoek voor externe gebruikers (zoals *comfort letters*);
- het verstrekken van *assurance* en feitenonderzoek voor de raad van commissarissen (bijvoorbeeld op het gebied van interne beheersing, fusies en overnames en fraude). De diensten moeten betrekking hebben op de informatie die de gecontroleerde klant verstrekt heeft.

2. Beoordeling en bewaking van de onafhankelijkheid

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

1. Rolinvulling en mandaat
2. Mensen, middelen en competenties
3. Scope en missie
4. Rapportage en opvolging
5. Evaluatie en beoordeling

B. De relatie met de externe accountant

1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 4. Communiceren met de externe accountant
 5. Evalueren van het functioneren
- Bijlagen

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Het is de taak van de auditcommissie om de onafhankelijkheid van de externe accountant te beoordelen en te monitoren tijdens de selectieprocedure en gedurende de gehele periode dat het accountantskantoor als externe accountant van de organisatie functioneert.

Analyse van bedreiging van de onafhankelijkheid

De externe accountant moet voorafgaand aan het aanvaarden of continueren van een wettelijke controleopdracht een analyse maken van eventuele bedreigingen van de onafhankelijkheid op het gebied van de persoonlijke onafhankelijkheid van het assuranceteam:

- als gevolg van bestaande en eventueel voorgenomen niet-controledienstverlening door de externe accountant aan de organisatie, evenals;
- ten gevolge van eventueel bestaande andere zakelijke relaties (zoals samenwerkingsverbanden en inkooprelaties; de externe accountant moet vaststellen of adequate maatregelen zijn getroffen om deze bedreigingen weg te nemen of te mitigeren. De uitkomsten van deze analyse moet de externe accountant documenteren en bespreken met de auditcommissie.

Specifieke regelgeving voor OOB's en EU PIE's

Nieuw in de EU-regels is dat er sprake is van een cooling-inperiode van een jaar met betrekking tot door de te benoemen externe accountant geleverde diensten op het gebied

van *designing and implementing internal control or risk management procedures related to the preparation and/or control of financial information or financial information technology systems*. De externe accountant kan niet als externe accountant worden benoemd als deze externe accountant dergelijke diensten heeft verleend in het jaar voorafgaand aan het eerste door de externe accountant te controleren boekjaar.

Met betrekking tot OOB's en EU PIE's zijn de verantwoordelijkheden van de auditcommissie (en van de externe accountant) op het gebied van de onafhankelijkheid bij de invoering van de EU PIE-regelgeving meer expliciet gemaakt en uitgebreid. Belangrijke aspecten zijn:

- De auditcommissie moet alle wettelijk toegestane en door de onderneming gewenste niet-controledienstverlening vooraf goedkeuren.
- Een Nederlandse externe accountant mag geen andere diensten dan (de wettelijk vastgelegde) 'controlediensten' verlenen aan de Nederlandse OOB, de moedermaatschappij(en) van de OOB, dan wel aan in de EU gevestigde dochtermaatschappijen van de OOB (meer dan vijftig procent zeggenschap).
- Buitenlandse netwerkfirma's verbonden aan de externe accountant mogen aan in Nederland gevestigde groepsmaatschappijen ook alleen controlediensten verlenen.

Aan in het buitenland gevestigde groepsmaatschappijen (meer dan vijftig procent zeggenschap) mogen zij niet-controlediensten verlenen, indien en voor zover deze toegestaan zijn onder de in het land van vestiging geldende onafhankelijkheidsregels.

- De auditcommissie moet ook richtlijnen voor het inhuren van de externe accountant voor bepaalde belastingadvieswerkzaamheden (waaronder de belastingaangifte) ten behoeve van de organisatie) en waarderingdiensten ten behoeve van groepsmaatschappijen in EU-lidstaten waar dat onder voorwaarden is toegestaan.
- Voor OOB's geldt bovendien een honorariumplafond van zeventig procent van het gemiddelde honorarium voor de wettelijke controle als bovengrens voor de door de externe accountant van de OOB te leveren andere diensten. Zie voor een uitgebreide toelichting bijlage 6D.

Best practices voor toetsing van de onafhankelijkheid van de externe accountant

- Bepaal (of pas) het eigen beleid (aan) ten aanzien van het door de externe accountant en zijn netwerk verlenen van (niet-controle) dienstverlening aan de organisatie en haar groepsmaatschappijen, houd hierbij ook rekening met de onafhankelijkheidsregelgeving in het land van vestiging van de diverse groepsmaatschappijen. Overweeg welke opdrachten de auditcommissie zelf wil goedkeuren en voor welke opdrachten de goedkeuring wordt gedelegeerd aan

Best practice

Expliciteer de visie op de samenwerking in het selectiedocument, bijvoorbeeld: 'We verwachten dat de externe accountant zijn beeld over de organisatie vrijelijk deelt met de auditcommissie, ook als het controleteam dat liever niet schriftelijk vastlegt.'

- bijvoorbeeld het hoofd van Internal Audit. Dit kan afhankelijk zijn van de aard en/of de hoogte van het honorarium van de opdracht.
- Stem het beleid met de externe accountant af (en publiceer dit op de website).
 - Wees er zeker van dat de procedure van voorafgaande goedkeuring ten aanzien van niet-controlediensten door de externe accountant adequaat is en goed werkt.
 - Vraag de externe accountant ten minste één keer per jaar schriftelijk om een overzicht van alle verleende niet-controlediensten en een bevestiging dat het een en ander in overeenstemming is met van toepassing zijnde regelgeving en dat de onafhankelijkheid van de externe accountant gedurende het jaar niet is aangetast.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

- 1. Rolinvulling en mandaat
- 2. Mensen, middelen en competenties
- 3. Scope en missie
- 4. Rapportage en opvolging
- 5. Evaluatie en beoordeling

B. De relatie met de externe accountant

- 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- Bijlagen

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Belangrijke vragen voor toetsing van de onafhankelijkheid van de externe accountant

Gedurende het selectieproces

- Wat zijn de interne procedures en systemen van de (eventueel te benoemen) externe accountant op het gebied van het voldoen aan op de organisatie van toepassing zijnde onafhankelijkheidsregelgeving?
- Is de externe accountant (en de accountantsorganisatie) de afgelopen jaren door toezichthouders aangesproken op gebreken en/of overtredingen van onafhankelijkheidsregelgeving?
- Hoe weten we dat op het moment van benoeming alle (mogelijke) bedreigingen van de onafhankelijkheid van de externe accountant zijn geïdentificeerd en tijdig zijn opgelost?
- Welke diensten kunnen eventueel worden voortgezet indien de accountantsorganisatie als externe accountant wordt benoemd?



3. Formulering van de opdracht aan de externe accountant (scope, materialiteit en budget)

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

1. Rolinvulling en mandaat
2. Mensen, middelen en competenties
3. Scope en missie
4. Rapportage en opvolging
5. Evaluatie en beoordeling

B. De relatie met de externe accountant

1. Selecteren en voordragen voor benoeming
2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
3. Formulieren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
4. Communiceren met de externe accountant
5. Evalueren van het functioneren
Bijlagen

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

De auditcommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen voor de opdracht voor de controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Bij het formuleren van de opdracht moet de auditcommissie ook aandacht besteden aan de reikwijdte van het accountantsonderzoek (de scope) en de te hanteren materialiteit.

Informatie is volgens de Nederlandse richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving van materieel belang wanneer 'het weglaten of het onjuist weergeven daarvan de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen, zou kunnen beïnvloeden'. De materialiteit van de post of fout is niet alleen afhankelijk van de omvang, maar ook van de aard van de post of fout.

Best practices voor de formulering van de opdracht:

- Formuleer een eigen mening over de gewenste scope en materialiteit van de opdracht en draag die expliciet uit naar de externe accountant en de raad van commissarissen.
- Deel kennis van risico's en specifieke zorgpunten met de externe accountant, zodat deze de scope en de materialiteit daarop kan afstemmen.
- Hanteer bij de scope en de materialiteit van de opdracht (en het controleplan) een brede definitie, die ook ruimte biedt voor controle van informatie en issues van niet-financiële aard, zoals langetermijnwaardecreatie en cultuur, duurzaamheid en diversiteit.

- Bepaal de betrokkenheid van de externe accountant bij de inhoud en publicatie van financiële berichten anders dan de jaarrekening, zoals halfjaarcijfers, kwartaalcijfers en persberichten. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een beoordelingsopdracht of opdracht tot specifiek overeengekomen werkzaamheden.

Best practice

Wees alert op verandering in scope en materialiteit bij de wisseling van accountant en de mogelijke vragen van aandeelhouders daarover.

Bepalen en bewaken honorarium externe accountant

- Maak als auditcommissie nadrukkelijk de eigen visie op de reikwijdte en het bijbehorende budget van de externe accountant kenbaar: het bestuur heeft als gecontroleerde partij wellicht andere belangen dan de auditcommissie.
- Selecteer op kwaliteit en inhoud, niet alleen, of vooral, op prijs.
- Schep in het budget ruimte voor regelmatig informeel overleg tussen de auditcommissie en de externe accountant, bijvoorbeeld voorafgaand en na afloop van de vergadering van de auditcommissie.

Belangrijkste vragen voor de formulering van de opdracht aan de externe accountant

Voorbeeldvragen met betrekking tot de controleaanpak van de externe accountant:

- Wat zijn de doelstellingen van uw controle?
- Welke eisen worden er aan de financiële verslaggeving van de onderneming gesteld en hoe luidt de tijdsplanning om hieraan te voldoen?
- Op welke gebieden bent u van plan tijdens uw controle de nadruk te leggen? Waarom?
- In welke mate gaat u het interne beheersingssysteem van de onderneming beoordelen?
- In welk opzicht zal de jaarrekening van dit jaar worden beïnvloed door recente wijzigingen in grondslagen van financiële verslaggeving en/of eisen die door regelgevers/toezichthouders worden gesteld?
- Hoe zullen recente transacties en handelingen van de onderneming, zoals fusies en overnames, herstructureringen, wijzigingen in de ondernemingsstrategie, wijzigingen in financieringsafspraken, of andere ongebruikelijke transacties, uw controle of verklaring beïnvloeden?
- Wat is uw controleaanpak met betrekking tot de geautomatiseerde systemen en applicaties van de onderneming?
- Hoe coördineert u uw werkzaamheden met de interne auditor?
- Welke bedrijfsvestigingen zult u dit jaar bezoeken? Bezoekt u steeds andere bedrijfsvestigingen? Zo ja, hoe bepaalt u welke vestigingen u wanneer bezoekt?
- Welke dochtermaatschappijen gaat u controleren? Welke stappen onderneemt u met betrekking tot de niet gecontroleerde dochtermaatschappijen?
- Indien hierbij andere accountantsfirma's zijn betrokken, hoe stelt u de aanvaardbaarheid van hun werkzaamheden en hun onafhankelijkheid vast?
- Wat zijn uw verantwoordelijkheden voor het ontdekken van fouten van materiële betekenis, fraude en onwettige handelingen?
- Hoe deelt u met ons de belangrijkste discussiepunten met het bestuur over uw conceptrapportage interim-bevindingen, en op basis daarvan aangebrachte wijzigingen in uw rapportage interim-bevindingen?

4. Communicatie met de externe accountant

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

De basis van de communicatie tussen auditcommissie en de externe accountant is vastgelegd in de Code. Zo legt de externe accountant het conceptcontroleplan aan de auditcommissie voor. Vervolgens moet de auditcommissie jaarlijks een aantal zaken met de externe accountant bespreken, zoals de reikwijdte en materialiteit van het controleplan en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die de externe accountant daarin heeft benoemd. De auditcommissie bespreekt ook jaarlijks de tussentijdse bevindingen van de

Valkuil

Voorkom dat alleen de auditcommissie met de externe accountant praat. Geef ook de overige commissarissen gelegenheid voor 'reguliere contacten' met de externe accountant om vragen te stellen, observaties te delen en hun eigen oordeel te vormen. De gehele raad van commissarissen heeft baat bij de inzichten en onafhankelijke mening van de externe accountant. De externe accountant is minimaal één keer per jaar aanwezig in de vergadering met de voltallige raad van commissarissen. Best practice is een staande uitnodiging voor commissarissen die niet in de auditcommissie zitten om de vergaderingen van de auditcommissie bij te wonen en toegang te geven tot alle documentatie voor de auditcommissie. Zie hoofdstuk 9: Communicatie.

externe accountant, de uitkomsten van de controlewerkzaamheden en de rapportage interim-bevindingen (zie hoofdstuk 7: Corporate Reporting voor de inhoudelijke bespreking daarvan en de vragen die de auditcommissie daarbij kan stellen).

Blik van binnen en van buiten

De auditcommissie kan echter veel meer waarde halen uit de relatie met de externe accountant dan alleen het bespreken van de absoluut noodzakelijke en vereiste onderwerpen. Hier komt de meerwaarde van de accountant als extra onafhankelijke informatiebron aan bod, zowel intern als extern. De externe accountant komt immers door de gehele organisatie, maar ziet ook veel andere organisaties.

Overige onderwerpen die met de externe accountant besproken kunnen worden:

- observaties ten aanzien van het gedrag en de kwaliteit van het management in het algemeen en het financeteam in het bijzonder, de toon aan de top en de cultuur in de organisatie;
- de visie van de externe accountant op (niet-)financiële informatie, bijvoorbeeld duurzaamheidsinformatie en kwartaalrapportages, en de rol van de accountant hierbij;
- de visie van de externe accountant op business- of branchebrede risico's en maatschappelijke trends, zoals reputatierisico's en de disruptieve gevolgen van technologische ontwikkelingen als digitalisering en robotisering;

Uit de praktijk

De auditcommissie van een beursgenoteerde onderneming bespreekt tijdens de eigen vergadering de plannen voor een acquisitie in het buitenland. De auditcommissie focust daarbij vooral op strategische en financiële factoren: wat is de bijdrage van de overname aan de langetermijnwaardecreatie van de organisatie en is deze financieel haalbaar? De externe accountant kijkt verder dan de auditcommissie en betreft ook de organisatorische consequenties erbij: in de praktijk ziet de externe accountant acquisities immers vaak mislukken door een gebrekkige integratie. Die ervaring weerspiegelt zich in de twee vragen die de externe accountant stelt: 'Is het management van de organisatie ervaren genoeg om de acquisitie te behappen'? En: 'Zijn in de overnamesom de kosten meegenomen voor *control* van de nieuwe buitenlandse vestiging vanuit het hoofdkantoor?' De auditcommissie stelt beide vragen vervolgens aan het bestuur tijdens de commissarissenvergadering, waar de acquisitie op de agenda staat. Uiteindelijk geeft de raad van commissarissen groen licht voor de overname, op voorwaarde dat er een integratiemanager wordt benoemd en dat de kosten voor extra *control* in het bod worden verdisconteerd.

- best practices voor het effectief functioneren van de auditcommissie, gebaseerd op de veelvuldige contacten van de externe accountant met auditcommissies van andere organisaties.

Reguliere vergaderingen

In de praktijk is de externe accountant aanwezig bij alle vergaderingen van de auditcommissie, net als de cfo en het hoofd Internal Audit, tenzij de auditcommissie dat anders beslist. Dat laatste komt nog steeds voor. Zo mag de externe accountant soms alleen dat deel van de vergadering bijwonen dat relevant is voor de jaarrekeningcontrole. Best practice is echter dat de externe accountant de gehele vergadering bijwoont en daarbij niet alleen als toehoorder

fungeert, maar een actieve inbreng kan hebben, ook al heeft het onderwerp niet direct betrekking op de controle. De voorzitter van de auditcommissie kan de auditcommissie daartoe uitnodigen door bij elk agendapunt expliciet om diens inbreng van de externe accountant te vragen. De externe accountant kan op basis van zijn of haar kennis, ervaring in andere organisaties en observaties in de controle een waardevolle bijdrage leveren aan de discussie.

2 Zie ook hoofdstuk 9: Communicatie.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

1. Rolinvulling en mandaat
2. Mensen, middelen en competenties
3. Scope en missie
4. Rapportage en opvolging
5. Evaluatie en beoordeling

B. De relatie met de externe accountant

1. Selecteren en voordragen voor benoeming
2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
4. Communiceren met de externe accountant
5. Evalueren van het functioneren Bijlagen

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

‘Private sessions’

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de auditcommissie in elk geval één keer per jaar zonder aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant: de *private session*. Die ene verplichte *private session* per jaar vormt ook hier weer het absolute minimum. De auditcommissie heeft de mogelijkheid om ‘zo vaak als zij dit noodzakelijk acht’ apart te overleggen met de externe accountant (dus zonder de cfo en de ceo of andere bestuursleden).

Apart overleg voor en na vergadering

Een effectieve auditcommissie maakt goed gebruik van die ruimte om apart contact te hebben met de externe accountant. Sommige voorzitters van de auditcommissie hebben voorafgaand aan elke commissievergadering apart overleg met de lead auditpartner. Dat biedt gelegenheid om de agenda door te nemen en van de externe accountant te horen welke onderwerpen en vragen er op de vergadering aan de orde zouden moeten komen. De externe

accountant kan ook vertellen wat er in de financiële kolom en andere geledingen van de organisatie speelt. Vaak wordt er ook na afloop van de vergadering nog even nabesproken.

‘Mini-heisessie’

Naast het overleg voorafgaand en na afloop van de reguliere vergadering, kan de voorzitter van de auditcommissie één keer per jaar een ‘mini-heisessie’ met de externe accountant organiseren: zonder formele agenda en ‘met de benen op tafel’, zonder notulen. In dat informele overleg kunnen de voorzitter van de auditcommissie en de lead auditpartner hun beeld, indrukken van en gevoel bij de organisatie aan elkaar toetsen en hun observaties en zorgen delen, bijvoorbeeld over de kwaliteit van het bestuur en de verhoudingen daarbinnen, de (financiële) organisatie en belangrijke issues als kwaliteit, langetermijnwaardecreatie, cultuur en integriteitsrisico’s. Commissarissen zijn vaak eenzaam in de uitoefening van hun rol: ze hebben veelal niemand die als spiegel en sparringpartner kan fungeren met betrekking tot de organisatie.

Vragen voor de *private session*

- Hebt u aanbevelingen gedaan voor aanpassingen in de jaarrekening of in persberichten die niet zijn overgenomen? Indien dat het geval is, op welk gebied en van welke aard waren de door u gesuggereerde aanpassingen?
- Welke onderdelen van onze financiële verslaglegging zouden volgens u onderwerp van onderzoek door de toezichthouders kunnen zijn?
- Wat is volgens u de kwaliteit van onze gerapporteerde inkomsten in de huidige periode?
- Wat is uw beeld van de toon aan de top en die van de managers daaronder?
- Hoe capabel is ons financeteam?
- Is er volgens u sprake van druk die wordt uitgeoefend op personen binnen de verslagleggingsafdeling om tot een bepaalde uitkomst te komen, als het aankomt op specifieke boekhoudkundige zaken?
- Bent u van mening dat het management adequaat heeft opgetreden tegen personen die frauduleus of dubieus gedrag hebben vertoond?
- Zijn er zaken die u zorgen baren aangaande de wijze waarop de organisatie te werk gaat?
- Welke onderwerpen van de controle kosten het meeste tijd, veroorzaken overschrijdingen van het budget of leiden tot herhaaldelijke discussies met het management?
- Welke vragen zouden we u of het management moeten stellen? Waar moeten we meer tijd aan spenderen?
- In welke mate worden de presentaties aan de auditcommissie gerepeteerd en uitgeschreven?

Uit de praktijk

De informele informatie-uitwisseling tijdens de *private session* kan ook worden geïnstitutionaliseerd. De auditcommissie van een beursgenoteerde organisatie houdt één keer per jaar een informele sharingmeeting met de externe accountant.

Ter voorbereiding van de sessie doet de accountant een *deep dive* in de organisatie: hoe wordt er organisatiebreed, dus ook in de internationale vestigingen, tegen de financefunctie aangekeken, ook door de componentauditors (de lokale accountants die de controle van buitenlandse bedrijfsonderdelen uitvoeren in opdracht van de groepsauditor)? De externe accountant deelt de verzamelde indrukken met de auditcommissie, die op haar beurt de eigen zorgen over de financefunctie uit: waar bevinden zich gevaarlijke zwakke plekken in de financiële kolom en is er voldoende talent aanwezig in de top 20 om straks de opvolging van de zittende cfo soepel intern te kunnen opvangen? Het levert een vruchtbare informatie-uitwisseling op, omdat er sprake is van een veilige omgeving, waarin een sfeer heerst van wederzijds vertrouwen en de openheid van twee kanten komt.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Veilige omgeving creëren voor indrukken en gevoelens

Een vruchtbare informele uitwisseling tijdens de *private session* komt niet uit zichzelf tot stand. De auditcommissie en de externe accountant bouwen daarvoor beide aan een sterke relatie. Zoals gezegd, zijn wederzijdse openheid en vertrouwen de belangrijkste bouwstenen van dat ‘bondgenootschap’. De vorming daarvan begint al bij de selectie, zoals we eerder schetsten. Dan al kan de auditcommissie aftasten of met de externe accountant een vertrouwensrelatie kan worden opgebouwd. Vervolgens kan de auditcommissie een omgeving creëren waarin de externe accountant zich veilig voelt om gevoelige kwesties te bespreken en zorgen te delen.

Tips en spelregels voor een veilige omgeving

- Wees alert op en reageer op non-verbale communicatie aan de kant van de externe accountant: welke zorgen leven er onder de oppervlakte?
- Creëer een open sfeer, waarin indrukken en gevoelens bespreekbaar zijn.
- Bedenk van tevoren welke vragen de auditcommissie aan de externe accountant wil stellen: over welke gevoelige onderwerpen wil de auditcommissie de mening van de externe accountant horen of informele informatie verkrijgen (zie kader)?
- Ga zorgvuldig om met de verkregen informatie door voorzichtig te polsen bij het bestuur of Internal Audit, klap nóóit uit de school en bescherm de bron.
- Wees als auditcommissie ook zélf bereid om vertrouwelijke en gevoelige informatie met de externe accountant te delen, die ten goede kan komen aan de kwaliteit van de controle.
- Zoek, binnen of buiten de organisatie, een neutrale omgeving om het gewenste gesprek te faciliteren.

Uit de praktijk

De lead auditpartner van een organisatie merkt dat de slechte relatie tussen de ceo en de cfo op het punt staat om te exploderen. Hij belt de voorzitter van de auditcommissie om deze op de hoogte te stellen. Formeel is dat niet zijn rol, maar hij maakt zich zorgen. Na het telefoontje van de externe accountant belt de voorzitter van de auditcommissie, de president-commissaris die op zijn beurt direct contact opneemt met de ceo: ‘Wat hoor ik nu van de externe accountant?’ De in vertrouwen verstrekte informatie keert zich vervolgens als een boemerang tegen de lead auditpartner. Voortaan zal hij zich wel drie keer bedenken voor hij een gevoelig issue bij de voorzitter van de auditcommissie aankaart. Daarvoor is een veilige omgeving nodig, waarin gedeelde informatie binnenskamers blijft. Als die omgeving vijandig blijkt, klapt de externe accountant dicht en blijven de raad van commissarissen en de auditcommissie verstoken van belangrijke informele informatie.

5. Evaluatie van het functioneren van de externe accountant

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

De auditcommissie moet de wettelijke controle door de externe accountant monitoren. Bovendien rapporteert de auditcommissie jaarlijks aan de gehele raad over het functioneren van en de relatie met de externe accountant. Hoe kan de auditcommissie deze jaarlijkse evaluatie praktisch aanpakken en ervoor zorgen dat de uitkomst de meerwaarde van de externe accountant voor de auditcommissie vergroot?

Een algemeen uitgangspunt is dat de auditcommissie eigen beoordelingscriteria opstelt. Voor de auditcommissie zijn immers andere zaken belangrijk dan voor het bestuur, dat bij de beoordeling vooral kijkt naar de relatie van de externe accountant met het (lokale) management. Voor de auditcommissie zijn echter vooral zaken belangrijk als een onafhankelijke opstelling, professioneel scepticisme en een rechte rug. De auditcommissie kan dus niet aansluiten bij een bestaande evaluatie, maar zal een eigen beoordelingsproces opzetten.

Best practices voor het evaluatieproces van de externe accountant

- Schakel voor het jaarlijkse evaluatieproces (het hoofd) internal audit in;
- Zorg dat de auditcommissie invloed heeft op de inhoud van de vragenlijsten;
- Baken de scope af van de gewenste feedback en zorg dat de vragenlijst alleen worden ingevuld door relevante stakeholders;
- Vul als voorzitter en leden van de auditcommissie ook zelf de vragenlijst in;

- Weeg eventuele kritiek op de externe accountant op passende wijze. Kritiek of weerstanden in de organisatie kunnen namelijk zowel iets zeggen over de accountant als over de organisatie zelf;

- Stel samen met de accountant een actieplan op om de uitkomsten te evalueren en houd de overige leden van de raad op de hoogte van de voortgang.

Betrek en bespreek in het evaluatieproces van de externe accountant ook de uitkomsten van AFM-onderzoeken naar de kwaliteit van de accountantscontrole. Na de evaluatie licht de raad van commissarissen de externe accountant in over de belangrijkste uitkomsten.

Maatschappelijke discussie verbeteren wettelijke accountantscontrole

De maatschappelijke discussie over hoe de wettelijke accountantscontrole duurzaam verbeterd kan worden, wordt in binnen- en buitenland sinds enkele jaren steeds belangrijker. Internationaal verschenen er verschillende rapporten en ook in Nederland is het debat gevoegd met de rapporten van de Monitoring Commissie Accountancy (in opdracht van de accountancysector) en de Commissie Toekomst Accountancysector (in opdracht van de minister). Een rode draad in deze rapporten is dat het verbeteren van de wettelijke controle een verantwoordelijkheid is die de gehele keten van externe accountants, gecontroleerde organisaties en hun rvc's, en de toezichthouder(s) aangaat.

Eind maart 2020 reageerde minister Hoekstra van Financiën namens het kabinet op de in Nederland verschenen rapporten. De minister doet verschillende voorstellen. Ten aanzien van het inzichtelijk maken kwaliteit stelt hij voor om uniforme kwaliteitsindicatoren op te stellen. Ook laat hij aanvullend onderzoek

doen naar alternatieve structuren voor accountantsorganisaties, bijvoorbeeld ten aanzien het financieel scheiden van de accountantspraktijk en de rest van de organisatie. Ten slotte stelt de minister diverse andere maatregelen voor die onder andere raken aan het toezicht, het belang van fraudepreventie en -opsporing in de controle en een aanwijzingsbevoegdheid voor de minister waarbij (als ultimum remedium) een accountantsorganisatie aan een controlecliënt wordt toegewezen.

Specifiek ten aanzien van het werk van de raad van commissarissen wil de minister onderzoek doen naar het introduceren van een verplichting voor de rvc om in de aandeelhoudersvergadering toe te lichten hoe de selectie en beoordeling van het functioneren van de accountant(organisatie) heeft plaatsgevonden. Ook wil hij onderzoek laten instellen naar het introduceren van een verplichting voor het bestuur van een gecontroleerde organisatie om een zogenaamde in control statement af te geven.

Ook kondigt de minister aan te willen

experimenteren met een 'intermediair', waarbij een onafhankelijke intermediair namens de controlecliënt de opdrachtverlening voor een wettelijke controle aan een accountantsorganisatie voorbereidt.

Ten slotte stelt hij voor om meer accountantsorganisaties te verplichten tot het instellen van een rvc en de huidige bevoegdheden van de rvc uit te breiden. Daarbij denkt de de minister aan het introduceren van goedkeuringsrechten voor belangrijke besluiten op het gebied van winstuitkering, beloningen en investeringen.

Door de Covid-19-crisis is het debat in de Tweede Kamer over de voorstellen van de minister tot nader order uitgesteld. Om desondanks vaart te maken met de implementatie van een aantal van de maatregelen, heeft de minister eind april 2020 al wel twee Kwartiermakers ingesteld, die een aantal aanbevelingen verder moeten brengen. Het betreft hier onder andere het opstellen van uniforme kwaliteitsindicatoren. Uiterlijk 1 november 2023 moet het werk van de Kwartiermakers zijn afgerond.

Bijlagen

Bijlage 6A	Overzicht van taken en verantwoordelijkheden voor de relatie met de externe accountant
Bijlage 6B	Aandachtspunten voor het offerteproces
Bijlage 6C	Vragen voor de selectie van de externe accountant
Bijlage 6D	Specifieke onafhankelijkheidsregelgeving voor OOB's en EU PIE's

Bijlage 6A Overzicht van taken en verantwoordelijkheden voor de relatie met de externe accountant

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie



Wettelijke taken van de auditcommissie volgens artikel 2 lid 2 Besluit instelling auditcommissie:

- het monitoren van de wettelijke controle van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening, in het bijzonder de uitvoering van de controle met inachtneming van de beoordeling van de AFM;
- het beoordelen en monitoren van de onafhankelijkheid van de externe accountant, waarbij met name wordt gelet op de verlening van nevendiensten aan de rechtspersoon;
- het vaststellen van de procedure voor de selectie van de externe accountant en de voordracht tot verlening van de opdracht tot het verrichten van de wettelijke controle.

Wettelijke taak (niet opgenomen in het Besluit instelling auditcommissie) van de auditcommissie volgens de EU-Auditverordening:

- selectie van de externe accountant door middel van een aanbestedingsprocedure.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

1. Rolinvulling en mandaat

2. Mensen, middelen en competenties

3. Scope en missie

4. Rapportage en opvolging

5. Evaluatie en beoordeling

B. De relatie met de externe accountant

1. Selecteren en voordragen voor benoeming

2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid

3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)

4. Communiceren met de externe accountant

5. Evalueren van het functioneren

Bijlagen

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie voor de relatie met de externe accountant

Principe 1.6 Benoeming en beoordeling van het functioneren van de externe accountant

De raad van commissarissen doet de voordracht tot benoeming van de externe accountant aan de algemene vergadering en houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant.

1.6.1 Functioneren en benoeming
De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De auditcommissie geeft advies aan de raad van commissarissen over de voordracht van de benoeming of herbenoeming dan wel het ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betreft de auditcommissie de observaties van het bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering tot benoeming van de externe accountant.

1.6.2 Informeren van de externe accountant over het functioneren
De raad van commissarissen licht de externe accountant op hoofdlijnen in over de rapportages omtrent zijn functioneren.

1.6.3 Opdracht
De auditcommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Het bestuur faciliteert dit. Bij het formuleren van de opdracht is aandacht voor de reikwijdte

van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De raad van commissarissen stelt de opdracht vast.

1.6.4 Verantwoording
De belangrijkste conclusies van de raad van commissarissen over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de algemene vergadering meegedeeld.

1.6.5 Vertrek van de externe accountant
De vennootschap publiceert een persbericht bij een tussentijds beëindiging van de relatie met de externe accountantsorganisatie. In het persbericht wordt de reden van de tussentijdse beëindiging toegelicht.

Principe 1.7 Uitvoering werkzaamheden door de externe accountant
De auditcommissie bespreekt met de externe accountant het controleplan en de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van zijn uitgevoerde werkzaamheden. Het bestuur en de raad van commissarissen onderhouden reguliere contacten met de externe accountant.

1.7.1 Informatievoorziening aan de externe accountant
Het bestuur draagt er zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. Het bestuur stelt de externe accountant in de gelegenheid om op de verstrekte informatie te reageren.

1.7.2 Controleplan en bevindingen externe accountant
De externe accountant bespreekt het conceptcontroleplan met het bestuur, alvorens het aan de auditcommissie voor te leggen.

De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant:

- i. de reikwijdte en materialiteit van het controleplan en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die de externe accountant heeft benoemd in het controleplan; en
- ii. mede aan de hand van de daaraan ten grondslag liggende documenten, de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de rapportage interim-bevindingen.

1.7.3 Publicatie financiële berichten
De auditcommissie beoordeelt of, en zo ja op welke wijze de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten anders dan de jaarrekening.

1.7.4 Overleg met de externe accountant buiten aanwezigheid van het bestuur
De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, maar ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant.

1.7.5 Inzage discussiepunten tussen de externe accountant en het bestuur
De raad van commissarissen krijgt inzage in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en het bestuur naar aanleiding van de conceptrapportage interim-bevindingen dan wel het conceptaccountantsverslag.

1.7.6 Aanwezigheid van de externe accountant bij de vergaderingen van de raad van commissarissen
De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant van het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken.

Bijlage 6B Aandachtspunten voor het offerteproces

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

1. Rolinvulling en mandaat

2. Mensen, middelen en competenties

3. Scope en missie

4. Rapportage en opvolging

5. Evaluatie en beoordeling

B. De relatie met de externe accountant

1. Selecteren en voordragen voor benoeming

2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid

3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)

4. Communiceren met de externe accountant

5. Evalueren van het functioneren

Bijlagen

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Component	Doel(en)	Tip
1. Doelstellingen formuleren	• Focus in het offerteproces (opdrachtformulering). • Motivatie om het offerteproces tot een goed einde te brengen.	• Formuleer doelstellingen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden).
2. Selectiecriteria vaststellen	• Helderheid over de boordeling van de inschrijvers. • Goede weergave van alle wensen en eisen van stakeholders. • Leidraad voor de evaluatie met de individuele inschrijvers.	• Standaardselectiecriteria resulteren in een standaardantwoord. Stel daarom selectiecriteria vast die gaan over de meerwaarde van, bijvoorbeeld, de aanpak of het team van de inschrijver. • Besteed aandacht aan harde en zachte selectiecriteria en aan de balans daartussen. • Stel niet te veel criteria op, dat leidt tot minder focus.
3. Medewerkers erbij betrekken	• Belangen van alle stakeholders behartigen. • Duidelijkheid over rollen en verwachtingen.	• Beperk het aantal betrokken medewerkers, anders kan het proces onnodig log worden. • Waak voor een te grote bestuurlijke vertegenwoordiging. • Betrek vooral ook operationeel management erbij.
4. Bepalen welke dienstverleners worden uitgenodigd	• Aanbestedingsprocedure vaststellen (indien OOB). • De passende dienstverleners uitnodigen.	• Stel realistische criteria voor de uitnodiging vast. • Communiceer tijdens het proces duidelijk over de regels en afspraken.
5. Planning en communicatie bepalen	• Inschatten van de tijd die het proces kost. • Vaststellen van de stappen die moeten worden doorlopen en de volgorde waarin dat moet. • Onduidelijkheid tijdens het proces voorkomen door heldere communicatie en alle inschrijvers gelijke kansen bieden.	• Begin tijdig met de planning en communicatie rondom het offerteproces.
6. De schriftelijke offertes beoordelen	• Zeker stellen dat de schriftelijke offerte voldoet aan de selectiecriteria.	• Gebruik een beoordelingsformulier om tot een volledige en zo veel mogelijk geobjectiveerde beoordeling te komen. • Bepaal wie de uiteindelijke beslissing neemt.
7. Presentatieronde houden	• Ervaren welke inschrijver het beste bij de organisatie past. • Toelichting op de geschreven offerte mogelijk maken.	• Geef duidelijke richtlijnen over de vorm en inrichting van de presentatie. • Voorkom onduidelijkheid over de beoordelingscriteria.
8. Evalueren	• Organiseren van feedback- en leermoment voor de inschrijvers en voor de organisatie.	• Voorkom onduidelijkheid over de argumenten voor uw keuze.

Bijlage 6C Vragen voor de selectie van de externe accountant

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

A. De relatie met Internal Audit

1. Rolinvulling en mandaat
2. Mensen, middelen en competenties
3. Scope en missie
4. Rapportage en opvolging
5. Evaluatie en beoordeling

B. De relatie met de externe accountant

1. Selecteren en voordragen voor benoeming
2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
4. Communiceren met de externe accountant
5. Evalueren van het functioneren

Bijlagen

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

Het accountantskantoor en het team

- Geeft het team er blijk van onze organisatie en complexiteit goed te (willen leren) kennen?
- Heeft het team zich voldoende verdiept in de organisatie en haar omgeving voor een op maat gesneden offerte?
- Levert het accountantskantoor kwalitatief hoogstaande controlediensten in alle geografische gebieden waar we actief zijn?
- Sluiten de kernwaarden van het accountantskantoor aan op de kernwaarden van onze organisatie?
- Beschikt het kantoor over de passende sectorexpertise?
- Waaruit blijkt enthousiasme en *eagerness* van de voorgestelde teamleden voor de controle van de jaarrekening bij onze organisatie?
- Geeft het kantoor er blijk van gericht te zijn op samenwerking, uiteraard met behoud van zijn onafhankelijke rol?
- Beschikt het kantoor over specialisten op het gebied van bijvoorbeeld belastingen, treasury, *corporate finance*, IT-systemen en verslaggeving zoals *integrated reporting*; hoe en wanneer worden die ingezet in de controle van onze jaarrekening?
- Zijn de voorgestelde kernteamleden ervaren in de sector?
- Zijn de voorgestelde kernteamleden voldoende ervaren en gekwalificeerd?
- Geven de voorgestelde kernteamleden blijk van hoge professionele standaarden en persoonlijke integriteit?
- Geeft het accountantsteam ons (auditcommissie, bestuur, financiële functie) vertrouwen dat we een accountantscontrole van goede kwaliteit zullen krijgen?
- Hoe is de continuïteit van de teambezetting geborgd? Hoe gaat het kantoor om met eventueel roulatie en vertrek van teamleden?
- Hoe heeft het accountantskantoor geborgd dat wordt voldaan aan de (lokale) regelgeving op het vlak van onafhankelijkheid van de externe accountant? Hoe houdt de groepsaccountant hier grip op in de verschillende landen?
- Op welke wijze denkt de accountant invulling te gaan geven aan zijn/haar natuurlijke adviesfunctie? Wat verwachten wij als auditcommissie en bestuur van die natuurlijke adviesfunctie?
- Hoe denkt het controleteam te kunnen bijdragen aan het lerend vermogen van onze organisatie en de financiële functie en risicomanagementfunctie in het bijzonder?
- Wanneer, op welke wijze en aan wie vraagt het accountantsteam om feedback op zijn eigen functioneren?

Controleaanpak

- Is de controleaanpak op maat gesneden voor onze organisatie?
- Houdt het controleplan rekening met specifieke kenmerken van onze organisatie, onze cultuur, onze activiteiten en voornaamste risico's?
- Wat is de voorgestelde reikwijdte (scope) van de controle? Sluit die reikwijdte aan op de verwachtingen van de auditcommissie en het bestuur?
- Welke materialiteit hanteert de accountant in zijn controle? Sluit die materialiteit aan bij de verwachting van de auditcommissie?
- Waaruit blijkt dat in de controleaanpak rekening is gehouden met eventuele specifieke wensen van de auditcommissie en/of het bestuur?
- Op welke wijze besteedt de accountant aandacht aan cultuur en gedrag en hoe wordt daarover gecommuniceerd?
- Hoe gaat er door de externe accountant samengewerkt worden met Internal Audit? Hoe kijkt Internal Audit daar tegenaan?
- Aan wie en op welk moment stelt de externe accountant voor om verslag van zijn werkzaamheden uit te brengen?
- Wat stelt het team voor te bespreken met de auditcommissie en wanneer in de tijd vinden die besprekingen plaats?
- Op welke wijze is in de controleaanpak voorzien in *private sessions* van de externe accountant met de auditcommissie?
- Sluit de planning van de accountant aan op onze eigen planning-en-controlcyclus en de timing van de externe informatievoorziening?
- Op welke wijze wordt in de controle aandacht besteed aan frauderisico's?
- Hoe wordt de auditcommissie geïnformeerd in geval van (vermoedens) van misstanden of fraude?
- Is het controlehonorarium een faire vergoeding voor een accountantscontrole met de voorgestelde reikwijdte en materialiteit?
- Hoe kijkt de externe accountant aan tegen het eventueel publiekelijk maken van de punten uit de rapportage interim-bevindingen en/of het accountantsverslag?
- Op welke wijze worden in de controleaanpak moderne digitale controletechnieken zoals data-analyse en kunstmatige intelligentie toegepast?
- Op welke randvoorwaarden en uitgangspunten (zoals ten aanzien van het niveau van de interne beheersing en de kwaliteit van oplevering van documenten) zijn het controleplan en het controlehonorarium gebaseerd?

Bijlage 6D Specifieke onafhankelijkheidsregelgeving voor OOB's en EU PIE's

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
 - A. De relatie met Internal Audit
 - 1. Rolinvulling en mandaat
 - 2. Mensen, middelen en competenties
 - 3. Scope en missie
 - 4. Rapportage en opvolging
 - 5. Evaluatie en beoordeling
 - B. De relatie met de externe accountant
 - 1. Selecteren en voordragen voor benoeming
 - 2. Beoordelen en bewaken van de onafhankelijkheid
 - 3. Formuleren van de opdracht (scope, materialiteit en budget)
 - 4. Communiceren met de externe accountant
 - 5. Evalueren van het functioneren
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Nieuw in de EU-onafhankelijkheidsregels is dat er sprake is van een cooling-inperiode van een jaar met betrekking tot de door de te benoemen externe accountant geleverde diensten op het gebied van *designing and implementing internal control or risk management procedures related tot the preparation and/or control of financial information or financial information technology systems*. De externe accountant kan niet worden benoemd als deze dergelijke diensten heeft verleend in het jaar voorafgaand aan het eerste door hem te controleren boekjaar.

Met betrekking tot OOB's/EU PIE's zijn de verantwoordelijkheden van de auditcommissie (en van de externe accountant) op het gebied van de onafhankelijkheid bij de invoering van de EU PIE-regelgeving meer expliciet gemaakt en uitgebreid. Ook de rapportage door de externe accountant aan de auditcommissie is meer gedetailleerd geworden. Zo moet de externe accountant bevestigen dat, indien bij de controle van de OOB-jaarrekening gebruik is gemaakt van andere niet aan het netwerk van de externe accountant verbonden accountants of experts, deze hun onafhankelijkheid ten opzichte van de onderneming aan de externe accountant hebben bevestigd.

Naast het vaststellen (dan wel updaten) van het eigen ondernemingsbeleid ten aanzien van het door de externe accountant mogelijk uitvoeren van wettelijk toegestane niet-controledienstverlening, moet de auditcommissie alle wettelijk toegestane

en door de onderneming gewenste niet-controledienstverlening vooraf goedkeuren¹. Daarbij moet de auditcommissie de eventuele bedreigingen van de onafhankelijkheid en de door de externe accountant getroffen maatregelen om deze bedreigingen tot een acceptabel niveau terug te brengen in haar afwegingen betrekken².

Een Nederlandse externe accountant mag geen andere diensten dan (de wettelijk vastgelegde) 'controlediensten' verlenen aan de Nederlandse OOB, de moedermaatschappij(en) van de OOB, dan wel aan in de EU gevestigde dochtermaatschappijen van de OOB (meer dan 50% zeggenschap). Buitenlandse netwerkfirma's verbonden aan de externe accountant mogen aan in Nederland gevestigde groepsmaatschappijen ook alleen 'controlediensten' verlenen. Aan in het buitenland gevestigde groepsmaatschappijen (meer dan 50% zeggenschap) mogen zij niet-controlediensten verlenen, indien en voor zover deze toegestaan zijn onder de in het land van vestiging geldende onafhankelijkheidsregels. (NB: de onafhankelijkheidsregelgeving voor EU OOB's kan van land tot land verschillen. Het is daarom van groot belang om vast te stellen dat een bepaalde dienst inderdaad is toegestaan in de EU-lidstaat, waar de desbetreffende dochteronderneming is gevestigd.) De auditcommissie moet ook richtlijnen opstellen voor het inhuren van de externe accountant voor bepaalde belastingadvieswerkzaamheden (waaronder aangiftewerkzaamheden ten behoeve

van de onderneming) en waarderingsdiensten ten behoeve van groepsmaatschappijen in EU-lidstaten waar dat onder voorwaarden is toegestaan.

De externe accountant van een OOB (EU PIE) moet jaarlijks in de accountantsverklaring vermelden dat er gedurende het boekjaar geen EU-verboden diensten aan de onderneming zijn verleend. Om dit statement te kunnen maken en om te voorkomen dat er onverhoopt toch 'verboden diensten' worden verleend, is het een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de externe accountant en de onderneming/auditcommissie om te beschikken over een adequaat werkende procedure van voorafgaande goedkeuring, ten aanzien van te leveren niet-controlediensten.

Voor OOB's geldt bovendien een honorariumplafond van 70% van de gemiddelde honoraria voor de wettelijke controle als bovengrens voor de door de externe accountant van de OOB te leveren andere diensten³.

Met betrekking tot OOB's moet de externe accountant de diensten die door de externe accountant zijn verleend aan de onderneming anders dan de wettelijke controle, in zijn accountantsverklaring vermelden, tenzij deze al door de onderneming zijn opgenomen in het jaarverslag of de jaarrekening.

¹ Indien er sprake is van dienstverlening aan een dochteronderneming, die zelf ook een auditcommissie heeft, geldt de verplichting van voorafgaande goedkeuring voor beide auditcommissies; dit is met name het geval bij banken en verzekeraars.
² Het is toegestaan om voor bepaalde categorieën diensten, bijvoorbeeld een 'totaalbedrag' vooraf goed te keuren, zodat niet voor elke individuele kleine opdracht apart goedkeuring hoeft te worden gegeven.
³ 1. In de Nederlandse situatie heeft het honorariumplafond naar verwachting niet veel praktische betekenis, gezien het totaalverbod op het leveren van andere diensten dan 'controlediensten' aan OOB's. Voor de dienstverlening aan Europese dochtermaatschappijen van Nederlandse banken en verzekeraars is het honorariumplafond wel van belang, omdat deze Europese dochters zelf ook EU PIE zijn; het honorariumplafond moet dan worden berekend voor elke afzonderlijke EU PIE.



7. Corporate Reporting

Kwaliteit en integriteit van de verslaggeving

7. Corporate Reporting

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
 - 1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 - 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 - 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Transparantie en verantwoording zijn kernbegrippen van goed bestuur. Stakeholders hebben recht op tijdige, juiste, volledige en waarheidsgetrouwe informatie over het gevoerde beleid en de waardecreatie van de organisatie in het jaarverslag en de interimrapportages op zowel de korte, middellange als lange termijn. De auditcommissie speelt een centrale rol in het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële (en niet-financiële) verslaggeving.

Het is een van de allerbelangrijkste verantwoordelijkheden van de auditcommissie: het monitoren van de financiële en niet-financiële verslaggeving, als ondersteuning van het toezicht daarop door de raad van commissarissen. De auditcommissie richt zich daarbij primair op de kwaliteit, integriteit en transparantie van de informatie in het jaarverslag en in de interim-rapportages (zoals halfjaar- en kwartaalcijfers en persberichten). De auditcommissie beoordeelt ook of de financiële en niet-financiële informatievoorziening in lijn is met de *purpose* en de waarden van de organisatie. Zie daarvoor ook hoofdstuk 3: Corporate impact.

Stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat het bestuur hen tijdig, correct en volledig informeert en dat de informatie een getrouw beeld van de werkelijkheid vormt. Aandeelhouders baseren zich op deze informatie voor hun (des)investeringsbeslissing,

beurskoersen kunnen erdoor beïnvloed worden. Financiers, kapitaalverstrekkers en (potentiële) medewerkers beschouwen de informatie als een waarborg voor de continuïteit, die de belangrijkste voorwaarde voor de samenwerking vormt. De maatschappij gebruikt de informatie om te bepalen of de organisatie een licence to operate verdient.

■ De rol van de auditcommissie

Gehele verslaggevings- en auditproces overzien

Bij de monitoring richt de auditcommissie zich op het gehele verslaggevingsproces. Dat begint met het permanent beoordelen van de interne risicobeheersings- en controlesystemen: zorgen de rapportagelijnen ervoor dat alle managementlagen en (internationale) bedrijfsonderdelen de financiële en niet-financiële informatie correct en compleet en ook nog eens op tijd en op consistente wijze aanleveren?

Daarnaast houdt de auditcommissie zich bezig met de beoordeling van de jaarrekening en niet-financiële verantwoording: is deze juist, volledig en waarheidsgetrouw? Verder monitort de auditcommissie de wettelijke controle door de externe accountant en het resultaat daarvan voor de kwaliteit en de integriteit van de verslaggeving. De auditcommissie beoordeelt ook de effectiviteit van het interne en externe auditproces en ziet erop toe of het bestuur de aanbevelingen en opmerkingen van Internal Audit en de externe accountant naleeft en opvolgt. De auditcommissie brengt daarover verslag uit aan de raad van commissarissen en legt ook verantwoording af in het jaarverslag (als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen).



In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving (jaarrekening)
2. Beoordelen van het bestuursverslag
3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. **Corporate Reporting**
 - 1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 - 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 - 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekeningBijlagen
- 8. Crisis
- 9. Communicatie



De wettelijke taken van de auditcommissie ten aanzien van de financiële verslaggeving

- het monitoren van het proces van financiële verslaggeving, plus het doen van voorstellen om de integriteit van het proces te waarborgen;
- het monitoren van de doeltreffendheid van het interne beheersingssysteem, het eventuele interne-auditsysteem en het risicomanagementsysteem met betrekking tot de financiële verslaggeving;
- het monitoren van de wettelijke controle van de (geconsolideerde) jaarrekening, plus (voor OOB's) het in overweging nemen van de bevindingen van de toezichthouder AFM;
- het informeren van de raad van commissarissen over het resultaat van de wettelijke controle: op welke wijze heeft deze bijgedragen aan de integriteit van de financiële verslaggeving en welke rol heeft de auditcommissie in dat proces gespeeld?

En:

- het beoordelen en monitoren van de onafhankelijkheid van de externe accountant, waarbij met name wordt gelet op de verlening van nevendiensten aan de rechtspersoon;
- het vaststellen van de procedure voor de selectie van de externe accountant en de voordracht tot verlening van de opdracht tot het verrichten van de wettelijke controle.

De twee laatste taken blijven hier onbesproken en komen uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 6, deel II: De relatie met de externe accountant.

Assurance over duurzaamheidsrapportage

Het huidige wetsvoorstel van de Europese Commissie met betrekking tot de duurzaamheidsrapportage van ondernemingen (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), zal daarbij voor verslagen over kalenderjaar 2023 de auditcommissie belasten met bepaalde taken met betrekking tot assurance over de duurzaamheidsrapportage. Denk aan het in kennis stellen van de raad van commissarissen over de resultaten van assurance en de rol van de auditcommissie in dit proces, inclusief hoe de auditcommissie heeft bijgedragen aan de integriteit van de duurzaamheidsrapportage.

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances

- 7. Corporate Reporting
 - 1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 - 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 - 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekeningBijlagen

8. Crisis

9. Communicatie

De interne risicobeheersings- en controle-systemen moeten een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Het bestuur is hiervoor verantwoordelijk. Vooruitkijkend naar de verslaggevingsvereisten met betrekking tot de duurzaamheidsrapportage van ondernemingen vanuit de Europese Commissie doen ondernemingen er goed aan deze systemen uit te breiden naar de niet-financiële verslaggeving.

■ De rol van de auditcommissie

Monitoren en versterken van het rapportageproces

De auditcommissie monitort de wijze waarop het bestuur hieraan invulling geeft en is alert op risico's voor de kwaliteit en de integriteit van de verslaggeving. Bij geconstateerde onjuistheden kan het gaan om fouten (waarbij geen opzet in het spel is), maar ook om opzettelijke misleiding en fraude. Voor een uitgebreide bespreking van verslaggevings- en frauderisico's verwijzen we naar hoofdstuk 4: Risicobeheersing en interne controle.

Voorstellen voor waarborgen integriteit

De auditcommissie monitort niet alleen het proces van financiële verslaggeving, maar heeft volgens de wet ook tot taak voorstellen te doen om de integriteit van het proces te waarborgen. Het is dus ook van belang dat de auditcommissie een eigen visie ontwikkelt op de versterking van de risicobeheersing en

interne controle, om de betrouwbaarheid van de financiële rapportage te bewaken of te vergroten en daarmee de kans op onjuistheden en fraude te verkleinen. Tegelijkertijd moet de auditcommissie haar onafhankelijke positie waarborgen. De auditcommissie kan bijvoorbeeld aanbevelingen doen om de interne controle te versterken, maar houdt vervolgens ook onafhankelijk toezicht op de uitvoering. Het bestuur is uiteraard verantwoordelijk voor het invulling geven aan de risicobeheersing en interne controle en het continu verbeteren daarvan.

De auditcommissie daagt het bestuur daarop uit. De auditcommissie kan voor het doen van concrete voorstellen input vragen van Internal Audit en de externe accountant: waar zitten volgens hen de zwakke plekken in het proces van financiële verslaggeving?

Toezicht houden op de jaarrekening

Een van de hoofdtaken van de auditcommissie is het beoordelen van de jaarrekening op kwaliteit en integriteit. Geeft deze een getrouw beeld van de activiteiten en de positie van de organisatie in de verslagperiode? Daarbij kan de

Altijd op de agenda

De bespreking van de jaarrekening en de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole met bestuur en externe accountant bevat in elk geval de volgende onderdelen:

- de keuze en toepassing van de (gewijzigde) grondslagen van waardering: zijn deze toereikend?;
- de belangrijkste schattingen;
- het proces van opstellen van jaarrekening en jaarverslag en representations van interne afdelingen (naast de externe accountant), zoals de disclosure committee (verantwoordelijk voor de monitoring van de juistheid en volledigheid van de informatie), legal, tax, treasury, et cetera, zodat de auditcommissie weet dat het due process is doorlopen en zij zich daarop kan en mag verlaten;
- financiering en – indien van toepassing – de onderbouwing door het bestuur van de going concern-assumptie;
- geconstateerde tekortkomingen in de risicobeheersing en interne controle.

Aanbevolen wordt om gedurende het jaar al relevante onderwerpen te bespreken, zoals:

- belangrijke grondslagaanpassingen;
- wijzingen en tekortkomingen in de risicobeheersing en interne controle;
- belangrijke transacties/gebeurtenissen met een significante impact op de jaarrekening.

auditcommissie de volgende vragen stellen:

- Is de jaarrekening volledig en komt deze overeen met de informatie waarover de auditcommissie beschikt?
- Bevat de jaarrekening geen onjuistheden van materieel belang?
- Welke materiële overwegingen zijn gehanteerd?
- Zijn bij verslaggevingsissues de juiste oordelen gevormd en keuzes gemaakt en zijn deze conform recente uitspraken van regelgevende instanties, externe toezichthouders en beroepsorganisaties?
- Legt het bestuur transparant en op de juiste manier verantwoording af?
- Is de continuïteit voor de komende twaalf maanden (na het opstellen van het verslag) gewaarborgd?
- Is de jaarrekening opgesteld in overeenstemming met geldende verslagleggingsstandaarden?

De auditcommissie bespreekt de jaarrekening en de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole met het bestuur en de externe accountant.

Discussie aangaan over integriteit

De beoordeling van de jaarrekening vraagt om de juiste expertise, gerijpte ervaring –bijvoorbeeld opgedaan in een financiële (bestuurs)functie of bij andere auditcommissies– een scherpe blik en de moed om een eerlijke discussie aan te gaan met het bestuur. Naast financieel-technische vragen over de kwaliteit van de rapportage, moet de auditcommissie ook de integriteit ervan toetsen, door zicht te krijgen op de toon aan de top ten aanzien van de financiële rapportage.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
 - 1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 - 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 - 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekeningBijlagen
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Vragen voor het bestuur over de jaarrekening (en de antwoorden)		
Welke vragen stellen?	Aan wie?	Waarop letten in het antwoord?
Hoe heeft het bestuur de belangrijkste waarderingsgrondslagen, oordelen en schattingen bepaald en toegepast?	Bestuur	• Heeft het bestuur de belangrijkste beleidslijnen en schattingen geformuleerd? • Zijn deze in lijn met de kennis van de leden van de auditcommissies en de raad van commissarissen? • Zijn deze oordelen een goede representatie van de strategie van de organisatie?
Hoe gevoelig zijn omzet en resultaat voor minder positieve scenario's	Bestuur	• Zijn de benoemde punten belangrijke aandachtspunten voor de organisatie? • Zijn de antwoorden in lijn met de kennis van de auditcommissie over de organisatie?
Zijn er issues geweest met betrekking tot de interne controle in relatie tot de totstandkoming van de jaarrekening?	Bestuur/externe accountant/ Interne Auditor	• Welke impact zouden deze issues kunnen hebben? • Hoe is hiermee omgegaan?
Welke alternatieve waarderingsgrondslagen zijn er door vergelijkbare organisaties gebruikt?	Bestuur/externe accountant	• Gebruikt de organisatie dezelfde grondslagen als vergelijkbare ondernemingen
Wat is de impact van de risico's en kwetsbare punten voor de organisatie op de jaarrekening?	Bestuur	• Zijn de gevoeligheden duidelijk en gecommuniceerd?
Wat zijn de implicaties van verwachte veranderingen in waarderingsgrondslagen naar aanleiding van nieuwe verslaggevingsstandaarden en/of interpretaties?	Bestuur/externe accountant	• Zal de jaarrekening er significant anders uitzien?
Wat is de impact van de financieringsstructuur van de organisatie op de huidige en toekomstige winstgevendheid, en hoe wordt hiermee omgegaan in het jaarverslag van de organisatie?	Bestuur	• Zijn de risico's met betrekking tot de financiering voldoende vastgesteld en benoemd?
Hoe nuttig en relevant is de overige informatieverstrekking, zoals de continuïteitsissues?	Bestuur/externe accountant	• Zijn alle genoemde zaken logisch? • Komen de genoemde zaken voor wat betreft inhoud en toon overeen met de kennis die de auditcommissie heeft van de activiteiten van de organisatie? • Wat waren de grote aandachtspunten voor de organisatie in het afgelopen jaar en komen deze terug in de rapportages?
Zijn er indicatoren die duiden op fraude?	Bestuur/externe accountant	• Zijn deze indicatoren benoemd door het bestuur? • Is de impact hiervan geanalyseerd?
Zie bijlage 7A voor een uitgebreide lijst met vragen die de auditcommissie aan het bestuur kan stellen		

Ontwijkende antwoorden? Doorvragen!

Hoewel de voorzitter en de leden van de auditcommissie streven naar een positieve relatie met het bestuur, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, is het noodzakelijk dat ze tegelijkertijd een onafhankelijke geest en scepsis tentoonspreiden. Belangrijk hierbij is de bereidheid om het bestuur kritische vragen te stellen en dóór te vragen over ongemakkelijke onderwerpen, zoals frauderisico's en de subjectiviteit van de oordelen van het bestuur bij de totstandkoming van de jaarrekening. Het bestuur verwacht dat zelfs van de auditcommissie. Als de antwoorden ontwijkend of defensief zijn, is dat voor de auditcommissie een reden te meer om door te vragen.

Samenwerking met de externe accountant

De auditcommissie houdt toezicht op de wettelijke controle door de externe accountant. Samen bespreken zij de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die zijn benoemd in het controleplan en de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening, in de rapportage interim-bevindingen en het accountantsverslag. In feite zijn de auditcommissie en de externe accountant 'bondgenoten': ze zien beide toe op de kwaliteit en de integriteit van de verslaggeving en kunnen elkaar daarin versterken. De externe accountant vormt bovendien een belangrijke onafhankelijke informatiebron voor de auditcommissie. Niet alleen voor de beoordeling van de jaarrekening, maar ook voor het toezicht op het bestuur.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening
- Bijlagen

8. Crisis

9. Communicatie

Kritische vragen aan het bestuur over de integriteit van de financiële rapportage

- Welke transacties, schattingen en/of boekingen hebben er in de verslagperiode plaatsgevonden die een significante invloed hebben op het resultaat dan wel de financiële ratio's?
- Worden gebruikelijke winstbegrippen gehanteerd, die aansluiten bij verslaggevingstandaarden, of worden zogenoemde alternatieve winstbegrippen gehanteerd, zoals EBITDA, gecorrigeerde EBITDA of resultaat voor bijzondere baten en lasten? Is het gehanteerde winstbegrip consistent met wat gebruikelijk is binnen de sector? Op welke wijze kan het management dit beïnvloeden? Worden op consistente wijze zowel de 'plussen' als de 'minnen' gecorrigeerd op het resultaat? En is er een goed onderbouwde reden voor wijziging van het winstbegrip?
- Zijn de gemaakte schattingen realistisch? En waarop zijn deze gebaseerd?
- Werden er in de laatste weken van de verslagperiode posten en transacties opgevoerd die niet eerder in de verslagperiode voorkwamen?
- Werden er belangrijke uitzonderingen gerapporteerd in de interne representation letters (bevestiging bij de jaarrekening) over de financiële verslaggeving, die werden ondertekend door verschillende managers door de organisatie heen?
- Welke afwegingen moesten er gemaakt worden tijdens de verslagperiode? Hoe zag het besluitvormingsproces eruit?
- Geeft het bestuur een heldere en onderbouwde toelichting waarom de realisatie afwijkt van de eerdere prognose?
- Welke inbreng in de toepassing van verslaggevingsgrondslagen heeft het niet-financiële management van de organisatie?
- Welke onderwerpen vormen steeds terugkerende uitdagingen of problemen?
- Als een journalist in een krant of magazine een artikel zou wijden aan de rapportage van de organisatie, waar zou dat dan waarschijnlijk over gaan?
- Waar liggen jullie 's nachts wakker van?
- Welke verslaggevingsonderwerpen kosten de meeste tijd van medewerkers in de financiële kolom?
- Welke factoren zetten de financiële rapportage onder druk?

Het wordt aanbevolen om deze vragen niet alleen te stellen bij het bespreken van de jaarrekening, maar ook al gedurende het verslagjaar.

Vragen over de jaarrekening aan de externe accountant

Best practice: bespreek vooraf met de externe accountant welke onderwerpen de auditcommissie graag terugziet in de rapportage interim-bevindingen of het accountantsverslag. Voor zover onderwerpen niet rechtstreeks in deze rapportages behandeld worden, kan de auditcommissie de volgende vragen stellen tijdens de bespreking hiervan:

- Wijkt de werkelijke reikwijdte af van die volgens het controleplan?
- Heeft het bestuur op enigerlei wijze de reikwijdte van de controle beperkt?
- Hebben het bestuur en het management tijdens de controle medewerking verleend en is de accountant voorzien van alle informatie en uitleg die nodig was, zonder terughoudendheid?
- Heeft het verkrijgen van schriftelijke verklaringen van het bestuur en het management problemen opgeleverd?
- Zijn er naar aanleiding van de controle belangrijke correcties in de jaarrekening aangebracht?
- Zijn er naar aanleiding van de controle niet-doorgevoerde correcties geweest?
- Welke onderdelen zijn het meest gevoelig voor subjectiviteit? Zijn de schattingen conservatief of agressief ingestoken, en is dit in lijn met voorgaande jaren?
- Beschouwt de accountant de grondslagen voor de verslaggeving als voorzichtig of agressief?
- Heeft het bestuur zich verzet tegen het delen van belangrijke informatie?

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving

2. Beoordelen van het bestuursverslag

3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening

Bijlagen

8. Crisis

9. Communicatie

Bepalen van de materialiteit

Materialiteit speelt een rol in financiële rapportages: wanneer is een verslaggevingsissue of een zwakte in de interne controle van materieel belang voor de verslaglegging? De gehanteerde materialiteitsdrempel bepaalt of deze tekortkomingen gemeld moeten worden en of er een noodzaak bestaat om de rapportage aan te passen, of zelfs om al gepubliceerde cijfers te corrigeren.

Kwantitatieve en kwalitatieve drempels

De meeste organisaties hanteren een vuistregel voor een kwantitatieve drempel voor materialiteit, bijvoorbeeld uitgedrukt in een percentage van het resultaat voor belasting. Voor halfjaar- en kwartaalrapportages kunnen andere drempels worden gehanteerd dan voor jaarresultaten. Naast een vuistregel die gebaseerd is op een kwantitatieve drempel, zijn er andere kwantitatieve aspecten waarmee rekening gehouden moet worden, zoals het voldoen aan bankconvenanten en – in bijvoorbeeld de bancaire wereld – eisen aan solvabiliteit of liquiditeit, die een impact kunnen hebben op de continuïteit van een organisatie.

Materialiteit heeft echter ook kwalitatieve aspecten, die zich niet of nauwelijks laten vangen in cijfermatige grenzen. Tekortkomingen in de interne controle, leidend tot onjuistheden of fraude in de jaarrekening, kunnen niet alleen de resultaten beïnvloeden, maar bijvoorbeeld ook schade toebrengen aan de reputatie van de organisatie. Dat vraagt om een ándere vuistregel:

Wanneer is een relatief kleine onregelmatigheid toch materieel?

Wees alert op boekhoudkundige fouten of onregelmatigheden, die het volgende – bedoelde of onbedoelde - effect kunnen hebben:

- maskeren van een negatieve trend in omzet, winstgevendheid of winst per aandeel;
- verbergen van onvermogen om tegemoet te komen aan de verwachtingen van analisten;
- veranderen van verlies in winst, of andersom;
- helpen verbergen van een illegale transactie, gepaard gaand met niet-integer handelen van het senior management;
- toenemen van de remuneratie, bijvoorbeeld door het alsnog bereiken van de prestatiedoelen voor variabele beloning;
- negatieve invloed op naleving van bankconvenanten, andere contractuele overeenkomsten of regelgeving.

informatie is materieel als deze het oordeel over de organisatie van belangrijke stakeholders beïnvloedt.

Ga de discussie aan: ligt de drempel van de auditcommissie lager?

Bij de bepaling van materialiteit wordt er dus rekening gehouden met zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten. Bij die laatste speelt oordeelsvorming een belangrijke rol. Om de financiële rapportage goed te kunnen beoordelen, is het belangrijk voor de auditcommissie om te weten welke drempel voor materialiteit het bestuur hanteert en hoe die is bepaald. De auditcommissie kan ook een eigen visie op materialiteit formuleren en de discussie aangaan wanneer haar drempel lager ligt dan die van het bestuur of wanneer bij de bepaling van

de drempel andere aspecten belangrijk worden gevonden.

Afstemming met de externe accountant

Ook de externe accountant hanteert richtlijnen voor de materialiteit. Deze richtlijnen bepalen niet alleen welke onderwerpen worden meegenomen in de controlewerkzaamheden, maar ook of en op welke punten de accountant voorstellen doet om tekortkomingen in de rapportage te corrigeren en of de auditcommissie daarvan op de hoogte wordt gebracht.

Wat wil de auditcommissie gerapporteerd krijgen?

De auditcommissie doet er verstandig aan om de gehanteerde materialiteit te bespreken met de externe accountant: zowel tijdens

het selectieproces van de accountant als voorafgaand aan de controle. Op die manier kan worden ingeschat of het bestuur, de externe accountant en de auditcommissie op één lijn zitten. De auditcommissie kan ook aangeven waarvan ze op de hoogte wil zijn en wat ze gerapporteerd wil krijgen van de accountant, bijvoorbeeld álle voorgestelde aanpassingen, plus het al of niet overnemen daarvan door het bestuur.

Pas bij dynamiek ook materialiteit aan

Het bepalen van materialiteit is een dynamisch proces. Aan het begin van een kwartaal, halfjaar of jaar kan de materialiteitsdrempel worden bepaald aan de hand van de resultaatprognose. Wanneer deze tijdens de verslaggevingsperiode niet gehaald wordt, kan dit ook impact hebben op de gehanteerde materialiteitsdrempel.

1. Commissie
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. Cultuur en gedrag
6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening
- Bijlagen

8. Crisis

9. Communicatie

Zicht krijgen op complexe en risicovolle posten en transacties in de jaarrekening

Een effectieve auditcommissie richt zich primair op de meest complexe en risicovolle posten en transacties in de financiële rapportage, waarbij oordeelsvorming een belangrijke rol speelt.

Vraag het bestuur en de accountant om een samenvatting

Omwille van de efficiency kan de auditcommissie het bestuur en/of de externe accountant vragen reliëf aan te brengen in de informatie. Zo kan de auditcommissie het bestuur vragen om een overzicht van de belangrijkste veranderingen en toevoegingen ten opzichte van de vorige verslagperiode, plus relevante ontwikkelingen (zoals de invoering van nieuwe regelgeving) die de verslaglegging hebben beïnvloed.

Waarop kan de auditcommissie speciaal letten in de jaarrekening?

- belangrijke afwijkingen van resultaten ten opzichte van voorgaande resultaten, of de prognose;
- complexe en/of ongebruikelijke transacties;
- terreinen waarbij oordeelsvorming een rol speelt, zoals schattingen en voorzieningen;
- in het bijzonder gebieden waarop andere veronderstellingen of oordelen een belangrijk effect op de jaarrekening zouden kunnen hebben. Voorbeelden: herstructureringskosten, overnames, verslaggeving van derivaten, waardering van activa, garantieverplichtingen, milieuverplichtingen of voorzieningen in verband met gerechtelijke procedures.

Best practice: een *issue tracker* kan een goed middel zijn om belangrijke thema's gedurende het jaar te volgen.

De auditcommissie kan het bestuur ook vragen naar een samenvatting van de meest gevoelige of risicovolle thema's in de verslagperiode.

Afwijkende resultaten

De auditcommissie is alert op afwijkingen in de rapportages over de verschillende verslagperiodes. Welke verklaring heeft het bestuur voor de afwijkingen en voor belangrijke verschillen tussen de werkelijke resultaten en de budgetten of prognoses? Geeft de huidige financiële rapportage aanleiding tot het bijstellen van het beeld dat naar voren komt uit de jaarprognose/meerjarenprojecties? Een effectieve auditcommissie is ook alert op een significante verandering in de resultaten of plotselinge volumewisselingen (bijvoorbeeld omzet) vlak voor het eind van de verslagperiode.

Best practice

Wees alert op niet-standaardpassages in de bevestiging bij de jaarrekening van het management voor de externe accountant, zoals ongebruikelijke transacties of bijzondere gebeurtenissen in de verslagperiode. Vraag de externe accountant welke passages zijn toegevoegd aan de standaardbevestiging bij de jaarrekening, die doorgaans als bijlage aan het accountantsverslag wordt toegevoegd.

De auditcommissie zal in dat geval aan het bestuur vragen waarom de targets in het begin van het (half)jaar of kwartaal niet werden gehaald en aan het eind ineens wel. Andersom zal de auditcommissie het bestuur ook vragen waarom een (positieve) verandering van resultaten uitblijft, terwijl deze wel aannemelijk zou zijn, volgens de operationele of andere informatie waarover de auditcommissie beschikt.

Schattingen

Schattingen vereisen een flinke dosis oordeelsvorming van het bestuur. De meeste schattingen zijn gebaseerd op voorspellingen van hoe zaken zich in de toekomst zullen ontwikkelen. Sommige schattingen zijn relatief routinematig, andere zijn (zeer) complex door een groot aantal aannames, zoals pensioenverplichtingen. Daarbij kunnen

kleine veranderingen in elke aanname grote gevolgen hebben voor het geschatte bedrag. (Sensitieve) schattingen zijn subjectief en onzeker en brengen risico's met zich mee voor de rapportage. De auditcommissie stelt zichzelf dus op de hoogte van belangrijke schattingen, welke veronderstellingen daaraan ten grondslag liggen en welk effect ze kunnen hebben op de resultaten (een sensitiviteits- of scenarioanalyse kan hierbij helpen).

Meest voorkomende schattingen

- oninbare vorderingen;
- oude of overvloedige voorraden;
- waardering van (immateriële vaste) activa;
- pensioenverplichtingen en andere verplichtingen aan oud-medewerkers
- latente belastingvorderingen en schulden;
- waardering van financiële instrumenten (bijvoorbeeld leningen, aandelen, obligaties en derivaten);
- garantie-aanspraken;
- voorzieningen voor geschillen, lopende rechtszaken en claims;
- milieucclaims en kosten voor klimaatbeleid;
- reorganisatiekosten.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving

2. Beoordelen van het bestuursverslag

3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening

Bijlagen

8. Crisis

9. Communicatie

Bandbreedte bij schattingen: voorzichtig tot agressief

Het bestuur hanteert bij schattingen verschillende bandbreedtes, waarbij de schatting kan variëren van voorzichtig tot agressief. Dat bepaalt uiteindelijk welk bedrag er in de boeken terecht komt. Tijdens de verslagperiode kunnen de aannames veranderen waarop de schattingen zijn gebaseerd. Ook de inschatting van het bestuur kan veranderen van conservatief/voorzichtig naar agressief of omgekeerd. Het bestuur stelt de auditcommissie daarvan op de hoogte en schetst de gevolgen: welk effect heeft dat op de resultaten en (bij beursgenoteerde bedrijven) op de winst per aandeel?

Hoe betrouwbaar zijn schattingen?

Een effectieve auditcommissie is alert op de redelijkheid en betrouwbaarheid van schattingen en gaat de discussie aan over de manier waarop het bestuur schattingen benadert, de aannames waarop deze zijn gebaseerd, de sensitiviteit daarvan voor de hoogte van de schatting. Voor de schatting en de resultaten en het trackrecord van het bestuur: hoe vaak klopten de schattingen en wanneer zat het bestuur ernaast?

Buitengewone of incidentele baten en lasten

De verkoop van een dochteronderneming, schade aan een productiefaciliteit door een grote brand, of een hoge boete van de externe toezichthouder: het zijn voorbeelden van eenmalige gebeurtenissen, transacties of verplichtingen die leiden tot bijzondere

inkomsten of kosten en die het (kwartaal-) resultaat aanzienlijk kunnen beïnvloeden. Organisaties kiezen er soms voor om deze buitengewone of incidentele baten en lasten niet als onderdeel van het operationeel resultaat te communiceren naar aandeelhouders, analisten en andere stakeholders. Beursanalisten en

externe toezichthouders staan daar soms gereserveerd tegenover. Enerzijds zorgt het communiceren van buitengewone of incidentele baten en lasten ervoor dat de reguliere operationele prestaties goed van periode tot periode vergeleken kunnen worden. Dit helpt beursanalisten bij hun

aandelenadviezen. Anderzijds is het van belang kritisch te beoordelen of de werkelijke prestaties van de organisatie niet vertekend worden en of de organisatie inconsistent omgaat met incidentele resultaten in verschillende verslagperiodes: alleen erover communiceren wanneer het een positief effect heeft op de resultaten en niet andersom. De huidige verslaggevingsstandaarden bieden weinig ruimte voor het classificeren van baten en lasten als buitengewoon of incidenteel. Wees daarom als auditcommissie alert op dit punt.

Wees alert op misleiding en let op consistentie

Een effectieve auditcommissie besteedt tijd en aandacht aan baten en lasten die als incidenteel, niet-regulier of buitengewoon gepresenteerd worden, heeft zicht op de omvang en het effect ervan op de resultaten en houdt adequaat toezicht op een juiste boekhoudkundige verwerking en rapportage. Is de verklaring van het bestuur om deze baten en lasten apart te communiceren redelijk en past de aangegeven invloed ervan op het resultaat bij het beeld dat de auditcommissie van de organisatie heeft? Sluit de externe rapportage op dit punt ook aan op de interne managementrapportage? Het meest belangrijkst is dat de auditcommissie zich ervan verzekerd heeft dat de rapportage over incidentele of buitengewone baten en lasten niet misleidend is en dat de communicatie van de organisatie erover consistent is in de verschillende verslagperiodes en via alle ingezette communicatiekanalen.

Inschatten of schattingen redelijk zijn

- Inventariseer welke rapportages belangrijke schattingen bevatten. Tip: Het accountantsverslag bevat een overzicht van de belangrijkste schattingen, ook worden in de niet-standaardpassages in de bevestiging bij de jaarrekening van het bestuur voor de externe accountant vaak de posten genoemd waarbij het eigen oordeel van het bestuur of het management een grote rol heeft gespeeld.
- Ga met het bestuur de discussie aan over de betrouwbaarheid van het proces, de systemen en de gegevens die ten grondslag liggen aan schattingen.
- Ga na hoe schattingen zich in het verleden verhielden tot de werkelijke resultaten.
- Doorgrond de belangrijkste aannames en afhankelijkheden waarop schattingen zijn gebaseerd en of deze zijn veranderd, of zouden moeten veranderen.
- Check de mate waarin het bestuur gebruikmaakt van modellen voor het doen van complexe schattingen – zoals pensioenverplichtingen of de waardering van derivaten – en hoe valide deze zijn (bijvoorbeeld door deze te laten testen door derden).
- Overweeg hoe groot de kans is dat de gebeurtenissen waarop de schattingen zijn gebaseerd ook daadwerkelijk zullen plaatsvinden.
- Doorgrond de redenen voor de timing en de bedragen van reserveringen, zoals het treffen van reorganisatievoorzieningen en het herzien van waarderingen van activa.
- Begrijp hoe een kleine verandering in de aanname voor een schatting het geactiveerde bedrag kan beïnvloeden, bijvoorbeeld met behulp van een sensitiviteits- of scenarioanalyse die het bestuur heeft voorbereid.
- Betrek de externe accountant of een derde partij bij het toetsen van de aannames of de gebruikte modellen.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. **Corporate Reporting**
 - 1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 - 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 - 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekeningBijlagen
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Best practice

Beoordeel als auditcommissie of nonrecurring, 'eenmalige' of 'incidentele' resultaten ook daadwerkelijk incidenteel of eenmalig zijn. Of zijn er bijvoorbeeld elke periode wel afboekingen op de voorraad of reorganisatiekosten?

Zicht op buitengewone of incidentele baten en lasten

- Zorg dat het bestuur een duidelijke definitie hanteert van buitengewone of incidentele baten en lasten en dat deze consistent wordt toegepast.
- Wees alert op de positieve of negatieve invloed van buitengewone of incidentele baten en lasten op de resultaten in de verslagperiode.
- Check of het bestuur van plan is om de invloed van de buitengewone of incidentele baten en lasten op het resultaat apart te rapporteren.
- Controleer of het bestuur consistent omgaat met buitengewone of incidentele baten en lasten in verschillende verslagperiodes.
- Vraag of de organisatie consistent communiceert over buitengewone of incidentele baten en lasten via alle kanalen: op de website, in persberichten, tijdens contacten met aandeelhouders en in analistenrapporten.
- Vraag of het bestuur kan voorzien in alternatieve prestatie-indicatoren waarmee stakeholders de resultaten van de organisatie kunnen beoordelen.



2. Beoordelen van het bestuursverslag

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. **Corporate Reporting**
 - 1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 - 2. **Beoordelen van het bestuursverslag**
 - 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Toezicht houden op het bestuursverslag

Onderdeel van het jaarverslag is het bestuursverslag. Enerzijds dient het bestuursverslag¹ om te voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, anderzijds gebruikt de organisatie het bestuursverslag om al dan niet vrijwillig financiële en niet-financiële informatie te delen. Stakeholders hechten een groter belang aan een informatief bestuursverslag. De Europese Commissie gebruikt het bestuursverslag steeds meer om niet-financiële informatie – vaak gelieerd aan duurzaamheid – toe te laten liggen die daarmee onder de verantwoordelijkheid van het bestuur valt. Denk hierbij aan de informatie voortvloeiend uit de *EU Taxonomy for sustainable activities* en de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Best practice

Het instellen van een disclosure committee kan de auditcommissie helpen bij een goede invulling van haar toezichtrol. Een disclosure committee is verantwoordelijk voor de monitoring van de juistheid en volledigheid van de informatie in de toelichtingen op de jaarrekening en het bestuursverslag en rapporteert hierover aan zowel het bestuur als de auditcommissie.

¹ Voor het bestuursverslag worden ook wel termen gehanteerd als directieverslag, managementrapportage en jaarverslag (artikel 397 BW2)

De EU Taxonomie voor duurzame activiteiten

De EU Taxonomie voor duurzame activiteiten is een classificatiesysteem die voor de belangrijkste vervuulende of mogelijke verschonende activiteiten beschrijft wanneer deze als 'duurzaam' mogen worden bestempeld. De EU heeft de eerste twee van zes milieu doelstellingen uitgewerkt:

- Mitigeren van klimaatverandering
- Aanpassing aan de klimaatverandering

De overige vier doelstellingen (bescherming van water en maritieme hulpbronnen, transitie naar een circulaire economie, preventie van vervuiling, bescherming van biodiversiteit en ecosystemen) alsmede sociale en governance doelstellingen worden in de toekomst uitgewerkt.

Ondernemingen moeten eerst vaststellen welke van haar activiteiten beschreven zijn in de taxonomie (eligibility) en in hoeverre deze aan de normen voldoen om duurzaam genoemd te mogen worden (alignment).

Voor financiële instellingen gelden andere en aanvullende regels.

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

De CSRD is de opvolger van het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie (ook bekend als Non Financial Reporting Directive, NFRD), die van toepassing komt over verslagjaar 2023 en die wetgeving uitbreidt langs vier pijlers:

1. Verbreding van de toepassingsscope naar grote ondernemingen
2. Gedetailleerde rapportageverplichtingen waarbij ook de keten en het dubbele materialiteitsprincipe (zie hoofdstuk 3) moet worden meegenomen.
3. Publicatie in het bestuursverslag, met toenemende verantwoordelijkheden voor governance organen
4. Verplichte externe verificatie met een beperkte mate van zekerheid.

Inhoudelijk zullen de volgende rapportage componenten in nieuwe Europese Sustainability Reporting Standards (ESRS) worden verwerkt, die in 2022 beschikbaar moeten komen:

- Korte beschrijving van het bedrijfsmodel en de strategie, inclusief haar veerkracht
- Doelstellingen met betrekking tot duurzaamheidskwesties die door het bedrijf zijn vastgesteld en de geboekte vooruitgang bij het bereiken van die doelstellingen
- Rol administratieve, bestuurlijke en toezichhoudende organen
- Beleid met betrekking tot duurzaamheidskwesties
- Voornaamste risico's en afhankelijkheden en het managen van die risico's
- Indicatoren die relevant zijn voor de openbaarmaking van informatie waarnaar wordt verwezen in de punten 1 tot en met 5 hierboven, en de openbaarmakingen van de EU Taxonomie voor duurzame activiteiten
- Immateriële activa: intellectueel, menselijk, sociaal en relationeel kapitaal
- Proces uitgevoerd om de informatie opgenomen in het bestuursverslag te identificeren en rekening te houden met korte, middellange en lange termijn horizon
- Due diligence-proces en de belangrijkste nadelige gevolgen voor het bedrijf en zijn waardeketen

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening
- Bijlagen

8. Crisis

9. Communicatie

Beoordelen van het bestuursverslag

- Voorziet het bestuursverslag in echte duiding en analyse, zodat stakeholders in staat worden gesteld om de organisatie te zien door de ogen van het bestuur en de belangrijkste financiële en niet-financiële indicatoren te gebruiken die het bestuur hanteert?
- Verrijkt de rapportage de financiële verslaggeving en schetst deze een relevante context voor de analyse van de financiële situatie waarin de organisatie zich bevindt?
- Bevat de rapportage informatie over de kwaliteit van en mogelijke veranderingen in de resultaten en *cashflows*, zodat aandeelhouders kunnen bepalen hoe waarschijnlijk het is dat de gerapporteerde resultaten een indicatie vormen voor de resultaten in de toekomst?
- Is de rapportage helder en transparant en in begrijpelijke taal geschreven?
- Is voor de belangrijkste informatie de meest prominente plek ingeruimd?
- Worden in de rapportage belangrijke gebeurtenissen, trends en onzekerheden besproken, die aangeven dat prestaties in het verleden niet noodzakelijkerwijs een indicatie vormen voor toekomstige resultaten, bijvoorbeeld zaken die in de komende perioden tot aanpassingen zouden kunnen leiden?
- Beschrijft de rapportage het vermogen van de organisatie om in de financieringsbehoefte voor zowel de korte als de lange termijn te voorzien?
- Is de rapportage consistent en vergelijkbaar met die in eerdere verslagperioden en met resultaten in het verleden, sectornormen en de verwachtingen van stakeholders?
- Biedt de rapportage aanvullende inzichten, in plaats van alleen het herhalen van de voetnoten bij de jaarrekening?
- Worden in de rapportage de verslaggevingsregels niet alleen naar de letter, maar ook naar de geest nageleefd, door niet alleen te rapporteren over de vorm, maar ook over de inhoud van belangrijke gebeurtenissen, transacties en bijvoorbeeld de governance?
- Biedt de rapportage een vooruitblik of toekomstperspectief: verwachte trends in business, markt, sector, concurrentieveld, et cetera?
- Hoe weet het bestuur dat in het bestuursverslag alle toelichtingen zijn opgenomen conform de geldende voorschriften voor het bestuursverslag (uit hoofde van BW2, Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, EU-richtlijnen, Besluit inhoud bestuursverslag, governancecodes, et cetera)?

Voor een overzicht van de vereisten vanuit wet- en regelgeving voor het bestuursverslag wordt verwezen naar bijlage 7B.

■ **De rol van de auditcommissie**

De verantwoordelijkheid van de auditcommissie voor het bestuursverslag is tweeledig. De auditcommissie bekijkt of de informatie juist is, maar ook of deze volledig is. (Zie ook bijlage 7B.) Een effectieve auditcommissie gaat de discussie met het bestuur aan over dit soort zaken. Bijvoorbeeld wanneer het bestuur bepaalde informatie niet publiceert, omdat deze concurrentiegevoelig zou zijn, of de organisatie in verlegenheid zou kunnen brengen. Dat laatste zou voor de auditcommissie geen geldige reden mogen zijn om in te stemmen met het niet publiceren. Zo dient een auditcommissie er goed aan te doen specifieke aandacht te hebben voor duurzaamheidsinformatie in het

bestuursverslag. Besturen hebben de neiging om positieve duurzaamheidsprestaties uitgebreider toe te lichten dan de negatieve impact op van de onderneming op duurzaamheidsaspecten (met het risico op *greenwashing*) en worstelen vaak met het bepalen van hoe ver zij in de keten moeten rapporteren. Met toekomstige Europese wetgeving heeft de auditcommissie hier een rol te spelen.

Transparant over risico's

De auditcommissie ziet erop toe dat de organisatie open en eerlijk is over de robuustheid van het risicomanagement, de tekortkomingen daarin en de belangrijkste risico's, zowel in de risicoparagraaf als in de Verklaring van het bestuur. De auditcommissie kan daarbij

Vragen die de auditcommissie hierbij kan stellen:

- Welke aanvullende resources zijn mogelijk nodig om nieuwe duurzaamheidsinformatieprocessen te implementeren en te beheersen?
- Hoe weet het bestuur dat alle wettelijke voorgeschreven toelichtingen zijn opgenomen in het bestuursverslag?
- Hoe verzamelt het bedrijf duurzaamheidsinformatie? Wat is het beleid voor deze informatieverzameling?
- Welke interne beheersing is er om ervoor te zorgen dat duurzaamheidsinformatie betrouwbaar en volledig is?
- Wat is de betrokkenheid van internal audit? Wat zijn hun bevindingen en aanbevelingen?
- Wat is de rol van de disclosure commissie in het hele proces?
- Wordt het hele verhaal verteld? Weerspiegelen de geschetste resultaten de werkelijke gang van zaken, of wordt de situatie vertekend weergegeven?
- Is de informatie in het bestuursverslag in lijn met de jaarrekening en de interim-rapportages?

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving

2. Beoordelen van het bestuursverslag

3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening

Bijlagen

8. Crisis

9. Communicatie



Best practice

PostNL schrijft in haar jaarverslag: ‘PostNL applied high quality standards when preparing the non-financial information in this Annual Report. This means that the company ensures that the information this report provides is:

- *Accurate: Precise and with sufficient level of detail*
- *Balanced: Reflects both positive and negative aspects of performance*
- *Clear: Understandable and accessible for stakeholders*
- *Comparable: Consistent and allows for comparability over time*
- *Reliable: Auditable*
- *Timely: Allow stakeholders to make informed decisions.’*

En verderop: ‘PostNL uses formalised processes to record, validate and consolidate information in order to report non-financial performance data. PostNL integrated non-financials in the regular planning and control

cycle, including budgeting, target setting and periodic performance monitoring. We collect and report non-financial performance data on selected key performance indicators on a monthly basis. Other indicators are reported biannually or annually depending on the nature of the indicators. Similar to financial reporting, all reporting entities are responsible for their non-financial performance data and implement actions to steer on results. Although the majority of non-financial information is recorded in central PostNL systems, for several entities and indicators other systems are used. For our consolidation processes, we use an IT system covering both financial and non-financial data.

For some performance indicators, such as employee engagement and loyalty, the data is prepared and collected centrally. We strive to report non-financial performance data based on actuals as much as possible. We focus on our key performance indicators. On other performance indicators, we may

use extrapolation of results of big entities to determine the performance of smaller entities. This reduces the administrative tasks for smaller entities. We only use this method in cases where the extrapolations are reasonably predictable. In our data coverage table we provide insight into the information reported based on extrapolation.

In order to ensure that the data reported by different entities is consistent and of high quality, PostNL developed company-wide reporting definitions for each performance indicator. In addition, we implemented formal quality controls related to the reported data in the system for both the data owners (first line of defence) and control department (second line of defence). This includes decentral and central analytical procedures to evaluate the accuracy and completeness of reported data, as well as seeking explanations for unexpected trends in performance. PostNL uses its controls in a company-wide financial and non-financial internal control framework.’

Bron: [Jaarverslag Post NL 2020](#)

haar andere toezichtstaak betrekken: de monitoring van de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het analyseren en bespreken van materiële risico’s en onzekerheden. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met risico’s vanuit duurzaamheidsaspecten, waaronder klimaatverandering. Vaak heeft een onderneming niet alleen impact op het klimaatverandering, maar heeft klimaatverandering ook impact op de onderneming in de vorm van risico’s en kansen. Van daaruit kan de auditcommissie de integriteit en kwaliteit van de risicoparagraaf en de bestuursverklaring beoordelen: communiceert het bestuur juist, volledig en waarheidsgetrouw over de risico’s waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en hoe wordt daarmee omgegaan?

Beoordelen van de verklaring van het bestuur
Het bestuur verklaart volgens de Code dat het jaarverslag inzicht geeft in de tekortkomingen van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en dat deze systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Bovendien verklaart het bestuur dat de financiële verslaggeving is opgesteld op continuïteitsbasis en dat het verslag de materiële risico’s en onzekerheden vermeldt die belangrijk zijn voor de continuïteit van de organisatie voor de komende twaalf maanden. De auditcommissie neemt kennis van de onderbouwing van deze bestuursverklaring en zal de integriteit van deze verklaringen (laten) toetsen.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
 - 1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 - 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 - 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Het bestuur kan de continuïteitsveronderstelling bijvoorbeeld onderbouwen met een gedegen cashflowprognose voor de komende twaalf maanden. (Zie ook hoofdstuk 2: Continuïteit – langetermijnwaardecreatie.) Daarnaast kan de auditcommissie Internal Audit vragen een beoordeling hiervan te maken. (Zie verder hoofdstuk 4 voor een uitgebreide bespreking van de rol van de auditcommissie ten aanzien van risicobeheersing en interne controle/ verslaggevingsrisico's en hoofdstuk 9 voor de communicatie daarover met het bestuur en de stakeholders.)

Beoordelen niet-financiële informatie en duurzaamheidsinformatie

Steeds meer organisaties komen tegemoet aan de roep van stakeholders om in het jaarverslag verantwoording af te leggen over hun sociaal-maatschappelijke opstelling. Daarnaast zijn Europese OOB's met meer dan 500 werknemers verplicht om niet-financiële informatie te publiceren over de manier waarop zij omgaan met het milieu, sociale aspecten en personeelsaangelegenheden, mensenrechten, corruptie en omkoping, vertaald naar risico's, kpi's en resultaten. In de wet wordt dit geduid als 'de verklaring niet-financiële informatie'. Deze wordt in scope en inhoud uitgebreid onder de CSRD die met ingang van rapportagejaar 2023 geldt. Ook wordt de druk steeds groter om te rapporteren over de gevolgen van klimaatverandering op het businessmodel. Zo roepen grote investeerders en belangenverenigingen zoals Eumedion op tot meer transparantie over hoe klimaatverandering

impact heeft op de financiële ontwikkeling van de onderneming. Organisaties kunnen kiezen voor geïntegreerde verslaggeving (financiële en niet-financiële informatie in één jaarverslag), of voor een apart duurzaamheidsverslag en/of sociaal jaarverslag. Zie ook hoofdstuk 3: Corporate impact.

Corporate-governanceverklaring

Beursgenoteerde ondernemingen moeten in een corporate-governanceverklaring rapporteren over onder andere de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code, eventuele andere gedragscodes en hun governancepraktijken in het algemeen. Daarbij wordt ook gerapporteerd over het diversiteitsbeleid en de resultaten daarvan.

Remuneratieverslag

In het remuneratieverslag wordt verslag gedaan over het beloningsbeleid. Het is aan de volledige raad van commissarissen (en de remuneratiecommissie) om te zorgen dat het verslag aan de geldende eisen voldoet.

De rol van de auditcommissie

Een effectieve auditcommissie zal ook de niet-financiële verslaglegging zorgvuldig monitoren op kwaliteit en integriteit. De auditcommissie kan hierbij het perspectief hanteren van het compliance- en reputatierisico, als de organisatie niet of onvoldoende tegemoetkomt aan de Nederlandse en Europese regelgeving en aan maatschappelijke verwachtingen.

Niet-financiële informatie laten toetsen door de externe accountant?

Bij de keuze van externe assurance voor niet-financiële informatie staat de auditcommissie voor de volgende afwegingen:

- toetsing op kwaliteit en integriteit;
- extra zekerheid ten aanzien van naleving;
- een accountant die vanuit een breder perspectief de onderneming in ogenschouw neemt;
- belang van assurance bij niet-financiële informatie in benchmarks door onafhankelijke partijen;
- praktijken binnen de sector en/of belangrijke peers;
- meer geloofwaardigheid naar stakeholders door externe en onafhankelijke controle, maar ook:
- additionele kosten voor de controle.

Het rapporteren (en daarmee monitoren) van niet-financiële informatie kan een uitdaging vormen, omdat prestaties op dit gebied soms lastig te meten en te vergelijken zijn.

Kiezen voor externe 'assurance' bij niet-financiële informatie?

Een vraag voor de auditcommissie is of ook de niet-financiële informatie gecontroleerd moet worden door de externe accountant. Is het gewenst of noodzakelijk om bijvoorbeeld CO₂-emissies of andere duurzaamheidsverslaglegging, medewerkersbetrokkenheid, klanttevredenheids- en cultuuraudits of opleidingsbudgetten te onderwerpen aan een apart onderzoek van Internal Audit of de externe accountant voor aanvullende assurance? Vaak kiezen organisaties voor een beperkte mate van zekerheid van hun externe accountant bij deze informatie. Deze wordt verplicht vanaf 2023 voor ondernemingen die onder de CARD vallen.

Mandaat verstrekken tijdens opdracht

Als de auditcommissie ook de niet-financiële informatie wil laten controleren, dan heeft het de voorkeur dat dit al wordt besproken tijdens de selectieprocedure van de externe accountant en meegenomen wordt in de opdrachtverstrekking. De auditcommissie kan de monitoring van niet-financiële informatie ook laten opnemen in het werkplan van Internal Audit. Zie ook hoofdstuk 6 voor de relatie van de auditcommissie met Internal Audit en de externe accountant.

3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
 - 1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 - 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 - 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekeningBijlagen
- 8. Crisis
- 9. Communicatie

Naast de jaarrekening publiceren organisaties soms ook op andere momenten in het jaar financiële informatie, zoals halfjaar- en kwartaalberichten. De bekendmaking van tussentijdse resultaten kan invloed hebben op de beurskoers, als deze niet voldoen aan de verwachtingen van beleggers of andere stakeholders, of deze juist overstijgen. De auditcommissie kan de discussie met het bestuur aangaan of de publicatie van bijvoorbeeld kwartaalresultaten wel gewenst is: het kan leiden tot een kortetermijnorientatie, terwijl organisaties juist moeten streven naar langetermijnwaardecreatie.

■ De rol van de auditcommissie

Toezicht houden op tussentijdse financiële informatievoorziening

Het is de verantwoordelijkheid van de auditcommissie om ook toezicht te houden op andere vormen van publieke rapportering die financiële informatie bevatten. In toenemende mate komt hier ook niet-financiële informatie in naar voren. Als er per kwartaal wordt gerapporteerd, doet de auditcommissie er verstandig aan intensief en proactief aandacht te besteden aan de tussentijdse resultaten, voordat deze worden gepubliceerd. In feite stelt de auditcommissie dezelfde vragen als bij de jaarrekening. De auditcommissie zal – voordat de resultaten en het bijbehorende persbericht worden gepubliceerd – onder meer het volgende willen weten:

- Is de opstelling van de interim-rapportages consistent met de jaarrekening?

- Is de interne beheersing van de totstandkoming van de financiële informatie op orde?
- Heeft de totstandkoming van de rapportages voldoende aandacht binnen de organisatie (is er sprake van eigenaarschap en betrokkenheid van het bestuur)?
- Is er sprake van lastige verslaggevingsissues?
- Welke rol heeft oordeelsvorming gespeeld?
- Hoe verhouden de resultaten zich tot het budget en de verwachtingen?
- Is er sprake van een positieve of negatieve trend?
- Hoe is omgegaan met bijvoorbeeld schattingen en incidentele of buitengewone baten en lasten?
- Hoe worden de resultaten gecommuniceerd?

De auditcommissie bespreekt ook de resultaten van de controle of de beoordeling van interimrapportages door de externe accountant, indien deze daartoe opdracht heeft gekregen als onderdeel van de jaarrekeningcontrole, in de vorm van een zogenoemde reviewopdracht of specifiek overeengekomen werkzaamheden. De externe accountant zal in dat geval – net als bij de jaarrekening – de auditcommissie op de hoogte stellen van specifieke zaken in de controle of beoordeling, zoals een nieuwe of veranderde boekhoudkundige grondslag, voorgestelde aanpassingen en gevonden onregelmatigheden in de rapportage, verschil van mening met het bestuur en wijzigingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Het verdient aanbeveling dat de auditcommissie, in overleg met het bestuur, afspraken maakt met de accountant over de wijze waarop deze betrokken wordt bij persberichten over de interim-resultaten en dit schriftelijk vast te leggen in de opdrachtbrief voor de externe accountant.

Bewaken ‘forward-looking statements’

Het bestuur kijkt, naast de verplichte vooruitblik in het bestuursverslag, ook in persberichten en via andere communicatiekanalen soms vooruit naar de resultaten in de komende periode(n), zoals de verwachte ontwikkeling van de omzet, cashflow en winst per aandeel. Het vooruitlopen op toekomstige resultaten draagt bij aan een langetermijnorientatie – zeker bij de publicatie van interim-resultaten. Aan de andere kant is voorspellen moeilijk: het vraagt veel eigen oordeelsvorming en schattingen van het bestuur. Dat brengt het risico met zich mee dat een forward-looking statement later moet worden aangepast. Bovendien brengt vooruitblikken naar toekomstige financiële resultaten risico's met zich mee op juridisch, concurrentie- en reputatiegebied. Het kan ook fungeren als een perverse prikkel voor het bestuur om de zelf gecreëerde verwachtingen te willen waarmaken. De auditcommissie zou met die mogelijkheid rekening moeten houden bij het beoordelen van de integriteit van de verslaggeving in de bewuste perioden en het beoordelen van de inhoud van de presentaties voor beleggers en analisten.

Protocol voor persberichten

Ook informatie waarin het bestuur duiding geeft aan de jaarcijfers en interimresultaten – zoals persberichten en presentaties voor analisten, institutionele beleggers en ratingbureaus – verdient aandacht van de auditcommissie en de raad van commissarissen. Daarbij gaat het vooral om het samen met het bestuur ontwikkelen van protocollen voor de interne en externe communicatie van resultaten. De rol van de auditcommissie is erop toezien dat de informatie niet gekleurd of onevenwichtig is, maar in lijn is met de financiële verslaggeving en een eerlijk en waarheidsgetrouw beeld geeft van de activiteiten en de positie van de organisatie in de verslagperiode.

Beleggers, analisten, ratingbureaus, kapitaalverstrekkers en toezichthouders baseren hun beslissingen mede op de vooruitblik van het bestuur naar verwachte resultaten. Gezien het grote belang dat daaraan wordt gehecht, zal de auditcommissie nauw betrokken willen zijn bij de beoordeling ervan. De auditcommissie bewaakt de integriteit van de informatie en let op de juridische consequenties en de risico's op concurrentie- en reputatiegebied.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
 2. Beoordelen van het bestuursverslag
 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening
- Bijlagen

8. Crisis

9. Communicatie



Toezicht op de financiële vooruitblik

- Vraag het bestuur naar de filosofie achter het forward-looking statement: overweeg of het uitbrengen daarvan ondersteunend is aan langetermijnwaardecreatie en het remuneratiebeleid.
- Doorgrond de motivatie van het bestuur voor de financiële vooruitblik: is het een reactie op druk vanuit de kapitaalmarkt? Beoordeel of het bestuur de voor- en nadelen goed tegen elkaar heeft afgewogen.
- Verkrijg inzicht in het onderliggende proces: het formuleren van aannames/het doen van schattingen en het verzamelen van gegevens voor de uitgesproken verwachting. Zie erop toe dat het proces robuust is en dat de oordeelsvorming van het bestuur redelijk is.
- Beoordeel het protocol voor vooruitblikken en de richtlijnen voor het actualiseren daarvan bij kwartaalresultaten, voor zowel positieve als negatieve veranderingen.
- Houd het beleid regelmatig tegen het licht: past vooruitblikken nog bij opkomende trends, vigerende opinies in de markt en veranderende risico's?
- Benchmark aan sectorgenoten en concurrentie om de manier van vooruitblikken te beoordelen en in te schatten of de organisatie op dit gebied een buitenbeentje is.
- Wees alert op mogelijk *earningsmanagement* om aan de geschetste verwachtingen tegemoet te komen.

Bijlagen

Bijlage 7A	Vragen aan het bestuur bij de beoordeling van de jaarrekening
Bijlage 7B	Overzicht voorgeschreven toelichtingen in het bestuursverslag

Bijlage 7A Vragen aan het bestuur bij de beoordeling van de jaarrekening

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving
2. Beoordelen van het bestuursverslag
3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening

Bijlagen

8. Crisis

9. Communicatie

A. Proces van financiële verslaggeving

- Op welke terreinen bestaan momenteel de grootste financiële risico's en hoe worden deze beheerst?
- Beschikt de organisatie over de juiste administratieve systemen en zijn deze toereikend?
- Welke belangrijke aanbevelingen zijn (door de interne en/of externe accountant) aan het bestuur uitgebracht inzake verbeteringen van het verslaggevingsproces? Hoe heeft het bestuur gereageerd? Zijn er belangrijke gebieden die nog aandacht behoeven?
- Op basis van welke informatie heeft het bestuur zich ervan overtuigd dat de organisatie een *going concern* is (dat wil zeggen dat het in de nabije toekomst de activiteiten zal voortzetten)?

B. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

- Zijn de belangrijke grondslagen van waardering en resultaatbepaling nog steeds relevant? Zijn de hieraan ten grondslag liggende veronderstellingen nog steeds van toepassing?
- Zijn er dit jaar wijzigingen in de grondslagen van waardering en resultaatbepaling? Zo ja, wat zijn hiervoor de redenen en wat zijn de effecten van de wijzigingen?
- Welke effecten zou een eventueel nieuwe, algemeen aanvaarde grondslag van financiële verslaggeving of andere richtlijn of een voorgestelde wijziging in een bestaande grondslag of richtlijn hebben op de jaarrekening?

- Was er sprake van verschil van mening tussen het bestuur en de accountant met betrekking tot de grondslagen van waardering en resultaatbepaling of de financiële verslaggeving? Is dit op bevredigende wijze opgelost?
- Hoe verhouden de grondslagen van de organisatie zich tot de norm binnen de bedrijfssector?
- Wat is de algemene indruk over de (on) voorzichtigheid van de gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling en de gemaakte schattingen?

C. Jaarrekening

- Wijkt de jaarrekening in belangrijke mate af van die van voorgaande jaren? Waardoor zijn deze afwijkingen veroorzaakt?
- Zijn er ongewone reserveringen/passiveringen in de balans opgenomen?
- Is er sprake geweest van correcties in verband met (een) voorgaande periode(n)? Wat was de achtergrond?
- Zijn er ongebruikelijke, tijdens het jaar afgewikkelde transacties geweest die niet uit de jaarrekening blijken? Hoe zijn deze transacties verantwoord? Zijn bij deze transactie(s) verbonden partijen betrokken geweest?
- Zijn er belangrijke zaken naar voren gebracht door het bestuur, de bedrijfsjurist of externe juridische adviseurs betreffende gerechtelijke procedures, onvoorziene gebeurtenissen, claims of belastingaanslagen? Hoe zijn dergelijke zaken

in de jaarrekening verantwoord?

- Worden continuïteitskwesaties voldoende toegelicht? Bestaat het gevaar dat de organisatie niet voldoet aan voorwaarden van leningsovereenkomsten, niet-achtergestelde schulden en aandelenemissies?
- Hoe heeft het bestuur zich zekerheid verschafte over de waarde van langetermijnbeleggingen?
- Heeft de onderneming in 'exotische' financiële instrumenten belegd?
- Is de waarde van verhandelbare effecten of andere financiële instrumenten sinds het einde van het boekjaar belangrijk gewijzigd?
- Hoe verhoudt zich de gemiddelde ouderdom van debiteuren per het einde van het boekjaar tot het voorafgaande jaar?
- Hoe is de voorziening wegens dubieuze debiteuren bepaald? Bestaat er twijfel over de inbaarheid van grote individuele vorderingen?
- Zijn er belangrijke of ongebruikelijke bedragen te vorderen van functionarissen of werknemers? Zijn er andere belangrijke transacties met verbonden partijen?
- Welke stappen zijn ondernomen om de omvang van incurante of overtollige voorraden vast te stellen? Zijn er belangrijke afboekingen geweest?
- Zijn er plannen of programma's van de overheid of regelgevende en/of toezichthoudende instanties, bijvoorbeeld met betrekking tot het milieu, die de waardering van posten negatief zouden kunnen beïnvloeden of die de vorming van een voorziening noodzakelijk maken?
- Hoeveel aandacht is geschonken aan

mogelijke problemen als gevolg van onteigening van of beperkingen op het gebruik van activa?

- Welke jaren zijn fiscaal nog niet afgewikkeld? Zijn er belangrijke posten waarover (mogelijk) onenigheid bestaat?
- Zijn er (voorwaardelijke) verplichtingen die mogelijk aanleiding geven tot waardevermindering van een activum of vorming van een verplichting/schuld die niet in de jaarrekening is opgenomen?

D. Algemene vragen

- Zijn er problemen aan het ontstaan die dit jaar niet verwerkt of vermeld hoeven te worden, maar, indien de omstandigheden niet verbeteren, mogelijk wel volgend jaar aan de orde komen?
- Wat is uw grootste zorg ten aanzien van de financiële positie van de onderneming?

E. Uitvoering van de controle door de externe accountant

- Zijn er naar aanleiding van de controle belangrijke correcties in de jaarrekening aangebracht?
- Zijn er naar aanleiding van de controle niet-doorgevoerde correcties geweest?

Zie hoofdstuk 6, deel 2 (de relatie met de externe accountant) voor een uitgebreide bespreking van vragen die de auditcommissie kan stellen over de uitvoering van de controle door de externe accountant.

Bijlage 7B Overzicht voorgeschreven toelichtingen in het bestuursverslag

Overzicht toelichtingen (<i>disclosures</i>) op te nemen in bestuursverslag (gebaseerd op RJ-400 editie 2019)			
Grondslag	Reikwijdte	Disclosure topic	Disclosure-element – korte omschrijving
1. Commissie 2. Continuïteit 3. Corporate impact 4. Control & Compliance 5. Cultuur en gedrag 6. Checks & Balances 7. Corporate Reporting 1. Beoordelen van de financiële verslaggeving 2. Beoordelen van het bestuursverslag 3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening Bijlagen 8. Crisis 9. Communicatie	A. Disclosures op basis van rechtsvorm [Artikel 2:391 BW2]	A1 Doelstelling en kernactiviteiten	Doelstelling / <i>mission statement</i> Kernactiviteiten
		A2 Structuur en personele bezetting	Juridische structuur Interne organisatiestructuur en personele bezetting
		A3 Beleid en verwachtingen	Belangrijke elementen van het gevoerde beleid en de gang van zaken Belangrijke aangelegenheden waarover in het voorgaande bestuursverslag verwachtingen werden uitgesproken dan wel een belangrijke onzekerheid werd vermeld.
		A4 Financiële ontwikkelingen	Ontwikkelingen gedurende het boekjaar Behaalde omzet en resultaten Toestand op balansdatum (solvabiliteit en liquiditeit) Kasstromen en financieringsbehoeften Verwijzingen naar en aanvullende uitleg over posten in de jaarrekening Financiële prestatie-indicatoren
		A5 Risico's en risicobeheersing	Voornaamste risico's en onzekerheden Risicobereidheid Maatregelen ter beheersing van de voornaamste risico's en onzekerheden Impact op resultaten en/of financiële positie indien risico's zich zouden voordoen Risico's en onzekerheden met belangrijkste impact in het afgelopen boekjaar Verbeteringen in het systeem van risicomanagement Wijze waarop het systeem van risicomanagement is verankerd in de organisatie
		A6 Cultuur & gedrag	Maatregelen ter beïnvloeding van de cultuur, het gedrag en de motivatie van werknemers (<i>soft controls</i>)
		A7 Risicobeheer financiële instrumenten	Doelstellingen en het beleid inzake risicobeheer van financiële instrumenten Beleid inzake de afdekking van risico's verbonden aan alle belangrijke soorten voorgenomen (financiële) transacties Gelopen prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's
		A8 Gedragscodes	Gedragscodes die gevolgd worden Verwijzing naar informatie over de naleving van gedragscodes
		A9 Onderzoek en ontwikkeling	Werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling
		A10 Overige informatie	Onderwerpen die van belang kunnen zijn: - marketing en distributie - interne beheersing van processen en procedures - kwaliteitsbeheersing - informatievoorziening intern en extern, en - automatisering
		A11 Toekomstverwachtingen	Verwachte gang van zaken met betrekking tot: - investeringen - financiering - personeelsbezetting - omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en de rentabiliteit afhankelijk is

1. Commissie
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. Cultuur en gedrag
6. Checks & Balances
7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving

2. Beoordelen van het bestuursverslag

3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening

Bijlagen
8. Crisis
9. Communicatie

Grondslag	Reikwijdte	Disclosure topic	Disclosure-element – korte omschrijving
B. Eventuele additionele disclosures op basis van omvang [Artikel 2:391 BW2]	Grote organisaties	B1 Diversiteit bestuur/raad van commissarissen - onevenwichtigheid	Diversiteit (man/vrouw) bestuur/raad van commissarissen – onevenwichtigheid man-vrouwverhouding
		B2 Maatschappelijke aspecten van ondernemen	Niet-financiële prestatie-indicatoren, met inbegrip van milieu- en personeelsaangelegenheden Algemene maatschappelijke aspecten Milieu-aspecten Sociale aspecten Economische aspecten Dialoog met de belanghebbenden (stakeholders) Beleid, organisatie, uitvoering en uitkomsten rondom milieu-, sociale en economische aspecten Toekomstverwachtingen, effecten op maatschappelijke aspecten van ondernemen
C. Eventuele additionele disclosure op basis van OOB-status [Besluit bekendmaking niet-financiële informatie] [Besluit instelling auditcommissies OOB]	Grote OOB's	C1 Niet-financiële informatie (niet-financiële verklaring)	Bedrijfsmodel in korte beschrijving Beleid, zorgvuldigheidsprocedures en resultaten van het beleid ten aanzien van: - milieu-, sociale en personeelsaangelegenheden - eerbiediging mensenrechten - bestrijding van corruptie en omkoping Voornaamste risico's ten aanzien van milieu-, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping Niet-financiële prestatie-indicatoren
	Alle OOB's	C2 Wettelijke taken auditcommissie zijn belegd bij een ander orgaan dan de auditcommissie	Indien geen auditcommissie ingesteld is bij de OOB, toelichting bij welk orgaan wettelijke taken van de auditcommissie zijn belegd

1. Commissie
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. Cultuur en gedrag
6. Checks & Balances
7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving

2. Beoordelen van het bestuursverslag

3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening

Bijlagen
8. Crisis
9. Communicatie

Grondslag	Reikwijdte	Disclosure topic	Disclosure-element – korte omschrijving
D. Eventuele additionele disclosures op basis van beursgenoteerde effecten	Genoteerde (certificaten van) aandelen of andere effecten aan een gereguleerde EER markt	D1 Bestuursverklaring financiële verslaggeving	Bestuursverklaring over getrouw beeld jaarrekening, getrouw beeld bestuursverslag en beschrijving voornaamste risico's
[Wet op het financieel toezicht] [Besluit inhoud bestuursverslag] [Besluit artikel 10 Overnamerichtlijn] [Nederlandse Corporate Governance Code]	Genoteerde effecten niet zijnde aandelen op een gereguleerde EER markt	D2a Corporate governance disclosures - verklaring inzake corporate governance	Belangrijkste kenmerken beheersings- en controlesysteem proces financiële verslaggeving Diversiteitsbeleid (doelstelling, uitvoering, resultaten) samenstelling bestuur en de raad van commissarissen [NB: mits grote onderneming]
	Genoteerde (certificaten van) aandelen op een gereguleerde EER markt of multilaterale handelsfaciliteit (MTF).	D2b Corporate governance disclosures - verklaring inzake corporate governance	- Naleving (en gemotiveerde afwijkingen) van de Nederlandse Corporate Governance Code en eventuele (vrijwillige) naleving andere gedragscodes en governance praktijken - Referentie aan waar de gehele tekst van de Nederlandse Corporate Governance Code beschikbaar is voor het publiek - Belangrijkste kenmerken beheers- en controlesysteem proces financiële verslaggeving - Functioneren van de algemene vergadering van aandeelhouders, haar bevoegdheden en rechten van aandeelhouders voor zover niet onmiddellijk volgend uit de wet - Samenstelling en functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen en hun commissies - Diversiteitsbeleid (doelstelling, uitvoering, resultaten) samenstelling van bestuur en de raad van commissarissen [NB: mits grote onderneming] - Een aantal toelichtingen uit hoofde van artikel 10 Overnamerichtlijn: c,d, f, h, en i (zie verder D3), alsmede een disclosure volgend uit artikel 392 lid1 e: een opgave van het aantal stemrechtloze aandelen en het aantal aandelen dat geen of slechts een beperkt recht geeft tot deling in de winst of reserves van de vennootschap, met vermelding van de bevoegdheden die zij geven.

1. Commissie
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. Cultuur en gedrag
6. Checks & Balances
7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving

2. Beoordelen van het bestuursverslag

3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening

Bijlagen
8. Crisis
9. Communicatie

Grondslag	Reikwijdte	Disclosure topic	Disclosure-element – korte omschrijving
D. Eventuele additionele disclosures op basis van beursgenoteerde effecten [Wet op het financieel toezicht] [Besluit inhoud bestuursverslag] [Besluit artikel 10 Overnamerichtlijn] [Nederlandse Code Corporate Governance]	Genoteerde (certificaten van) aandelen aan een gereguleerde EER markt	D3 Governance disclosures artikel 10 Overnamerichtlijn	Disclosures uit hoofde van artikel 10 overnamerichtlijn (indien van toepassing): a. de kapitaalstructuur van de vennootschap, het bestaan van verschillende soorten aandelen en de daaraan verbonden rechten en plichten en het percentage van het geplaatste kapitaal dat door elke soort wordt vertegenwoordigd; b. elke beperking door de vennootschap van de overdracht van aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen; c. deelnemingen in de vennootschap waarvoor een meldingsplicht bestaat overeenkomstig de artikelen 5:34, 5:35 en 5:43 van de Wet op het financieel toezicht; d. bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan aandelen en de naam van de gerechtigde; e. het mechanisme voor de controle van een regeling, die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen, wanneer de controle niet rechtstreeks door de werknemers wordt uitgeoefend; f. elke beperking van stemrecht, termijnen voor de uitoefening van stemrecht en de uitgifte, met medewerking van de vennootschap, van certificaten van aandelen; g. elke overeenkomst met een aandeelhouder, voor zover aan de vennootschap bekend, die aanleiding kan geven tot beperking van de overdracht van aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen of tot beperking van het stemrecht; h. de voorschriften betreffende benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en wijziging van de statuten; i. de bevoegdheden van het bestuur, in het bijzonder tot de uitgifte van aandelen van de vennootschap en de verkrijging van eigen aandelen door de vennootschap; j. belangrijke overeenkomsten waarbij de vennootschap partij is en die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht, evenals de gevolgen van die overeenkomsten, tenzij de overeenkomsten of gevolgen zodanig van aard zijn dat de vennootschap door de mededeling ernstig wordt geschaad; k. elke overeenkomst van de vennootschap met een bestuurder of werknemer die voorziet in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht.

1. Commissie
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. Cultuur en gedrag
6. Checks & Balances
7. Corporate Reporting

1. Beoordelen van de financiële verslaggeving

2. Beoordelen van het bestuursverslag

3. Beoordelen van de financiële informatie buiten de jaarrekening

Bijlagen
8. Crisis
9. Communicatie

Grondslag	Reikwijdte	Disclosure topic	Disclosure-element – korte omschrijving
D. Eventuele additionele disclosures op basis van beursgenoteerde effecten [Wet op het financieel toezicht] [Besluit inhoud bestuursverslag] [Besluit artikel 10 Overnamerichtlijn] [Nederlandse Code Corporate Governance]	Nederlandse nv met genoteerde (certificaten van) aandelen op een gereguleerde markt of MTF	D4 Corporate governance disclosures uit hoofde van de Nederlandse Code Corporate Governance	- Hoofddelen corporate governance van de vennootschap - Gemotiveerde uitleg (wijze, redenen, tijdsduur, alternatieve maatregel) van afwijkingen (principes en best practices) van de Code; ‘pas toe of leg uit’ - Visie op langetermijnwaardecreatie en de strategie ter realisatie daarvan - Inbedding van waarden in de organisatie - Werking en naleving van de door het bestuur opgestelde gedragscode - Diversiteitsbeleid van de raad van commissarissen/raad van bestuur - Executive committee (indien van toepassing) disclosures: keuze, rol en taak en samenstelling, en de wijze van contact tussen de draad van commissarissen en de <i>excutive committee</i> - Transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen - Transacties met aandeelhouders die ten minste 10% van de aandelen houden - Overzicht beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap - Verantwoording over risico’s en risicomanagement: (a) risicobeoordeling en risicoprofiel in relatie tot de risicobereidheid; (b) opzet en werking interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar (c) eventuele belangrijke tekortkomingen, wijzigingen en verbeteringen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen en bespreking ervan met de auditcommissie en de raad van commissarissen; (d) gevoeligheid van de resultaten voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden. - Bestuursverklaring over risico’s, tekortkomingen in interne risicobeheersing en controlesystemen, financiële verslaggeving op basis van continuïteitsveronderstelling en risico’s in relatie tot continuïteit



8. Crisis

Wat te doen bij misstanden en onregelmatigheden?

8. Crisis - wat te doen bij misstanden en onregelmatigheden?

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting

8. Crisis

- 1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
- 2. Wanneer een onderzoek en door wie?
- 3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
- 4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
- 5. De uitvoering van het onderzoek
- 6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
- 7. Eindrapportage en het herstelplan
- 8. Na de crisis: trek de lessen

9. Communicatie

Het is niet de vraag óf maar wannéér een organisatie met een crisis wordt geconfronteerd. Misstanden en onregelmatigheden kunnen een belangrijke oorzaak vormen voor het ontstaan van een crisis. De auditcommissie speelt een cruciale rol bij het toezicht op het onderzoek naar fraude of andere integriteitsproblemen (of stuurt dat zelf aan) en op het herstelplan.

Misstanden en onregelmatigheden, zoals het ontduiken van wet- en regelgeving, integriteitsschendingen, belangenverstrengeling, (boekhoud)fraude of corruptie kunnen leiden tot een ernstige crisis, die de reputatie van de organisatie en zelfs de continuïteit kan bedreigen. Bij misstanden en onregelmatigheden kan het immers gaan om ontvreemding van grote geldbedragen of kostbare assets, hoge boetes en reputatieschade, mogelijk leidend tot een boycot, problemen in de keten of het verlies van de *licence to operate*. Een crisis vraagt om adequaat toezicht en zo nodig tijdig ingrijpen door de raad van commissarissen/ de auditcommissie. Een crisis rondom misstanden en onregelmatigheden brengt mogelijk ook persoonlijke reputatie- en aansprakelijkheidsrisico's met zich mee voor de raad van commissarissen en daarmee voor de auditcommissie.

Hoog afbreukrisico

Als de organisatie in een crisis terechtkomt, stellen stakeholders vaak direct de vraag: waar was de raad van commissarissen?

Natuurlijke rol auditcommissie bij een crisis

Toezicht houden op het bestuur bij een crisis is een verantwoordelijkheid van de volledige raad van commissarissen. De raad doet hierbij echter vaak een beroep op de auditcommissie. Een logische keuze, gezien de taakstelling van de auditcommissie: toezicht op de interne controle, materiële risico's en onzekerheden en de kwaliteit en integriteit van de financiële verslaggeving. De auditcommissie kan ook namens de raad van commissarissen leiding geven aan een onderzoek naar de gang van zaken bij (vermoedens van) misstanden of onregelmatigheden waarbij mogelijk (een lid van) het bestuur of het senior management direct of indirect betrokken is.

Onder indirecte betrokkenheid valt ook 'wegkijken', of verzuimen om passende maatregelen te nemen bij het signalen van misstanden of onregelmatigheden. De auditcommissie speelt eveneens een belangrijke rol bij het toezicht op het herstelplan en/of op het crisisplan als de continuïteit van de organisatie moet worden veiliggesteld.

Toezicht op maat

Elke crisis is weer anders en vraagt om maatwerk. Een blauwdruk voor goed toezicht in een crisissituatie bestaat niet: het hanteren van 'stappenplannen' biedt slechts schijnzekerheid en vergroot het gevaar dat de focus komt te liggen op het winnen van de vorige oorlog. De auditcommissie kan zich echter wel voorbereiden op de eigen rol als de organisatie in een crisis terechtkomt, de dilemma's daarbij en de do's-and-don'ts. Oefen met een gesimuleerde situatie en investeer in de onderlinge verhoudingen als de zon schijnt, zodat er een sterk team staat als de storm opsteekt.

Als een crisis niet meer kan worden voorkomen

Het toezicht van de raad van commissarissen en de auditcommissie is primair gericht op het waar mogelijk voorkomen van misstanden en onregelmatigheden door goed toezicht op effectieve interne risicobeheersings- en controlesystemen en een gezonde cultuur en door voortdurende alertheid op waarschuwingstekens.



In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- 1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
- 2. Wanneer een onderzoek en door wie?
- 3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
- 4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
- 5. De uitvoering van het onderzoek
- 6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
- 7. Eindrapportage en het herstelplan
- 8. Na de crisis: trek de lessen

Het vroegtijdig signaleren van integriteitsrisico's komt uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 4 (Control & Compliance) en hoofdstuk 5 (Cultuur en gedrag). Dit hoofdstuk is gericht op de rol van de auditcommissie wanneer er toch een crisissituatie ontstaat als gevolg van onvoorziene of te laat gesignaleerde misstanden en onregelmatigheden of integriteitsproblemen.

1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
2. Wanneer een onderzoek en door wie?
3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
5. De uitvoering van het onderzoek
6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
7. Eindrapportage en het herstelplan
8. Na de crisis: trek de lessen

9. Communicatie

Ondanks hun toezicht en alertheid op signalen van een ongezonde cultuur en integriteitsschendingen, worden raden van commissarissen soms toch geconfronteerd met misstanden en onregelmatigheden. De afgelopen jaren hebben daarvan voldoende voorbeelden te zien gegeven. Fraude en corruptie bijvoorbeeld zijn vaak moeilijk te detecteren. Degenen die zich er schuldig aan maken, doen immers hun uiterste best om hun handelen te verhullen. Bovendien is het vanuit de top van de organisatie moeilijk om de hele (internationale) organisatie te overzien. Dat geldt zeker voor de raad van commissarissen en daarmee voor de auditcommissie, die als toezichthouders op afstand staan. Ook voor Internal Audit en de externe accountant blijkt het soms lastig om fraude en andere misstanden te identificeren, zoals het niet voldoen aan wet- en regelgeving, (boekhoud)fraude, corruptie, witwassen, belangenverstrengeling, seksuele intimidatie, klachten over onheuse bejegening, of andere vormen van ongewenst of zelfs crimineel gedrag.

Formele kanalen en het informele circuit

Misstanden en onregelmatigheden kunnen op verschillende manieren aan het licht komen: zowel via formele als informele kanalen en zowel via interne als externe bronnen. Zo kunnen medewerkers voor het doen van een melding gebruikmaken van de klokkenluidersregeling (zie hoofdstuk 5 over cultuur en gedrag voor het als auditcommissie toetsen daarvan) of

de vertrouwenspersoon. Ook Internal Audit, de compliance-officer of de verantwoordelijke functionaris voor integriteitsbeleid kan misstanden en onregelmatigheden vermoeden of constateren en melden. Klanten of leveranciers kunnen een officiële klacht indienen, partijen kunnen een claim indienen of een rechtszaak aanspannen, of een extern toezichthouder/bevoegde instantie kan een afwijking van de regels vaststellen. Organisaties worden echter ook vaak geconfronteerd met het informele circuit: zo kunnen misstanden naar buiten komen via geruchtenvorming op sociale media, lekken naar de pers en/of als gevolg van onderzoeksjournalistiek, of via anonieme tips van externe betrokkenen.

Materieel versus niet-materieel

Als er sprake is van (een vermoeden van) materiële misstanden en onregelmatigheden, dan wordt het bestuur geacht dat onmiddellijk te melden aan de voorzitter van de raad van commissarissen, volgens de Code. Als het functioneren van een bestuurder daarbij in het geding is, kan een werknemer dit ook rechtstreeks melden aan de voorzitter van de raad van commissarissen. De Code spreekt dus over materiële misstanden en onregelmatigheden: dat impliceert dat niet alle misstanden en onregelmatigheden hoeven te worden gemeld aan de raad van commissarissen. Het betreft alleen de issues met mogelijk belangrijke impact, die het bedrijf forse schade kunnen toebrengen, bijvoorbeeld in termen van geld of reputatie.

De auditcommissie kan de materialiteit van misstanden en onregelmatigheden echter anders definiëren dan het bestuur. In dat geval worden onoorbare zaken door het bestuur mogelijk niet gemeld, waarvan de auditcommissie wél op de hoogte wil zijn voor een eigen risico-inschatting.

Leg afspraken over melding en de materialiteit van issues vast

Een effectieve auditcommissie maakt de eigen definitie van materialiteit dan ook duidelijk kenbaar aan het bestuur en maakt heldere afspraken over wanneer welke issues door het bestuur gemeld worden. Dat zal in elk geval gaan om zaken die effect hebben op de financiële rapportage, de positie van het bestuur, potentiële media-aandacht, de interne audit en de externe audit. Op basis daarvan kan de auditcommissie en de gehele raad van commissarissen inschatten of een onderzoek moet plaatsvinden en door wie dat uitgevoerd kan worden, in hoeverre intensief toezicht benodigd is op het aanpakken van de kwesties door het bestuur en of eigen bemoeienis of ingrijpen gewenst is. Het is goed om deze zaken vast te leggen.

Vraag om rechtstreekse rapportage door de direct verantwoordelijke functionarissen

Vraag als auditcommissie ook om een rechtstreekse rapportage door de direct verantwoordelijke functionarissen van alle door hen ontvangen meldingen: hoe zijn deze onderzocht en afgehandeld? Vraag

Bepaal de materialiteit en de noodzaak van toezicht door de auditcommissie

De materialiteit van misstanden en onregelmatigheden kan worden gebaseerd op:

- **kwantitatieve materialiteit:** mogelijke gevolgen voor financiële verslaggeving en/of blijk gevend van een zwakke plek in de interne controle;
- **kwalitatieve materialiteit:** mogelijke schade aan merk of reputatie;
- **ernst vanuit compliance- of ethisch oogpunt:** de niet-naleving van wet- en regelgeving, het niet voldoen aan maatschappelijke normen en/of het mogelijk optreden door externe toezichthouders en het Openbaar Ministerie;
- **reikwijdte:** betrokkenheid van senior management en managers/medewerkers in de financiële kolom of een ongezonde cultuur in de organisatie;
- **reactie:** een niet-adequate opvolging door het bestuur of een gebrek aan objectiviteit of transparantie;
- **complexiteit:** het management slaagt er niet in de kwestie tijdig en adequaat op te lossen.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting

- 8. Crisis
 - 1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
 - 2. Wanneer een onderzoek en door wie?
 - 3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
 - 4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
 - 5. De uitvoering van het onderzoek
 - 6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
 - 7. Eindrapportage en het herstelplan
 - 8. Na de crisis: trek de lessen

9. Communicatie

daarbij om rapportage op regelmatige basis, bijvoorbeeld eenmaal per kwartaal of halfjaar en ten minste eenmaal per jaar. Dat werkt niet alleen disciplinerend, maar op die manier kan de auditcommissie zich ook een oordeel vormen over de cultuur van de organisatie, de toon aan de top en de effectiviteit van de klokkenluidersregeling en andere procedures voor het melden van misstanden en onregelmatigheden (bijvoorbeeld als er weinig wordt gemeld).

Melding door de externe accountant
 Naast de eerdergenoemde interne en externe bronnen, kunnen misstanden en onregelmatigheden ook ontdekt of vermoed worden door de externe accountant. Deze zal aanwijzingen of de constatering van fraude of andere misstanden of onregelmatigheden aan de bestuurders en/of de commissarissen melden. De voorzitter van de auditcommissie wordt in elk geval onmiddellijk geïnformeerd. Deze informeert daarna direct de andere commissarissen. De externe accountant vormt dus een rechtstreekse informatiebron voor de auditcommissie voor de melding van materiële misstanden en onregelmatigheden, onafhankelijk van het bestuur.

Wederzijds informeren
 Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, dan meldt de externe accountant dit niet (ook) aan het bestuur, maar rechtstreeks aan de voorzitter van de raad van

commissarissen. Wanneer de organisatie zelf misstanden en onregelmatigheden ontdekt, of hierop wordt gewezen door bevoegde instanties, dan zal ook de externe accountant op de hoogte worden gesteld.

Incident of systematisch frauduleus handelen?
 Bij (het vermoeden van) fraude of andere misstanden zal de externe accountant actie ondernemen, ongeacht de materialiteit. Zo is de accountant geïnteresseerd in de vraag of er sprake is van een incident, of systematisch

- ‘We vermoeden dat...’**
 De externe accountant bespreekt aanwijzingen van fraude in elk geval met de auditcommissie/de raad van commissarissen in de volgende situaties:
- het bestuur is zelf (mogelijk) betrokken bij de fraude;
 - het bestuur treft geen toereikende maatregelen om de fraude ongedaan te maken en om herhaling te voorkomen;
 - de gevolgen zijn van materieel belang voor de financiële verslaggeving.

Bespreek vooraf met de externe accountant hoe, wanneer en in welke volgorde hij/zij bij een (vermoeden) van fraude of andere misstanden contact opneemt met de auditcommissie.

frauduleus handelen. De accountant geeft aan welke actie de organisatie ten minste moet ondernemen. De organisatie is zélf verantwoordelijk voor het onderzoek naar de aard en omvang van de fraude. Wel blijft de externe accountant betrokken bij het onderzoek. Er kan immers informatie aan het licht komen die de accountant nodig heeft om de impact op de jaarrekening en het eventuele herstelplan te kunnen beoordelen en om de controle te kunnen afronden. De accountant kan de controle namelijk niet afronden, zolang onduidelijk is of uit het onderzoek een materiële correctie op de jaarrekening voortvloeit, of zolang onduidelijk is of het bestuur betrokken is bij de fraude of de misstand. Zo kan de accountant niet steunen op een bevestiging bij de jaarrekening (*letter of representation*) aan het einde van de controle, als blijkt dat degene die deze bevestiging ondertekent – vaak (een lid van) het bestuur – niet integer is.

Melding aan externe instanties
 Naast de verantwoordelijkheid voor het intern melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden aan het bestuur en/of de voorzitters van de auditcommissie of raad van commissarissen, heeft de externe accountant soms de plicht om deze (ook) te melden aan externe instanties (zie volgende pagina), zoals de AFM, de FIU-NL, het KLPD, of andere bevoegde instanties. Het is goed gebruik dat de externe accountant het bestuur en de auditcommissie op de hoogte stelt van externe meldingen. Uitzondering

daarop vormt de melding van ongebruikelijke transacties: daarvoor geldt een wettelijke geheimhoudingsplicht. De externe accountant mag dus niet communiceren of hij een ongebruikelijke transactie wel of niet heeft gemeld aan de FIU-NL.

Hoe reageren wanneer externe toezichthouders, bevoegde instanties of opsporingsdiensten zich melden?
 Een melding van de externe accountant, de organisatie zelf of andere partijen binnen of buiten de organisatie kan leiden tot een verzoek om nadere informatie, een onderzoek of zelfs een ‘inval’ van externe toezichthouders, bevoegde instanties of opsporingsdiensten (zoals het Openbaar Ministerie, de Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst (FIOD), de AFM, de Autoriteit Consument en Markt (ACM), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), et cetera. Best practice is dat de auditcommissie daarover wordt geïnformeerd door het bestuur en de medewerking van het bestuur aan het onderzoek en de voortgang daarvan monitort.

1. Commissie	
2. Continuïteit	
3. Corporate impact	
4. Control & Compliance	
5. Cultuur en gedrag	
6. Checks & Balances	
7. Corporate Reporting	
8. Crisis	
1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden	
2. Wanneer een onderzoek en door wie?	
3. Het samenstellen van het onderzoeksteam	
4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek	
5. De uitvoering van het onderzoek	
6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek	
7. Eindrapportage en het herstelplan	
8. Na de crisis: trek de lessen	
9. Communicatie	

Externe meldingen door de externe accountant

Melding aan de AFM

De externe accountant doet een melding bij de AFM wanneer hij of zij bij een OOB - al dan niet in relatie tot een (vermoeden van) fraude of andere misstanden – de volgende zaken constateert:

- Er is sprake van een materiële inbreuk op de wettelijke of bestuursrechtelijke bepalingen die, in voorkomend geval, de voorwaarden voor toelating regelen of die specifiek de activiteiten van de organisatie van openbaar belang regelen.
- Er is sprake van een materiële bedreiging voor of twijfel over de continuïteit.
- Er zal een niet-goedkeurende controleverklaring afgegeven worden.

Ook zijn externe accountants verplicht een tussentijdse beëindiging van een wettelijke controleopdracht – om welke reden dan ook – te melden bij de AFM.

Melding ongebruikelijke transacties bij FIU-NL

De externe accountant heeft volgens de Wwft (Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme) de plicht om ongebruikelijke transacties te melden. Dit zijn transacties en geldstromen die te relateren zijn aan witwassen, financiering van terrorisme of onderliggende misdrijven. Accountants melden geconstateerde ongebruikelijke transacties in alle omstandigheden zo snel mogelijk bij de Financial Intelligence Unit-Nederland (FIU-NL). De accountant kan ook een melding doen als hij of zij aanleiding heeft om te veronderstellen dat transacties verband kunnen houden met witwassen of financieren van terrorisme. De accountant licht de reden voor de

melding toe bij de FIU-NL, maar hoeft deze niet te ondersteunen met bewijsvoering. De FIU-NL analyseert meldingen en bepaalt welke meldingen doorgegeven worden aan opsporingsdiensten en welke niet.

De externe accountant stelt de organisatie waar ongebruikelijke transacties zijn geconstateerd of worden verondersteld, niet op de hoogte van de melding. De wet vereist dat de melding plaatsvindt onder geheimhouding: de externe accountant mag deze dus niet bespreken met het bestuur of de raad van commissarissen/de auditcommissie.

Melding materiële fraude bij het KLPD

Een externe accountant die tijdens het verrichten van een wettelijke controle de beschikking krijgt over gegevens of inlichtingen die het redelijk vermoeden rechtvaardigen dat sprake is van fraude van materieel belang ten aanzien van de financiële verantwoording van de controleklant, meldt dit aan het Korps Landelijke Politie Diensten (KLPD).

Deze melding kan achterwege blijven indien:

- (a) de controleklant, nadat de externe accountant hem heeft gewezen op zijn redelijk vermoeden van fraude van materieel belang, daarnaar onverwijld onderzoek verricht of doet verrichten en op basis daarvan een schriftelijk plan opstelt waarin zijn opgenomen:
- (1) de maatregelen die de controleklant zal nemen om de gevolgen van de fraude, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en om herhaling van zodanige fraude te voorkomen; en
- (2) de termijn waarbinnen de controleklant de bedoelde maatregelen zal hebben uitgevoerd;

- (b) de externe accountant, binnen vier weken nadat het plan is opgesteld, heeft geoordeeld dat het in onderdeel a bedoelde plan toereikend is; en
- (c) de externe accountant heeft vastgesteld dat de controleklant binnen de in onderdeel a, onder 2°, bedoelde termijn de in het plan opgenomen maatregelen in voldoende mate heeft uitgevoerd.

Melding niet-naleving wet- en regelgeving (NOCLAR) bij bevoegde instantie

De externe accountant meldt geconstateerde, mogelijke of dreigende niet-naleving van wet- en regelgeving (Non-Compliance with Laws and Regulations – NOCLAR) onmiddellijk aan een bevoegde instantie, als direct handelen door de desbetreffende instantie noodzakelijk lijkt om aanzienlijke schade te voorkomen of te beperken¹. Onder aanzienlijke schade wordt verstaan: ernstige nadelige gevolgen voor de accountantsorganisatie zelf, de gecontroleerde organisatie, medewerkers, beleggers, schuldeisers, andere stakeholders en de maatschappij in het algemeen. Als de organisatie zelf de wettelijke plicht heeft om niet-naleving aan een bevoegde instantie te melden, zal de externe accountant daarop aandringen.

De accountant zal geen melding doen van het niet naleven van wet- en regelgeving als deze ‘duidelijk onbetekenend’ is, of als deze er redelijkerwijs op mag vertrouwen dat de procedure van de organisatie voor het reageren op niet-naleving toereikend is. De externe accountant zal geconstateerde, mogelijke of dreigende niet-naleving bespreken met de opdrachtgever – zijnde de raad van commissarissen – en eventueel met het verantwoordelijke management, de

governancefunctionarissen en Internal Audit van de organisatie. De accountant zal daarbij aandringen op het zo spoedig mogelijk nemen van maatregelen om (herhaling van) niet-naleving te voorkomen of te herstellen en de gevolgen ervan zoveel mogelijk weg te nemen.

Rol van de auditcommissie bij NOCLAR

De auditcommissie ondersteunt de raad van commissarissen bij het toezicht op nalevings(risico's). Er ligt dus een belangrijke rol voor de auditcommissie bij NOCLAR: adequaat toezien op de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, die gericht zijn op het voorkomen van niet-naleving. De auditcommissie zal de effectiviteit daarvan nauwgezet monitoren, vooral in een geregleerde omgeving, waarin wet- en regelgeving sterk aan verandering onderhevig is. Wanneer er toch niet-naleving dreigt of wordt geconstateerd, dan ziet de auditcommissie erop toe dat het bestuur de aanbevelingen en opmerkingen van de externe accountant naleeft om de schade zo veel mogelijk te beperken. Door proactief te handelen en de regie te nemen ten aanzien van de naleving van wet- en regelgeving, kan de auditcommissie een melding aan een bevoegde instantie – door de organisatie of door de externe accountant – wellicht helpen voorkomen.

¹ Nadere voorschriften handelwijze accountant bij niet-naleving wet- en regelgeving door eigen organisatie of cliënt (Nadere voorschriften NOCLAR), artikel 6.

2. Wanneer een onderzoek en door wie?

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
2. Wanneer een onderzoek en door wie?
3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
5. De uitvoering van het onderzoek
6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
7. Eindrapportage en het herstelplan
8. Na de crisis: trek de lessen

9. Communicatie

Signalen van misstanden en onregelmatigheden vragen om onafhankelijk onderzoek. De raad van commissarissen ziet toe op het onderzoek door het bestuur en op een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties, als er inderdaad een misstand of onregelmatigheid is geconstateerd. Als het bestuur daar zelf bij betrokken is, neemt de raad van commissarissen het initiatief voor een onderzoek en de aansturing daarvan. Op die manier is de onafhankelijkheid van het onderzoek gewaarborgd. Dat kan overigens tot gespannen verhoudingen met het bestuur leiden. Door van tevoren – wanneer er nog geen sprake is van (het vermoeden van) misstanden en onregelmatigheden – met de bestuurders te bespreken onder welke omstandigheden de raad van commissarissen een onderzoek instelt, wordt duidelijkheid gecreëerd. Tenslotte is het voor bestuurders ook belangrijk om officieel vrijgepleit te worden van betrokkenheid bij misstanden en onregelmatigheden als ze niets fout hebben gedaan. Zonder onafhankelijk onderzoek blijft de mogelijke verdenking wellicht bestaan.

Auditcommissie of crisiscommissie?

Afhankelijk van de situatie, kan de raad van commissarissen het toezicht op het onderzoek delegeren aan de auditcommissie. Als bij een of meer leden van de auditcommissie sprake is van belangenverstrengeling, of als andere commissarissen over meer ervaring met crisismanagement beschikken, kan de raad van commissarissen een speciale crisiscommissie

in het leven roepen. Ook kan een commissaris met een specialistische expertise worden toegevoegd aan de auditcommissie of de crisiscommissie, bijvoorbeeld ervaring met cybersecurity bij een cyberaanval. In dit hoofdstuk concentreren we ons op de rol van de auditcommissie.

Crisisbestendigheid gevraagd

Het managen van een crisis gaat gepaard met lastige beslissingen onder grote tijdsdruk en vraagt om goede communicatie met de aandeelhouders, de externe accountant, relevante belanghebbenden (zoals de ondernemingsraad, leveranciers en banken) en mogelijk ook externe toezichthouders. Van groot belang is dat de auditcommissie opgewassen is tegen de situatie en beschikt over onafhankelijkheid, crisiservaring, een gezonde dosis scepsis, integriteit en sterke communicatieve vaardigheden. De rol van de voorzitter is daarbij cruciaal.

Is het bestuur of de raad van commissarissen leidend?

Hoe ernstiger de aantijgingen of potentiële gevolgen, hoe actiever de rol van de raad van commissarissen/auditcommissie in het toezicht of het aansturen van het onderzoek en het bepalen van de benodigde inzet van mensen en middelen. Van de auditcommissie wordt bijvoorbeeld een leidende rol verwacht bij crises die gevolgen hebben voor de financiële rapportages, de externe audit en potentiële media-aandacht en in elk geval wanneer de



- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting

8. Crisis
- 1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
 - 2. Wanneer een onderzoek en door wie?
 - 3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
 - 4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
 - 5. De uitvoering van het onderzoek
 - 6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
 - 7. Eindrapportage en het herstelplan
 - 8. Na de crisis: trek de lessen

9. Communicatie

Vragen voor de auditcommissie bij een onderzoek onder auspiciën van het bestuur:

- Hoe weten we of het bestuur de signalen of meldingen adequaat opvolgt?
- Hoe gedetailleerd willen we daarvan door het bestuur op de hoogte gehouden worden?
- Wanneer komt de auditcommissie (alsnog) zelf in actie?

positie van het bestuur en senior management – de cfo en de financiële kolom in het bijzonder – in het geding is.

Intern onderzoek...

Een belangrijke vraag voor de auditcommissie is of het onderzoek intern kan plaatsvinden, of beter bij een externe partij kan worden neergelegd. Het antwoord op de vraag naar intern of extern onderzoek is afhankelijk van de ernst en de gevoeligheid van de aantijgingen. Bij zaken van minder grote betekenis (of waarbij lager management of externe partijen zijn betrokken) kan voor een intern onderzoek worden gekozen door Internal Audit en/of het juridische team en/of het complianceteam. Voorwaarde is dat het team beschikt over voldoende kennis, ervaring en capaciteit voor een dergelijk onderzoek. Ook is van belang dat het onderzoeksteam voldoende onafhankelijk is van het controleobject en de

mogelijk betrokkenen. De teams kennen de organisatie goed en kunnen daardoor tijd en geld besparen bij het onderzoek. Maar dit argument gaat niet op als niet aan de overige voorwaarden is voldaan. Het onderzoeksteam kan rapporteren aan het bestuur, dat vervolgens de auditcommissie informeert. Een effectieve auditcommissie houdt in dat geval wel de vinger aan de pols. Een nadeel van een intern onderzoek is de externe legitimiteit van het onderzoek. De buitenwereld plaatst namelijk al snel vraagtekens bij de onafhankelijkheid van een intern onderzoek.

... of extern onderzoek?

Bij zaken van grote betekenis en bij betrokkenheid van het hoger management en het bestuur, zal de auditcommissie doorgaans een extern onderzoek laten uitvoeren. Daarmee wordt voorzien in de externe objectiviteit en ervaring die regelgevende instanties en externe toezichthouders eisen en door de media en het grote publiek wordt gevraagd. Het onderzoeksteam rapporteert rechtstreeks aan de auditcommissie, die vervolgens de raad van commissarissen aangesloten houdt.

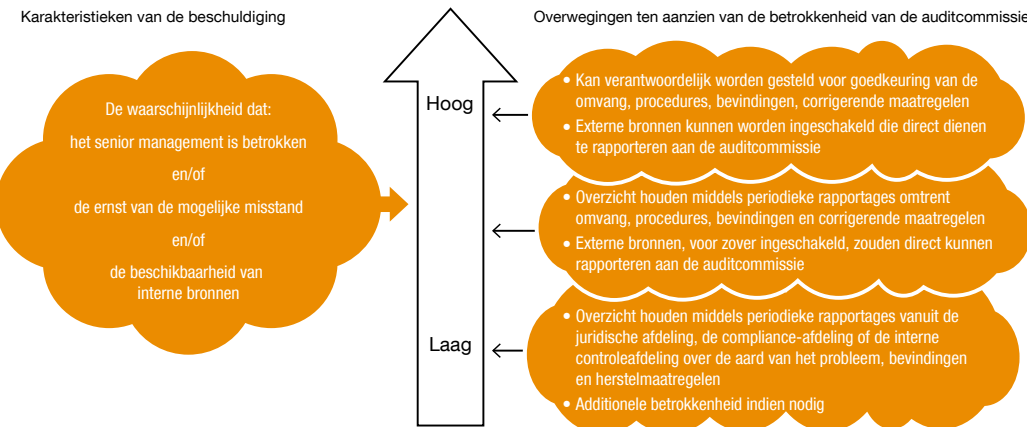
In de praktijk is een tendens waarneembaar dat vaker dan voorheen gekozen wordt voor een extern onderzoek. Afwegingen (zie kader) als de gepercipieerde objectiviteit en daarmee de geloofwaardigheid, alsmede de mogelijke impact van een intern onderzoek op de toekomstige positie in de organisatie van interne onderzoekers, spelen een rol in die keuze.

Intern of extern onderzoek?

De auditcommissie kan de volgende vragen stellen:

- Wie is in deze specifieke situatie de juiste partij voor het initiëren en aansturen van het onderzoek: het bestuur of de raad van commissarissen (via de auditcommissie)?
- Kan het onderzoek intern plaatsvinden of wordt een externe partij ingeschakeld? Hierbij is relevant of de benodigde specifieke kennis en ervaring in voldoende mate aanwezig is en of het onderzoek onafhankelijk (in wezen en in schijn) van mogelijke betrokkenen kan plaatsvinden.
- Is intern voldoende juridische expertise voorhanden (bedrijfsjurist, General Counsel), of is het beter om deze extern in te huren?
- Hoe geloofwaardig is een intern onderzoek versus een extern onderzoek in de ogen van buitenstaanders?
- Is in de afwegingen rondom een intern onderzoek meegewogen wat de mogelijke effecten kunnen zijn op de toekomstige positie in de organisatie van functionarissen die het onderzoek uitvoeren?

Hoe bepaal je de intensiteit van het toezicht?



3. Het samenstellen van het onderzoeksteam

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting

8. Crisis

- 1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
- 2. Wanneer een onderzoek en door wie?
- 3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
- 4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
- 5. De uitvoering van het onderzoek
- 6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
- 7. Eindrapportage en het herstelplan
- 8. Na de crisis: trek de lessen

9. Communicatie

De samenstelling van het onderzoeksteam wordt bepaald op basis van de eerste inschatting van de ernst van de situatie en de vraag of senior management eventueel betrokken zou kunnen zijn. Een goed onderzoeksteam kenmerkt zich door objectiviteit en voldoende materie- of dossierkennis en is volledig berekend voor zijn uitdagende en vaak gevoelige taak. De auditcommissie selecteert de juiste partij om het onderzoek te leiden. Daarnaast wordt de externe accountant gevraagd om instemming met de gemaakte keuze, om te voorkomen dat achteraf discussie ontstaat over de onafhankelijkheid van het onderzoek. Een intern onderzoeksteam bestaat vaak uit Internal Audit en/of het juridische en complianceteam. Een extern onderzoeksteam wordt vaak aangevoerd door een advocatenkantoor, dat vervolgens opdrachten kan verstrekken aan forensische expertise of andere specialisten. Op deze wijze kan het gehele team vallen onder het verschoningsrecht van de advocaat die de leiding heeft over het onderzoek (zie kader *legal privilege*).

Autoriteit, draagvlak en crisiservaring

Belangrijk is dat de partij die het onderzoek leidt, beschikt over autoriteit, draagvlak, expertise en ervaring in de uitvoering van vergelijkbare onderzoeken en het vinden van de juiste balans tussen snelheid, efficiency, diepgang en grondigheid. Voorkomen moet worden dat het onderzoek opnieuw moet worden gedaan, omdat het niet blijkt te voldoen

Best practice

Kies niet voor de huisadvocaat om het onderzoek naar misstanden en onregelmatigheden te leiden. De bestaande relatie van de eigen juridisch adviseur met de organisatie en het bestuur kan gevolgen hebben voor de objectiviteit of de perceptie daarvan door de buitenwereld. Het onderzoek moet niet alleen de belangen van de onderneming (zoals de eigen rechtspositie) behartigen, maar ook die van een bredere groep stakeholders. Een onafhankelijke samenstelling en opstelling van het onderzoeksteam is dan ook een voorwaarde. De externe accountant zal de onafhankelijkheid van de onderzoekende partij ook meenemen en wegen in de beoordeling van het verloop en de uitkomsten van het onderzoek.

aan formele en maatschappelijke maatstaven of aan de eisen die de externe accountant aan de onderzoekende partij stelt.



'Legal privilege'

Vaak wordt een extern onderzoek uitgevoerd door of onder leiding van een advocatenkantoor dat is gespecialiseerd in integriteitsonderzoeken. Aan dit externe legalteam kunnen – afhankelijk van de aard van het onderzoek – specialisten worden toegevoegd, zoals forensische accountants of andere materiedeskundigen. Een advocatenkantoor kan onder *legal privilege* (verschoningsrecht) werken. Dit houdt in dat het onderzoeksrapport niet aan derden hoeft te worden verstrekt, anders dan aan het bestuur en/of de commissarissen. De accountant zal in overeenstemming met zijn verantwoordelijkheid wel inzage in het rapport verlangen.

4. Bepalen juiste scope en onderzoeksaanpak

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
2. Wanneer een onderzoek en door wie?
3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
5. De uitvoering van het onderzoek
6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
7. Eindrapportage en het herstelplan
8. Na de crisis: trek de lessen

9. Communicatie

Na de beslissing over het toezicht op het onderzoek en de samenstelling van het onderzoeksteam, wordt de scope van het onderzoek bepaald. Het is van belang dat de voorgestelde onderzoeks-aanpak/methodologie past bij de aanleiding en probleemstelling. De reikwijdte van het onderzoek is zodanig dat antwoord kan worden gegeven op de volgende vragen:

- Wie zijn er betrokken geweest bij de misstand of onregelmatigheid?
- Welke maatregelen worden genomen, zowel in repressieve zin (naar betrokkenen) als in preventieve zin (om te voorkomen dat het nog eens gebeurt)?
- Kan het onderzoek zich beperken tot het betrokken individu, team of bedrijfsonderdeel, of wordt vermoed dat er sprake is van een organisatiebreed risico? Anders gesteld: is er sprake van een incident, of lijken de geconstateerde misstanden en onregelmatigheden uiting van een ongezonde cultuur? In dat geval zal opschaling van het onderzoek plaatsvinden.
- Welke controlemaatregelen hebben gefaald en welke maatregelen worden genomen om herhaling te voorkomen?
- Wat is de eventuele (financiële) schade en de impact op de jaarrekening? Is het noodzakelijk om deze te corrigeren?

Balanceren tussen zorgvuldigheid en snelheid

Een juiste onderzoekscope kan vertragingen, hoge kosten en het ontstaan van extra schade tijdens het onderzoek voorkomen. De auditcommissie zal dus zorgvuldigheid betrachten bij het bepalen van de scope en de onderzoeks-aanpak en niet toegeven aan de (tijds)druk die aandeelhouders en andere stakeholders kunnen uitoefenen op het proces. Aan de andere kant is snelheid geboden. Het is daarom een kunst om als auditcommissie hierin de juiste balans te vinden.

Te brede of te smalle scope

Het hanteren van een te brede scope en onderzoeks-aanpak kan veel tijd en geld kosten, een te smalle scope en aanpak op de lange termijn eveneens. Bijvoorbeeld in de vorm van reputatieschade, wanneer de misstanden en onregelmatigheden na de presentatie van de onderzoeksresultaten toch veelomvattender blijken te zijn dan gedacht. De scope en aanpak kunnen ook tijdens het onderzoek veranderen, afhankelijk van de bevindingen. De auditcommissie houdt zich dus niet alleen aan het begin van het onderzoek bezig met het bepalen van de scope en de aanpak, maar houdt ook nauwlettend in de gaten of deze bijstelling behoeven gedurende het onderzoek. De auditcommissie vraagt hiervoor ook om akkoord van de externe accountant voor zover het onderzoek zijn of haar controle raakt. Beide partijen hebben belang bij een goed uitgevoerd onderzoek.

Valkuilen bij het bepalen van de scope

Het gevaar bestaat dat een misstand of onregelmatigheid wordt onderschat of gebagatelliseerd door de (betrokken) partijen of personen. Ook is het moeilijk voor de raad van commissarissen – en dus ook voor de auditcommissie – om een (fraude)onderzoek in te stellen naar bestuurders of senior managers met wie men al jaren nauw samenwerkt en denkt een (vertrouwens)band te hebben opgebouwd. De raad van commissarissen of auditcommissie kan ook opzien tegen de kosten van een onderzoek met een bredere scope. Bedenk dat de schade achteraf veel groter kan zijn, als aan het begin van het onderzoek geen adequate scope wordt bepaald.

Vijf oorzaken van vertraging tijdens het onderzoek



De aanvankelijke scope blijkt te smal of te breed.



De organisatie heeft onvoldoende capaciteit en middelen voor het verkrijgen van de benodigde documenten en rapportages.



De organisatie is niet in staat om een ervaren externe partij aan te trekken die het onderzoek kan uitvoeren.



Het onderzoek vraagt om complexe en tijdrovende forensische expertise.



Het onderzoeksteam communiceert de resultaten mondeling in plaats van schriftelijk, waardoor het bestuur en de externe accountant na afloop van het onderzoek gedwongen worden om zich bezig te houden met documentatie- en dossiervorming.

5. De uitvoering van het onderzoek

1. Commissie
2. Continuïteit
3. Corporate impact
4. Control & Compliance
5. Cultuur en gedrag
6. Checks & Balances
7. Corporate Reporting
8. Crisis

1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden

2. Wanneer een onderzoek en door wie?

3. Het samenstellen van het onderzoeksteam

4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek

5. De uitvoering van het onderzoek

6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek

7. Eindrapportage en het herstelplan

8. Na de crisis: trek de lessen
9. Communicatie

Een onderzoek naar misstanden en onregelmatigheden bestaat – afhankelijk van de gekozen scope en aanpak – uit het screenen van documenten, e-mailwisselingen en telefoonverkeer, digitale bestanden, boekenonderzoek en interviews met betrokkenen. De organisatie wordt geacht alle relevante informatie voor het onderzoek te overleggen en te bewaren, ook als deze belastend is. De organisatie moet ook kunnen aantonen hoe het onderzoek is uitgevoerd en welke informatie onderzocht is. Het advocatenkantoor dat het onderzoek leidt kan aangeven welke informatie bewaard moet worden, zodra het onderzoek is begonnen. Van belang is dat de (digitale) informatie zo snel mogelijk wordt veiliggesteld, voordat personen die (mogelijk) in het onderzoek

worden betrokken daarover worden geïnformeerd. Op die manier is de kans minimaal dat relevante informatie wordt gewist of gemanipuleerd.

Wees consequent

Bij een onderzoek naar misstanden en onregelmatigheden is gelijke behandeling van alle medewerkers essentieel. Vermijd (de schijn) dat sommige managers of medewerkers een voorkeursbehandeling krijgen of dat inconsistent wordt omgegaan met ongewenst gedrag. Inconsequent gedrag ondermijnt de cultuur en maakt de kans minder groot dat medewerkers in de toekomst misstanden en onregelmatigheden melden.

Best practices

- Onderneem snel actie om verdere (reputatie)schade te voorkomen.
- Stel belangrijke informatie en bewijsvoering snel veilig.
- Wees consistent in het onderzoeken van alle misstanden en onregelmatigheden en handel daarbij strikt volgens het bedrijfsbeleid, onafhankelijk van het niveau waarop de betrokken persoon werkzaam is.
- Wees je ervan bewust dat alle medewerkers die een melding van misstanden en onregelmatigheden hebben gedaan, externe klokkenluiders kunnen worden. Zie erop toe dat elke melding adequaat wordt opgevolgd en de genomen maatregelen en getrokken conclusies goed worden gedocumenteerd.
- Vraag als auditcommissie om periodieke informatie over materiële misstanden en onregelmatigheden (en definieer daarbij het niveau van materialiteit).
- Overweeg of het noodzakelijk is om stakeholders op de hoogte te stellen van het onderzoek, de voortgang en de uitkomsten.

Gangbare onderzoeksprocedures



Identificeren en beoordelen van documenten



Elektronisch onderzoeken van digitale informatie (zoals harde schijven en e-mails)



Interviews



Beoordelen en analyseren van rapportages

Valkuilen bij onderzoeken

- aannemen dat een intern onderzoek alle betrokken partijen en toezichthouders tevreden zal stellen en geen externe expertise aantrekken;
- externe onderzoekers aanstellen die niet over de juiste expertise beschikken, of niet geloofwaardig en onafhankelijk zijn;
- niet (tijdig) overleggen met bevoegde instanties, externe toezichthouders of de externe accountant over de scope van het onderzoek en vervolgens moeite hebben deze partijen te overtuigen om vertrouwen te hebben in de resultaten van het onderzoek;
- een niet-adequaat onderzoek (laten) uitvoeren, waardoor de geloofwaardigheid van de organisatie nog meer onder druk komt te staan;
- niet of onvoldoende de gevolgde onderzoeks aanpak vastleggen, waardoor de organisatie niet in staat is om de resultaten van het onderzoek te verdedigen;
- het onderzoek te gehaast uitvoeren, terwijl een te weinig diepgaand onderzoek de partijen niet tevreden zal stellen;
- toestaan dat het bestuur te veel wordt opgeslokt door het onderzoek en daardoor de focus verliest op het leiden van het bedrijf;
- het verliezen van de objectiviteit ten aanzien van het bestuur en geen maatregelen nemen wanneer de noodzaak daartoe wel naar voren komt uit het onderzoek.

6. Communiceren over de voortgang en bevindingen van het onderzoek

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting

8. Crisis

- 1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
- 2. Wanneer een onderzoek en door wie?
- 3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
- 4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
- 5. De uitvoering van het onderzoek
- 6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
- 7. Eindrapportage en het herstelplan
- 8. Na de crisis: trek de lessen

9. Communicatie

De auditcommissie wordt door het onderzoeksteam op de hoogte gebracht van de voortgang van het onderzoek en de tussentijdse bevindingen. De auditcommissie informeert op haar beurt de raad van commissarissen over de voortgang en eventuele voorlopige resultaten. Ook het bestuur en het management worden regelmatig geïnformeerd. Zij hebben behoefte aan tussentijdse informatie over het onderzoek om hun taken goed te kunnen uitvoeren en plannen. Denk aan zaken als de verwachte duur van het onderzoek, de medewerkers die daarvoor nodig zijn en het te verwachten effect op de financiële verslaglegging. De auditcommissie zorgt er bij het communiceren over het onderzoek overigens voor dat informatie over de scope, aanpak en tussentijdse bevindingen niet wordt gedeeld met potentiële getuigen of verdachten. De externe accountant blijft betrokken bij het onderzoek naar de aard en omvang van de fraude en wordt dus ook op de hoogte gehouden.

Best practice

Belangrijk in een crisis is proactief en intensief communiceren. Zorg dat je als voorzitter van de auditcommissie goed bereikbaar bent en snel en veelvuldig schakelt met alle betrokkenen en de externe accountant.

Heeft het bestuur het oog nog op de bal?

Heeft het bestuur het oog nog op de bal? De auditcommissie kan het bestuur ook vragen of er behoefte is aan meer ondersteuning, in de vorm van mensen en middelen. Een onderzoek kan het bestuur veel tijd en energie kosten, waardoor de dagelijkse aansturing van het bedrijf te weinig aandacht krijgt. De auditcommissie zal monitoren of de cfo en de rest van de bestuursleden het oog nog voldoende op de bal hebben.

Proactief naar buiten treden

Even belangrijk als het managen van de crisis is het managen van de communicatie met de belangrijkste stakeholders, zoals de medewerkers, de aandeelhouders en de kapitaalverstrekkers, klanten en leveranciers, externe toezichthouders, (sociale) media en het grote publiek. De auditcommissie zou het bestuur kunnen uitdagen om regelgevende instanties en externe toezichthouders uit eigen beweging op de hoogte te stellen en zou hierin een klankbordrol voor het bestuur moeten vervullen. Proactieve communicatie kan een rol spelen bij de disciplinaire maatregelen die de organisatie krijgt opgelegd. Juridisch advies is cruciaal bij de beslissing om zelf naar buiten te treden met misstanden en onregelmatigheden. Zeker wanneer het beursgenoteerde ondernemingen betreft.



Wat, wanneer en naar wie communiceren over het onderzoek?

De auditcommissie ziet erop toe of de organisatie een protocol heeft voor interne en externe communicatie. Best practices:

- Benoem een woordvoerder.
- Spreek met één stem: centraliseer en/of regisseer de communicatie.
- Voorkom dat medewerkers zelf naar buiten treden via sociale media of de pers, of formuleer en deel kernboodschappen, Q&A's, et cetera.
- Informeer medewerkers eerst of op zijn minst gelijktijdig met de externe stakeholders (hou bij beursgenoteerde bedrijven rekening met de koersgevoeligheid van de informatie).
- Wees alert op extern klokkenluiden, lekken naar de pers of uitingen op sociale media.
- Wees proactief in plaats van reactief.
- Houd geen dingen achter, maar wees open. Voorkom dat belanghebbenden gaan speculeren.
- Zorg voor goede procescommunicatie: geef aan hoe lang het onderzoek duurt, wanneer de (tussentijdse) uitkomsten verwacht worden en als deze bekend zijn: welke maatregelen de organisatie neemt. Geef ook aan wanneer de organisatie niet kan communiceren, bijvoorbeeld omdat resultaten op zich laten wachten of omdat de zaak onder de rechter is.
- Geef aan hoe de auditcommissie en de raad van commissarissen hebben gehandeld tijdens de crisis en zich van hun taken hebben gekweten.
- Vervul een klankbordrol voor het bestuur op het gebied van transparantie over de crisis in het bestuursverslag, halfjaar- en eventuele kwartaalberichten en andere vormen van (financiële) communicatie, zowel schriftelijk als mondeling.
- Besteed aandacht aan de crisis en het toezicht op het managen daarvan in het verslag van de auditcommissie (als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen in het jaarverslag).

7. Eindrapportage en het herstelplan

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
2. Wanneer een onderzoek en door wie?
3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
5. De uitvoering van het onderzoek
6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
7. Eindrapportage en het herstelplan
8. Na de crisis: trek de lessen

9. Communicatie

Als het onderzoek naar misstanden en onregelmatigheden gereed is, worden de uitkomsten aan de auditcommissie gepresenteerd. De auditcommissie vergelijkt de eindrapportage met het oorspronkelijke plan van aanpak en kan daarbij de volgende vragen stellen:

- Hebben de onderzoekers de vooraf bepaalde scope daadwerkelijk gehanteerd en is deze voldoende breed en diepgaand gebleken? Of is niet of onvoldoende onderzocht of de misstanden en onregelmatigheden zich ook elders in de organisatie zouden kunnen voordoen?
- Is het onderzoek onafhankelijk en adequaat uitgevoerd?
- Wordt helder verslag gedaan van de bevindingen?
- Zijn de aanbevolen maatregelen afdoende om herhaling te voorkomen?

Herstelplan monitoren

Als de auditcommissie concludeert dat het onderzoek toereikend is en kan worden afgerond, zal het nodig zijn om een herstelplan op te stellen en uit te voeren: een plan van aanpak voor het omgaan met de gevolgen van de fraude of andere misstanden en onregelmatigheden en maatregelen om herhaling te voorkomen. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan ontslag van betrokken medewerkers, aangifte bij de betrokken instantie(s), het repareren van gevaarlijk zwakke plekken in de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het

corrigeren van de financiële verslaggeving. De auditcommissie zal de opstelling en uitvoering van het herstelplan nauwgezet monitoren.

Wel of geen aangifte doen?

Organisaties zijn vaak terughoudend met het doen van aangifte van fraude of andere misstanden en onregelmatigheden. Dit kan publiekelijk overkomen als een poging tot 'wegmoffelen' van het integriteitsprobleem. Het is verstandig vooraf beleid te bepalen of bij wetsovertredingen standaard aangifte wordt gedaan, of dat dit afhangt van de specifieke casus.

Afstemmen met de externe accountant over het onderzoek en het herstelplan

De auditcommissie zal voor het beoordelen van de uitkomsten van het verrichte onderzoek en het herstelplan afstemming zoeken met de externe accountant. Bij (het vermoeden van) fraude spreekt de externe accountant van tevoren af dat het bestuur, de commissarissen of de auditcommissie de uitkomsten van het onderzoek en de te nemen maatregelen delen en de accountant inzage geven in het onderliggende dossier. Als de accountant het uitgevoerde onderzoek ontoereikend vindt, dan zal hij of zij aanvullend onderzoek verlangen voor een controleverklaring af te kunnen geven bij de voorliggende jaarrekening. Immers, als onzeker is of er (mogelijk) nog meer fouten in de cijfers hersteld moeten worden, dan kan de jaarrekening onjuist zijn. Ook kan het onzeker zijn of het bestuur integer is, waardoor de accountant mogelijk niet op de bevestiging bij



Welke vragen stellen bij het herstelplan?

De auditcommissie monitort de uitvoering van het herstelplan. Belangrijke vragen die de auditcommissie daarbij aan het bestuur kan stellen:

- Wie was bij de misstanden en onregelmatigheden betrokken of wist ervan?
- Welke grondoorzaken liggen ten grondslag aan de misstanden en onregelmatigheden?
- Hoe weten we dat eenzelfde soort misstanden en onregelmatigheden zich niet eerder heeft voorgedaan of in andere delen van de organisatie speelt of heeft gespeeld (olievlekwerking)?
- Welke (nood)maatregelen worden genomen?
- Welke veranderingen in beleidsmaatregelen, procedures, interne controle, cultuur en toon aan de top zijn nodig om herhaling te voorkomen?
- Hoe kunnen eventuele materiële afwijkingen in de financiële verslaggeving worden gecorrigeerd en gecommuniceerd?

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting

- 8. Crisis
 - 1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
 - 2. Wanneer een onderzoek en door wie?
 - 3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
 - 4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
 - 5. De uitvoering van het onderzoek
 - 6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
- 7. Eindrapportage en het herstelplan
- 8. Na de crisis: trek de lessen

9. Communicatie

de jaarrekening van het bestuur kan vertrouwen. Indien de organisatie het verzoek om aanvullend onderzoek niet wil of kan honoreren, kan dit impact hebben op de verstrekking van de controleverklaring. Als de externe accountant wegens (vermeende) fraude een niet-goedkeurende controleverklaring afgeeft (of verwacht dat te zullen doen), dan is deze verplicht om dat te melden aan de AFM.

Opdracht beëindigen of heroverwegen

De externe accountant geeft ook aan welke eisen minimaal gesteld worden aan het herstelplan, beoordeelt of de maatregelen toereikend zijn of dat er (ook) andere acties nodig zijn en controleert of het herstelplan in gang wordt gezet door het bestuur en/of de auditcommissie. Als het herstelplan ontoereikend is (of als de organisatie weigert om een aanwijzing van fraude – verder – te onderzoeken), dan meldt de externe accountant een fraude van materieel belang bij de desbetreffende opsporingsdienst (het KLPD), als er sprake is van een wettelijke controle. Ook zal de externe accountant in dat soort situaties overwegen of de controleopdracht kan worden gecontinueerd of voortijdig beëindigd wordt. De accountant is verplicht om het tussentijds beëindigen van een wettelijke controleopdracht te melden bij de AFM. Ook als de fraude van niet materieel belang is en het herstelplan wel toereikend is, zal de accountant standaard overwegen welke gevolgen de gesignaleerde integriteitsrisico's hebben voor de controleopdracht.

Aanpassen van de financiële verslaggeving

Als onregelmatigheden materieel effect blijken te hebben op de financiële verslaggeving en/of de verslaggeving van voorgaande jaren, kan het nodig zijn om jaar- of kwartaalcijfers uit te stellen tot het onderzoek volledig is afgerond. Dat kan leiden tot een koersval (bij beursgenoteerde organisaties), schending van bankconvenanten en beperkte toegang tot de kapitaalmarkt. Zorgvuldige communicatie is geboden, om onnodige onzekerheid te voorkomen.

Direct en zorgvuldig informeren belanghebbenden

Tijdige en zorgvuldige communicatie over fouten in de verslaggeving is essentieel. Het publiceren van onvolledige en foutieve of misleidende cijfers, die later gecorrigeerd moeten worden, kunnen de geloofwaardigheid en de reputatie van de organisatie ondermijnen, aanleiding geven tot juridische procedures van (groepen) belanghebbenden en tot aanwijzingen van toezichthouders leiden. Als al gepubliceerde cijfers (inclusief die van voorgaande jaren) moeten worden aangepast, is de organisatie verplicht om direct de aandeelhouders en andere stakeholders te informeren. Aanpassing van de financiële verslaggeving – en de daarmee gepaard gaande onzekerheid – kan enige tijd in beslag nemen.

8. Na de crisis: trek de lessen

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

1. Meldingen van misstanden en onregelmatigheden
2. Wanneer een onderzoek en door wie?
3. Het samenstellen van het onderzoeksteam
4. Bepalen scope en procedures van het onderzoek
5. De uitvoering van het onderzoek
6. Communiceren over de voortgang van het onderzoek
7. Eindrapportage en het herstelplan

8. Na de crisis: trek de lessen

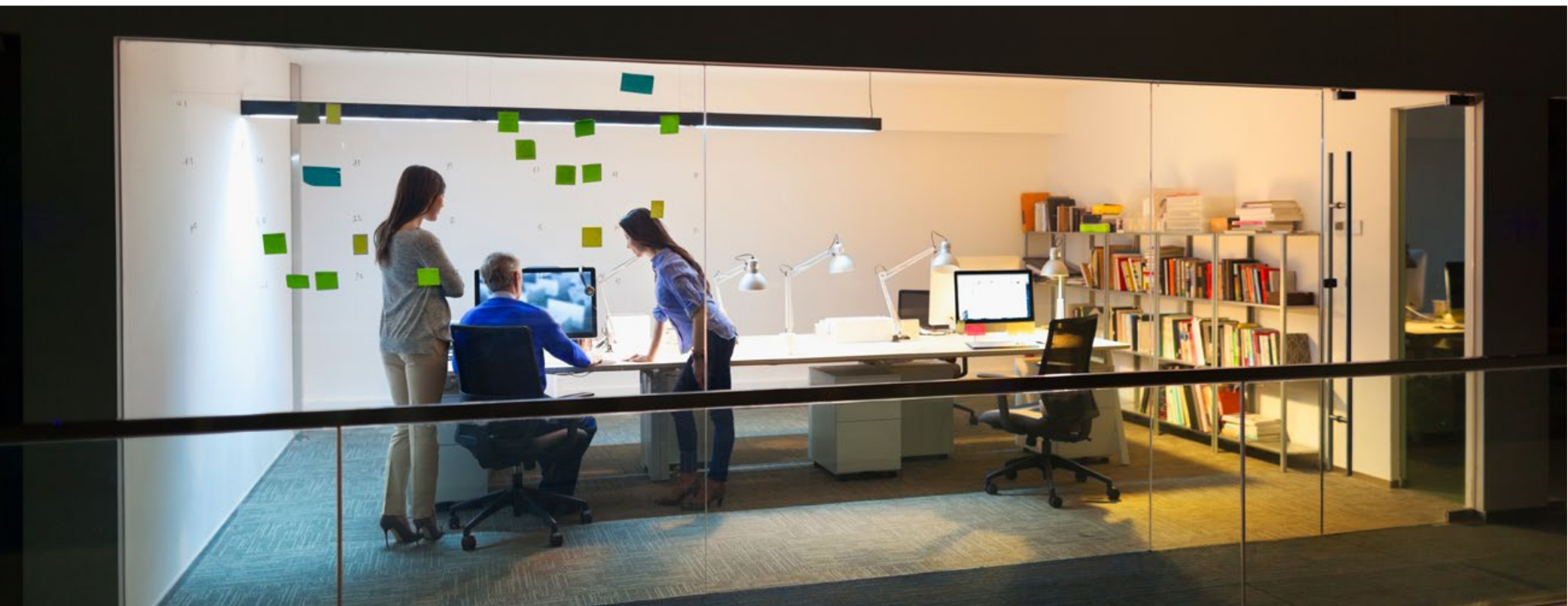
9. Communicatie

Als het stof is neergedaald, het herstelplan succesvol is uitgevoerd en de crisis rond de misstanden en onregelmatigheden succesvol is bezworen, is het tijd voor reflectie en evaluatie. Kijk als auditcommissie terug naar de casus en trek de lessen: wat kan de auditcommissie beter of anders doen om in een volgende crisis effectiever te acteren?

'Never waste a good crisis'

Winston Churchill zou het al hebben gezegd, refererend aan het momentum dat na de Tweede Wereldoorlog ontstond voor de oprichting van de Verenigde Naties: *'Never let a good crisis go to waste.'* Een crisis is een kans om als auditcommissie het eigen functioneren te evalueren en te verbeteren en daarmee een volgende crisis te helpen voorkomen.





9. Communicatie

Met bestuur, raad van commissarissen en stakeholders

9. Communicatie

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis

9. Communicatie

- 1. Communiceren met het bestuur
 - 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 - 3. Communiceren met de stakeholders
- Bijlagen

De auditcommissie vormt een verbindende schakel tussen het bestuur en de raad van commissarissen, Internal Audit en de externe accountant. Daarnaast legt de auditcommissie verantwoording af aan de stakeholders. Goede informatie, communicatie en transparantie bepalen de kracht van de interne en externe (rapportage)keten.

De auditcommissie heeft de taak om de oordeels- en besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden op het gebied van audit en *control*. Goede informatievoorziening en effectieve communicatie zijn cruciaal voor het uitvoeren van de taken en verantwoordelijkheden.

Daarbij gaat het allereerst om de wettelijke taken van de auditcommissie:

- het monitoren en waarborgen van de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving;
- het monitoren van de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- het monitoren van de wettelijke controle van de (geconsolideerde) jaarrekening;
- het beoordelen van de onafhankelijkheid van de externe accountant; en
- het vaststellen van de procedure voor de selectie van de externe accountant of de accountantsorganisatie en de voordracht tot verlening van de opdracht tot het verrichten van de wettelijke controle en indien OOB, selectie van de externe accountant door middel van een aanbestedingsprocedure.

Daarnaast houdt de auditcommissie volgens de Code toezicht op het bestuur ten aanzien van onder meer:

- de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en de externe accountant;
- de financiering van de vennootschap;
- de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder de beheersing van risico's op het gebied van cybersecurity; en
- het belastingbeleid van de vennootschap.

Ook niet-financiële verslaggeving

De taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie strekken zich ook uit tot het bestuursverslag. Dat bevat, voor zover noodzakelijk voor een goed begrip, naast financiële ook niet-financiële prestatie-indicatoren, met inbegrip van milieu- en personeelsaangelegenheden (artikel 2:391 BW).

Grote OOB's, met meer dan 500 werknemers, moeten bovendien in het jaarverslag ook niet-financiële informatie publiceren over milieu-,



In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Communiceren met het bestuur
2. Communiceren met de raad van commissarissen
3. Communiceren met de stakeholders: rapporteren in het jaarverslag (als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen)

sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten, bestrijding van corruptie en omkoping. De auditcommissie moet ook de integriteit en kwaliteit van deze niet-financiële verslaggeving monitoren en waarborgen en de risico's op dit gebied bewaken.

Informatievoorziening: halen en brengen

Het is van belang dat de auditcommissie voldoende zicht heeft op al deze toezichtthema's om haar taken goed te kunnen uitvoeren en daarover intern en extern verantwoording af te leggen. Op grond van artikel 2:141 BW heeft het bestuur de plicht om de raad van commissarissen tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens te verschaffen, waaronder de

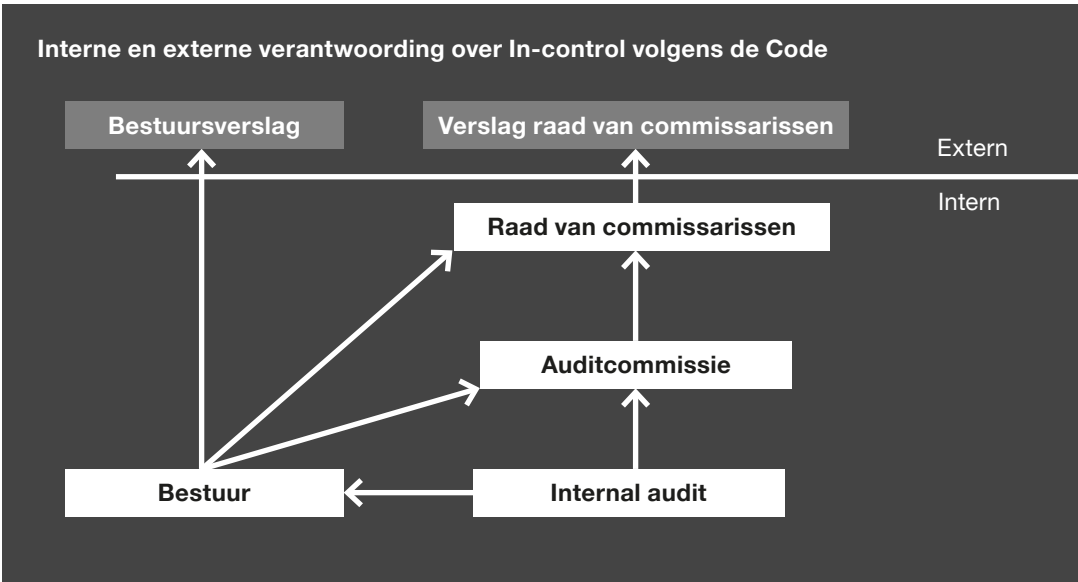
- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis

- 9. **Communicatie**
 - 1. Communiceren met het bestuur
 - 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 - 3. Communiceren met de stakeholdersBijlagen

hoofdpijnen van het strategische beleid, de algemene en financiële risico's en het beheersings- en controlesysteem van de organisatie. De auditcommissie zal echter ook proactief op zoek gaan naar de gewenste informatie en intensieve contacten onderhouden binnen en buiten de onderneming: intern met het bestuur, het overige management en Internal Audit, extern met de accountant en de stakeholders, aan wie ook verantwoording wordt afgelegd (via het verslag van de raad van commissarissen). Daarnaast moet de auditcommissie de volledige raad van commissarissen goed informeren.

De auditcommissie heeft dus een haal- en brengplicht: de auditcommissie wordt geacht informatie te verstrekken, maar ook zelf actief informatie te vergaren.

De relatie met Internal Audit en de externe accountant komt hier slechts kort aan de orde en wordt in hoofdstuk 6 van deze publicatie uitgebreid besproken.



1. Communicatie met het bestuur

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis

9. Communicatie

- 1. Communiceren met het bestuur
 - 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 - 3. Communiceren met de stakeholders
- Bijlagen

Het bestuur – en in het bijzonder de cfo – is de primaire informatiebron van de auditcommissie. Het bestuur bespreekt in elk geval de volgende zaken met de auditcommissie, volgens de Code:

- de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief risicobeoordeling, implementatiesystemen en monitoring daarvan);
- belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen tijdens het boekjaar, plus eventuele significante wijzigingen of voorziene verbeteringen.

Gesprek aangaan over materiële risico's

Het gesprek tussen de auditcommissie en het bestuur over risicobeheersing en interne controle kent een brede scope. Zo benadrukt de Code expliciet dat de focus ligt op het gehele spectrum aan risico's:

- zowel intern als extern;
- zowel financieel als niet-financieel (op het gebied van strategie, naleving, bedrijfsvoering, IT (waaronder cyberrisico's), verslaggeving en cultuur (zoals de beloningsstructuur van bestuurders en werknemers).

Bovendien bespreekt en analyseert de auditcommissie volgens de Code ook de materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de continuïteit van de organisatie in de komende twaalf maanden. Het bestuur

vermeldt die risico's en onzekerheden in het bestuursverslag, de auditcommissie neemt de bevindingen van de eigen analyse op in haar verslag aan de raad van commissarissen.

Daarnaast wisselt de auditcommissie in elk geval met het bestuur van gedachten over de eerdergenoemde thema's voor het toezicht op het bestuur, voortvloeiend uit de wet en de Code: de integriteit en kwaliteit van de (financiële) verslaggeving, de wettelijke controle van de jaarrekening, de relatie met Internal Audit en de externe accountant, de financiering en het belastingbeleid. Verder kan de auditcommissie natuurlijk specifieke onderwerpen met het bestuur bespreken.

■ De rol van de auditcommissie

Zelf onderwerpen agenderen

Als het bestuur deze en andere onderwerpen niet uit eigen beweging ter bespreking voorlegt, kan de auditcommissie het initiatief naar zich toetrekken door onderwerpen zélf te agenderen. Denk bijvoorbeeld aan belangrijke investeringen, financiële prognoses en meerjarenprojecties, de planning-en-controlcyclus, significante schattingen in de jaarrekening en de actuele vraag (mede door maatschappelijke aandacht en EU-regelgeving) hoe verantwoord de organisatie zich opstelt in het belastingbeleid (*responsible tax*).

Achteraf of vooraf?

De auditcommissie kan ook aangeven wanneer ze (en daarmee dus de raad van commissarissen) geïnformeerd wil worden over welke soort beslissingen: pas achteraf of al vooraf? Dat hangt ook samen met de situatie of fase waarin de organisatie zich bevindt: is er sprake van een stabiele of turbulente omgeving, zijn er grote veranderingen in de organisatie gaande (een strategische herstructurering, krimp of juist groei), is het financieel leiderschap wel of niet goed belegd? Het is de rol van de auditcommissie om het bestuur aan de voorkant van het besluitvormingsproces te adviseren bij fundamentele keuzes door te fungeren als klankbord. Vroegtijdige betrokkenheid maakt bovendien tijdig bijsturen mogelijk.

Robuuste dialoog

Goede communicatie kenmerkt zich door tweerichtingsverkeer: een robuuste dialoog tussen de auditcommissie en het bestuur. Als vooruitgeschoven post van de raad van commissarissen stelt een effectieve auditcommissie zich proactief op. Dat houdt in: het bestuur kritisch bevragen, maar ook dóórvragen als het antwoord onbevredigend is. Het gaat om *constructive challenge*: het bestuur op opbouwende wijze uitdagen door het stellen van kritische vragen om de kwaliteit van het besluitvormingsproces te toetsen. Zie de voorbeeldvragen op de volgende pagina.

Best practice

Door onderwerpen simpelweg te agenderen, stimuleert de auditcommissie het bestuur erover na te denken en er een goede presentatie over te geven.

Een best practice is het hanteren van een jaaragenda waarin ten minste alle verplichte onderwerpen terugkomen, maar ook voor de organisatie belangrijke thema's aan bod komen. Daarbij is het gebruikelijk dat niet alleen bestuurders een presentatie verzorgen, maar ook functionarissen die verantwoordelijk zijn voor specifieke disciplines binnen de organisatie.

Bepaal zelf inhoud boardpack

Goede communicatie begint met goede en betrouwbare informatie. Het bestuur verstrekt de auditcommissie juiste en volledige informatie. De auditcommissie doet er echter verstandig aan ook zelf aan te geven welke informatie wordt verlangd en zich ook daarin niet afwachtend op te stellen ten opzichte van het bestuur. Het bestuur heeft niet alleen een brengplicht, de auditcommissie heeft ook een haalplicht. Voor de praktische ondersteuning kan daarbij de hulp van de bestuurssecretaris worden ingeroepen.

- 1. Commissie
 - 2. Continuïteit
 - 3. Corporate impact
 - 4. Control & Compliance
 - 5. Cultuur en gedrag
 - 6. Checks & Balances
 - 7. Corporate Reporting
 - 8. Crisis
 - 9. Communicatie
 - 1. Communiceren met het bestuur
 - 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 - 3. Communiceren met de stakeholders
- Bijlagen

Voorbeeldvragen voor een robuuste dialoog met het bestuur	
Welke vraag?	Wel of geen bevredigend antwoord?
Welke andere afwegingen hebben jullie gemaakt bij de totstandkoming van dit voorstel/dit besluit?	Heeft het bestuur inderdaad andere opties overwogen? Zijn er andere mogelijkheden die het management niet heeft meegenomen in de besluitvorming?
Welke alternatieven hebben jullie verworpen?	Zijn de redenen voor het verwerpen van alternatieven helder en begrijpelijk? Zijn ze gekoppeld aan het realiseren van een strategie?
Wat is jullie inschatting en beoordeling van de nadelen of risico's van deze beslissing?	Wordt er een compleet beeld geschetst? Komt de risicobeoordeling eerlijk en volledig over? Hoe worden de risico's gemitigeerd? Zijn lessen uit het verleden meegenomen?
Wat doen onze concurrenten op dit gebied?	Zijn de bedrijven die het bestuur aandraagt voor vergelijking de daadwerkelijke concurrenten op dit gebied? Is er bekeken of er disruptieve spelers zijn die de concurrenten van morgen kunnen zijn? Is er extern bewijs om de validiteit van het antwoord te ondersteunen?

De eerder geschetste brede scope zorgt voor een grotere en andersoortige informatiebehoefte: naast financiële data, kpi's en *hard controls* moeten auditcommissies beschikken over niet-financiële, kwalitatieve informatie en *soft controls* in hun *boardpacks*. Zie bijlage 9A voor een overzicht van de onderwerpen waarover de auditcommissie in elk geval geïnformeerd wil worden.

Alternatieve informatiebronnen
De auditcommissie wil niet alleen afhankelijk zijn van de informatie die door het bestuur wordt verstrekt. Zowel de internal auditor als de externe accountant vormt een waardevolle aanvullende bron om de informatie van het bestuur in perspectief te kunnen zetten. Internal Audit en de externe accountant kunnen worden beschouwd als ‘bondgenoten’ van de auditcommissie. Ze houden immers eveneens toezicht op financiële verslaglegging, risicobeheer en interne processen.

De auditcommissie beschikt over de rapportages van Internal Audit en de externe accountant en onderhoudt daarnaast regelmatig contact met beide. Dat kan relevante inzichten opleveren.

Internal Audit als informatiebron
De auditcommissie kan vooraf zelf sturing geven aan de zaken waarover zij informatie en rapportages wenst te ontvangen van Internal Audit: door invloed uit te oefenen op het werkplan van Internal Audit, dat moet worden goedgekeurd door de raad van commissarissen. Het werkplan legt vast op welke wijze de auditcommissie door Internal Audit wordt geïnformeerd. Internal Audit heeft ook direct toegang tot de auditcommissie. Bespreking van het werkplan biedt ruimte voor eigen vragen van de auditcommissie naar specifieke informatie of specifiek onderzoek. Bovendien bieden aparte contacten met bijvoorbeeld het hoofd Internal Audit gelegenheid voor het delen en toetsen van observaties.

Externe accountant als informatiebron
De auditcommissie kan ook invloed uitoefenen op de informatievoorziening door de externe accountant: via de reikwijdte en materialiteit van de controleopdracht en het controleplan, inclusief de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die zijn benoemd in het controleplan. Ook hier biedt het bespreken van het controleplan en de bevindingen van de externe accountant – zoals gerapporteerd

in de rapportage interim-bevindingen en het accountantsverslag – ruimte voor vragen van de auditcommissie. De auditcommissie overlegt zo vaak als nodig – maar ten minste één keer per jaar – buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant. Deze *private sessions* bieden bij uitstek gelegenheid voor het wederzijds delen van observaties ten aanzien van bijvoorbeeld de integriteit en kwaliteit van de verslaglegging en de robuustheid van risicobeheersing en interne controle (of het ontbreken daarvan).

Zoals eerder aangegeven: in hoofdstuk 6 wordt de relatie met Internal Audit en met de externe accountant uitgebreid besproken.

Andere interne en externe bronnen
Naast informatie van formele bronnen, kan de auditcommissie zelf actief op zoek gaan naar informele bronnen, bijvoorbeeld door het oor te luisteren te leggen bij leden van het *executive committee*, de financiële kolom, de director Taks en andere managers of stafffunctionarissen, of door hen uit te nodigen voor een presentatie tijdens de vergadering van de auditcommissie. Dit vindt plaats in overleg met het bestuur. Ook het bezoeken van een bedrijfsonderdeel of het bijwonen van een bedrijfsbijeenkomst als lid van de auditcommissie of als commissaris, kan relevante inzichten opleveren. Het geeft de auditcommissie meteen een inkijkje in de *soft controls*, de cultuur en de gehanteerde normen en waarden in de echelons onder de top. Daarbij is alertheid op waarschuwingssignalen

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis

- 9. Communicatie
 - 1. Communiceren met het bestuur
 - 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 - 3. Communiceren met de stakeholdersBijlagen

geboden: signalen die kunnen duiden op integriteitsrisico's en/of ongewenst gedrag. (Zie voor voorbeelden hoofdstuk 4: Control & Compliance). Daarnaast kan zo nodig een beroep worden gedaan op externe adviseurs voor aanvullende informatie en expertise over specifieke thema's, of voor een second opinion.

De auditcommissie zal ook proactief op zoek gaan naar externe bronnen, als alternatief voor en aanvulling op de informatie van het bestuur. Het lezen van analistenrapporten, het bijhouden van de financiële pers en het volgen van de berichtgeving op internet en in de sociale media is onmisbaar voor een complete beeldvorming en zicht op de maatschappelijke context, onafhankelijk van het bestuur.

Van toetsing achteraf naar toezicht op sturing
Proactief informatie vragen, zelf thema's agenderen, het bestuur kritisch bevragen en de opvolging monitoren: de rolinvulling van de auditcommissie verschuift steeds meer van

Best practice
Laat direct verantwoordelijke managers of staffunctionarissen een presentatie geven tijdens de vergadering van de auditcommissie. Bijvoorbeeld de cio als IT op de agenda staat. Observeer de dynamiek met het bestuur.

achteraf toetsen naar proactief toezicht op de totstandkoming van het beleid aan de voorkant van het strategische proces. Die actievere opstelling kan gemakkelijk leiden tot meer dynamiek tussen de raad van bestuur en de auditcommissie. Bestuurders kunnen het gevoel krijgen dat de auditcommissie op hun stoel gaat zitten. Dat geldt met name voor de cfo.

Van de voorzitter en de leden van de auditcommissie wordt dan ook rolvastheid verwacht: zoeken naar de juiste balans tussen actieve betrokkenheid bij het planning-en-controlproces en de gewenste afstand en onafhankelijkheid.

Durven doorvragen en uitdagen
Het bestuur wordt geacht zich op zijn beurt 'open en aanspreekbaar' op te stellen: het bestuur en de raad van commissarissen zijn volgens de Code elk verantwoordelijk voor het stimuleren van 'openheid en aanspreekbaarheid' binnen het eigen orgaan en de gremia onderling. Dat betekent wederzijds openstaan voor kritische vragen en tegenspraak. Dat geldt dus ook voor de auditcommissie. De voorzitter en de leden moeten net als de overige commissarissen beschikken over de onafhankelijkheid van geest voor een autonome oordeelsvorming, een kritische houding en de moed om het bestuur uit te dagen en door te vragen. Soms zal de auditcommissie – of een van de leden daarvan – de rol van advocaat van de duivel spelen. Dat pleit voor een divers samengestelde

Alternatieve interne en externe informatiebronnen	
Intern	Extern
Wees op de hoogte van strategische besluiten en transformaties van het bedrijf en belangrijke businesstransacties door de tijd heen.	Volg de berichtgeving over het bedrijf in de media en op internet, inclusief de publieke opinie op fora en blogs. Profiteer daarbij ook van de knipseldienst van het bedrijf, inclusief relevante artikelen uit branchegerichte publicaties.
Lees voorgaande jaarverslagen (in het bijzonder de discussie over de strategie en de risico's).	Lees jaarverslagen, financiële berichten en niet-financiële informatie van de concurrentie.
Bezoek bedrijfsonderdelen, fabrieken en faciliteiten.	
Praat met marketing- en salesmanagers om inzicht te krijgen in producten en markten.	
Doorgrond de distributiekkanalen en weet wie de belangrijkste doelgroepen of klanten zijn.	
Doorgrond de supplychain en weet wie de belangrijkste leveranciers zijn.	
Weet wie de belangrijkste stakeholders zijn en wat hun belangen zijn.	Neem als toehoorder deel aan een stakeholderdialogue van het bestuur met externe stakeholders.
Praat met managers en medewerkers van Finance, Tax en Treasury om de kapitaalstructuur, het belastingbeleid en de treasury-activiteiten te doorgronden.	Lees rapporten van ratingbureaus over de kredietstatus van het bedrijf.
Praat met Internal Audit.	Praat met de externe accountant.
Luister mee met calls van het management met analisten en de antwoorden op vragen van analisten.	Lees analistenrapporten over het bedrijf, de concurrenten en de sector.
Vraag het bestuur om inzage in correspondentie met en van de externe toezichthouder.	Ken de externe toezichthouders en hun agenda, plus de politieke en publieke druk waaronder deze opereren en de impact daarvan op het bedrijf, de manier waarop de toezichthouder de sector benadert en belangrijke issues voor het toezicht.
Spreek met de organisatie af hoe de auditcommissie toegang kan krijgen tot relevante informatiebronnen, of informatie aangeleverd wil krijgen.	

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

1. Communiceren met het bestuur
 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 3. Communiceren met de stakeholders
- Bijlagen

auditcommissie, die in de dynamiek met het bestuur verschillende rollen op zich kan nemen.

Vergaderen zonder ceo?

De cfo kan soms de behoefte hebben om zorgen te delen met de auditcommissie. Als het goed is, bestaat er een gezond spanningsveld tussen de cfo en de ceo. De cfo kan immers als rem fungeren voor de plannen van de ceo door op de financiële consequenties daarvan te wijzen. De auditcommissie zal de cfo graag de ruimte geven om zijn of haar visie te ventileren. Mede daarom is het best practice dat de ceo niet standaard aanwezig is bij de vergadering van de auditcommissie. De Code legt die beslissing bij de auditcommissie.

Voorzitter auditcommissie belangrijk aanspreekpunt voor cfo

De ceo en cfo kunnen verschillende informele lijntjes hebben naar de raad van commissarissen, een logisch gevolg van ieders specifieke rol. De president-commissaris fungeert vaak als eerste aanspreekpunt voor de ceo, terwijl de cfo zich voor advies en bij dilemma's primair tot de voorzitter van

de auditcommissie wendt, ook buiten de vergadering. Bij problemen met de ceo zal de cfo dan ook eerder contact opnemen met de voorzitter van de auditcommissie dan met de voorzitter van de raad van commissarissen. Het is belangrijk om de dynamiek tussen de ceo en cfo in goede banen te leiden om het ontstaan van twee kampen binnen en tussen het bestuur en de raad van commissarissen te vermijden.

Functioneren cfo beoordelen

Regelmatig contact met de cfo – zowel binnen als buiten de vergadering – heeft een bijkomend voordeel: het stelt de voorzitter, maar ook de andere leden van de auditcommissie, in staat om hem of haar te bevragen over de robuustheid van de financiële kolom en de kwaliteit van de bemensing. Bovendien kan de auditcommissie zich door het een-op-eencontact een goed oordeel vormen over de capaciteiten en het functioneren van de cfo zelf en die informatie eventueel terugkoppelen naar de benoemings- en remuneratiecommissie voor de jaarlijkse evaluatie van de bestuursleden door de raad van commissarissen.

Best practice

Wanneer het bestuur ontwijkende antwoorden geeft op vragen van de auditcommissie, of zich defensief opstelt, is dat te beschouwen als een waarschuwingssignaal op zichzelf.

2. Communicatie met de raad van commissarissen

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis

9. Communicatie

- 1. Communiceren met het bestuur
 - 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 - 3. Communiceren met de stakeholders
- Bijlagen

De auditcommissie is in het leven geroepen om de besluitvorming van de raad van commissarissen op het gebied van planning en *control* voor te bereiden. Het delegeren daarvan heeft belangrijke voordelen: de leden van de auditcommissie kunnen extra tijd besteden aan het doorgronden van de complexe financiële materie.

De auditcommissie heeft tijdens vergaderingen en daarbuiten rechtstreeks toegang tot de cfo, eventueel andere managers of staffunctionarissen, (het hoofd) Internal Audit en de externe accountant. Dat kan leiden tot meer verdieping en onafhankelijke informatie die de rapportage van het bestuur in perspectief zet en daarmee tot kritischer bevraging en verbetering van de besluitvorming van de gehele raad.

De auditcommissie zit ook als een spin in het web bij de benoeming en beoordeling van Internal Audit en de bespreking van het werkplan van deze afdeling. Hetzelfde geldt voor de benoeming van de externe accountant en het controleplan. De raad van commissarissen kan op basis van dit voorwerk sneller besluiten nemen over selectie, inzet en evaluatie van Internal Audit en de externe accountant.

Informatiekloof met raad van commissarissen dichten

De vooruitgeschoven positie van de auditcommissie kan wel zorgen voor een informatiekloof met de rest van de raad van de commissarissen. Om die kloof te dichten brengt de auditcommissie verslag uit aan de



raad van commissarissen. Het is een wettelijke taak van de auditcommissie om de raad van commissarissen (of het bestuur) in kennis te stellen van het resultaat van de wettelijke controle door de externe accountant, waarbij wordt toegelicht:

- op welke wijze de wettelijke controle heeft bijgedragen aan de integriteit van de financiële verslaggeving, en;
- welke rol de auditcommissie in dat proces heeft gespeeld.

Ook de Code vereist dat de auditcommissie verslag doet aan de raad van commissarissen van haar beraadslaging en bevindingen.

In dat verslag komt in elk geval aan de orde:

- de manier waarop de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is beoordeeld (inclusief risicobeoordeling, implementatie systemen en monitoring daarvan);
- de manier waarop de effectiviteit van het interne en externe auditproces is beoordeeld;

- de materiële overwegingen ten aanzien van de financiële verslaggeving; en
- de manier waarop de materiële risico's en onzekerheden zijn geanalyseerd en besproken en de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie. Aan bod komen minimaal de materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de verwachting ten aanzien van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het bestuursverslag.

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

1. Communiceren met het bestuur
 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 3. Communiceren met de stakeholders
- Bijlagen

De auditcommissie doet verder verslag van andere relevante zaken die tijdens de vergadering, de aparte contacten met Internal Audit en de *private sessions* met de externe accountant ter tafel zijn geweest.

Verslag aan de raad van commissarissen bevat kernissues voor de besluitvorming

De manier van rapporteren door de auditcommissie, de frequentie daarvan en de mate van detail wordt in overleg met de gehele raad van commissarissen bepaald. Best practices zijn:

- de gehele raad van commissarissen krijgt alle stukken die de auditcommissie krijgt;
- de gehele raad van commissarissen heeft een staande uitnodiging om zelf de vergaderingen van de auditcommissie bij te wonen;
- de gehele raad van commissarissen krijgt het verslag/de notulen van de auditcommissie, voorafgaand aan de vergadering van de raad van commissarissen;
- de voorzitter van de auditcommissie brengt daarnaast mondeling verslag uit – inclusief zijn/haar indrukken – en vraagt de leden van de auditcommissie of hij/zij volledig is geweest.

Mondeling verslag door voorzitter

Als de vergadering van de auditcommissie direct voorafgaat aan de vergadering van de raad van commissarissen, zal de commissievoorzitter vaak mondeling verslag uitbrengen. Onderwerpen van het mondelinge verslag kunnen zijn:

- een samenvatting van de werkzaamheden in de voorgaande periode;
- een inhoudelijke terugkoppeling: wat waren de belangrijkste bevindingen?;
- aanbevelingen over kernissues die om besluitvorming door de gehele raad van commissarissen vragen.

Dynamiek tussen de auditcommissie en de overige commissarissen

Ondanks de verslaglegging kunnen de overige leden van de raad van commissarissen het gevoel hebben op achterstand te staan: de auditcommissie heeft immers vaker en directer contact met de cfo, Internal Audit en de externe accountant en toegang tot sleutel informatie.

De auditcommissie moet zich dan ook goed realiseren dat de uiteindelijke besluitvorming thuishoort bij de raad van commissarissen en moet veel aandacht besteden aan rapportage en verantwoording.



Best practice

Betrek de rest van de raad van commissarissen erbij

Auditcommissies hebben soms het gevoel dat de rest van de raad van commissarissen achteroverleunt bij financiële verslaggeving en risicobeheer. 'Als de auditcommissie ernaar gekeken heeft, zal het wel goed zijn.' Voorkom deze houding door goed te communiceren naar de raad van commissarissen en deze er actief bij te betrekken.

De auditcommissie opereert dus niet op eigen houtje en trekt de besluitvorming niet naar zich toe, maar betreft de overige commissarissen daar voldoende bij.

3. Communicatie met stakeholders

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

1. Communiceren met het bestuur

2. Communiceren met de raad van commissarissen

3. Communiceren met de stakeholders

Bijlagen

De auditcommissie brengt niet alleen intern verslag uit (aan de raad van commissarissen), maar ook extern: aan de stakeholders. Het verslag is onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen in het jaarverslag. In het verslag komt volgens de Code in elk geval aan de orde:

- de samenstelling van de auditcommissie;
- het aantal vergaderingen (en de aanwezigheid daarbij van de auditcommissieleden);
- de belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn gekomen, inclusief de inhoudelijke toelichting daarop.

Verschil tussen intern en extern verslag

Opmerkelijk genoeg hanteert de Code slechts een algemene richtlijn voor het verslag van de auditcommissie, als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen. De Code geeft niet aan dat de auditcommissie extern moet rapporteren over dezelfde thema's als intern, namelijk in het verslag van de auditcommissie aan de raad van commissarissen. Zoals eerder aangegeven, komt daarin volgens de Code aan de orde:

- de manier waarop de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is beoordeeld (inclusief risicobeoordeling, implementatie van systemen en de monitoring daarvan);
- de manier waarop de effectiviteit van het interne en externe auditproces is beoordeeld;
- de materiële overwegingen ten aanzien van de financiële verslaggeving; en

- de manier waarop de materiële risico's en onzekerheden zijn geanalyseerd en besproken en de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie. Het gaat hierbij om materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de verwachting ten aanzien van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het bestuursverslag.

Tegemoetkomen aan roep om transparantie

Het ontbreken van de expliciete eis om extern over dezelfde zaken te rapporteren als aan de raad van commissarissen, geeft de auditcommissie juridisch gezien de ruimte om in het verslag van de raad van commissarissen niet in te gaan op een kernthema als bijvoorbeeld materiële risico's en onzekerheden voor de continuïteit. Voor stakeholders vormt dat juist belangrijke informatie. Hoewel de Code het dus niet expliciet aangeeft, is het wel in de geest van de Code om transparant te zijn over het hart van de verantwoordelijkheid van de auditcommissie: toezicht houden op risicobeheersing, audit, financiële verslaggeving en continuïteit.

De auditcommissie komt daarmee bovendien tegemoet aan het maatschappelijke verwachtingspatroon en eventuele toekomstige regelgeving. De buitenwereld verwacht transparantie, ook van de auditcommissie. Zeker nu de Code de rol van de auditcommissie heeft verzwaaard. De auditcommissie die zich strikt tot de letter van de Code beperkt en

Bestuursverslag en Verklaring van het bestuur¹

Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over:

- de uitvoering van de risicobeoordeling en de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet in relatie tot haar risicobereidheid. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, financiële, compliance en verslaggevingsrisico's;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar;
- eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien en dat deze onderwerpen besproken zijn met de auditcommissie en de raad van commissarissen; en
- de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden.

Bestuursverklaring (*responsibility statement*):

Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing dat:

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op continuïteitsbasis; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

¹ Geldend voor organisaties waarop de Nederlandse Corporate Governance Code van toepassing is.

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis

- 9. Communicatie
 - 1. Communiceren met het bestuur
 - 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 - 3. Communiceren met de stakeholdersBijlagen

in het externe verslag (als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen in het jaarverslag) niet ingaat op de vier punten waarover wel aan de raad van commissarissen wordt gerapporteerd, kan hier dan mogelijk ook vragen van aandeelhouders of andere stakeholders tegemoetzien.

Auditcommissies kunnen deze vragen voor zijn en de regie in eigen hand houden door in het externe verslag inhoudelijk in te gaan op voor stakeholders relevante thema's als risicobeheer en continuïteit: hoe heeft de auditcommissie deze thema's geanalyseerd en besproken en wat zijn de belangrijkste bevindingen?

Spiegel van bestuursverslag
Een inhoudelijke verantwoording van de auditcommissie naar buiten maakt de cirkel ook mooi rond. Ook het bestuur moet namelijk inhoudelijk en onderbouwd verantwoording afleggen over risicobeheersing, de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaglegging en de continuïteit: in het bestuursverslag in het jaarbericht en in de daarin opgenomen bestuursverklaring (van toepassing voor organisaties die onder de Code vallen, zie kader op voorgaande pagina). Als ook de auditcommissie in het eigen externe verslag (als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen in het jaarverslag) inhoudelijk op deze zaken ingaat en aangeeft hoe zij daarmee in het verslagjaar is omgegaan, is dat een logische aanvulling op het bestuursverslag en de bestuursverklaring. Zo ontstaat een

Britse auditcommissie rapporteert over kritische overwegingen/onzekerheden in de jaarrekening

Anders dan de Nederlandse Corporate Governance Code, verlangt de Britse code voor goed bestuur dat auditcommissies in een apart onderdeel van het jaarverslag inhoudelijk verslag doen over de belangrijkste kwesties in de financiële verslaglegging. De auditcommissie geeft in het verslag haar mening over 'de kwesties van betekenis inzake de financiële verklaringen' en hoe daarmee is omgegaan. Daarnaast gaat de auditcommissie in haar verslag in op de beoordeling van de effectiviteit van het externe controleproces, de gekozen benadering bij de (her)benoeming van de externe accountant, de zittingstermijn van de huidige accountant, de meest recente en aanstaande aanbestedingen en het waarborgen van objectiviteit en onafhankelijkheid bij eventuele dienstverlening buiten de controle.

compleet, helder en eenduidig beeld voor de stakeholders: de eigen medewerkers, aandeelhouders, eventueel de externe toezichthouders, de politiek, de media en de samenleving.

Audit Committee Report Unilever

Een voorbeeld van deze rapportage is de aandacht voor *significant issues* in het Audit Committee Report in het jaarverslag van Unilever over 2018:

The Committee reviewed prior to publication the quarterly financial press releases together with the associated internal quarterly reports from the Chief Financial Officer and the Disclosure Committee and, with respect to the half-year and full-year results, the external auditors' reports. It also reviewed this Annual Report and Accounts and the Annual Report on Form 20-F 2018. These reviews incorporated the accounting policies and significant judgements and estimates underpinning the financial statements [...]. Particular attention was paid to the following significant issues in relation to the financial statements:

- *revenue recognition – estimation of discounts, incentives on sales made during the year;*

- *direct tax provisions, and*
- *indirect tax provisions and contingent liabilities*

The external auditors have agreed the list of significant issues discussed by the Audit Committee. [...]

For each of the above areas the Committee considered the key facts and judgements outlined by management. Members of management attended the section of the meeting of the Committee where their item was discussed to answer any questions or challenges posed by the Committee. The issues were also discussed with the external auditors [...]. The Committee was satisfied that there are relevant accounting policies in place in relation to these significant issues and management have correctly applied these policies.

Transparantie over kritische issues en zorgen bij verslaggeving

Het zou logisch zijn als bij organisaties waarop de Code van toepassing is naast het bestuur ook de auditcommissie in het eigen verslag (als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen in het jaarverslag) materiële overwegingen bij de financiële verslaggeving

(zoals majeure risico's en belangrijke schattingen) expliciet maakt. Het ligt in de rede te verwachten dat de materiële overwegingen/onzekerheden die de auditcommissie aanpakt ook de zogenoemde *key audit matters* raken, zoals die worden opgenomen door de externe accountant in de uitgebreide controleverklaring bij de jaarrekening (ook wel *long form opinion*

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis

- 9. Communicatie
 - 1. Communiceren met het bestuur
 - 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 - 3. Communiceren met de stakeholders
- Bijlagen

of informatieve controleverklaring genoemd). *Key audit matters* zijn de belangrijkste aandachtspunten in de accountantscontrole volgens de externe accountant. Voorheen deelde de accountant kritische issues en eventuele zorgen bij de controle alleen intern. Sinds de invoering van de uitgebreide controleverklaring van de accountant in het jaarverslag (*long form opinion* of informatieve controleverklaring) bij OOB's, worden deze nu ook extern gerapporteerd en kunnen stakeholders er vragen over stellen. Nu ook een groot aantal semipublieke organisaties¹ de status van OOB heeft gekregen, zullen accountants bij deze organisaties eveneens een uitgebreide controleverklaring in het jaarverslag afgeven vanaf 2020. Voor private ondernemingen geldt deze verplichting (voorlopig nog) niet.

Reflecteren vanuit toezichtrol
Wanneer ook de auditcommissie extern rapporteert over de materiële overwegingen bij de jaarrekening en de andere kernthema's in de governance van de organisatie (zoals risicobeheer en continuïteit) –naast het bestuur en de externe accountant – is de cirkel helemaal rond: het bestuur rapporteert over belangrijke risico's in de risicoparagraaf en kritische schattingen en oordelen in de jaarrekening, de accountant geeft weer hoe hij de belangrijkste zaken in de controle heeft aangepakt en de auditcommissie reflecteert op beide vanuit haar toezichtrol. De geboden transparantie kan bijdragen aan het herstel van maatschappelijk

vertrouwen in de integriteit van de verslaggeving en in de kwaliteit van het interne toezicht.

Hoe verslag doen over aandachtspunten en onzekerheden?
Zoals gezegd, vormen *key audit matters* – zoals gerapporteerd door de accountant – de belangrijkste aandachtspunten in de controle. Denk bijvoorbeeld aan significante schattingen (zie ook kader). De externe accountant benoemt deze aandachtspunten en plaatst deze in de specifieke context van de organisatie. Bij OOB's is de accountant verplicht deze aandachtspunten ook extern via zijn controleverklaring te rapporteren.

In het verslag van de raad van commissarissen kan de auditcommissie voor de volgende opbouw kiezen bij het behandelen van de risico's en aandachtspunten:

- De auditcommissie ziet aandachtspunten en onzekerheden in de financiële verslaglegging en benoemt deze.
- Deze aandachtspunten en onzekerheden komen overeen met de aandachtspunten die de externe accountant in de controleverklaring schetst.
- De auditcommissie heeft zich ervan vergewist dat het bestuur de door de auditcommissie gesignaleerde onzekerheden en de aandachtspunten van de externe accountant erkent.
- De auditcommissie heeft vastgesteld dat deze onzekerheden/aandachtspunten terugkomen in de interne risicobeoordelingen en de evaluatie van de interne

Rapporteren over significante schattingen in verslag auditcommissie
Het maken van schattingen is inherent aan het opstellen van de jaarrekening. De externe accountant is alert op schattingen die een materiële impact kunnen hebben omdat ze een verhoogd risico met zich meebrengen en kan deze aanmerken als *key audit matter*. De auditcommissie kan in haar eigen verslag ingaan op welke significante schattingen zij identificeert en aangeven hoe ze deze heeft aangepakt.²

Openheid over schattingen bij niet-beursgenoteerde ondernemingen
In de jaarrekening moet informatie worden verstrekt over de significantie van schattingen. Als het bestuur niet transparant is over significante schattingen, zal de auditcommissie erop aandringen om deze informatie alsnog op te nemen in de jaarrekening en wijzen op het belang van openheid voor de organisatie en de stakeholders.

risicobeheersings- en controlesystemen en adequaat zijn toegelicht en verwerkt in de jaarrekening en het bestuursverslag.

Bij andere organisaties dan OOB's deelt de externe accountant de aandachtspunten bij de controle alleen intern, maar ook daar kan het benoemen van de *key audit matters* het startpunt vormen voor het aanpakken van de gesignaleerde verslaggevingsrisico's. Zie bijlage 9B voor een voorbeeldinhoudsopgave van het verslag van de auditcommissie in het jaarverslag als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen.

Transparant over rapportage interim-bevindingen en accountantsverslag?
Een andere kwestie is openheid over de rapportage interim-bevindingen en

het accountantsverslag en/of in het bestuursverslag. De rapportage interim-bevindingen en het accountantsverslag zijn niet geschreven als publieke rapportage, maar zijn primair bedoeld voor een open communicatie tussen de accountant, het bestuur en de commissarissen. Er is bij de stakeholders een blijvende roep om transparantie en om de inhoud van de rapportage interim-bevindingen en het accountantsverslag te publiceren.

¹ Vanaf 1 januari 2020 hebben de aangewezen semipublieke instellingen, netbeheerders, grote woningbouwcorporaties, grote pensioenfondsen en drie instellingen voor het wetenschapsbeleid (KNAW, NWO en Koninklijke Bibliotheek), ook een OOB-status verkregen.
² Zie daarvoor bijvoorbeeld het verslag van de auditcommissie van Shell in de jaarverslagen van [2017](#) en [2018](#).

- 1. Commissie
- 2. Continuïteit
- 3. Corporate impact
- 4. Control & Compliance
- 5. Cultuur en gedrag
- 6. Checks & Balances
- 7. Corporate Reporting
- 8. Crisis

9. Communicatie

- 1. Communiceren met het bestuur
 - 2. Communiceren met de raad van commissarissen
 - 3. Communiceren met de stakeholders
- Bijlagen

De auditcommissie/raad van commissarissen heeft inzage in de rapportage interim-bevindingen én in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en het bestuur naar aanleiding van de concepten van de rapportage interim-bevindingen en het accountantsverslag, aldus de Code. Voor het rapporteren van de bevindingen van de accountant door de auditcommissie in het externe verslag van de raad van commissarissen, gelden de volgende best practices:

- Zorg voor een voldoende evenwichtige weergave (niet te positief of negatief).
- Zorg dat stakeholders de boodschap van de accountant in de juiste context kunnen plaatsen zonder de volledige achtergrond te kennen.
- Maak de afweging of het verslag de beste plek is om deze transparantie te bieden of dat bijvoorbeeld het bestuursverslag of de aandeelhoudersvergadering een beter podium vormt.

Communicatie tijdens de aandeelhoudersvergadering

De algemene vergadering van aandeelhouders (ava) wordt geleid door de president-commissaris. De voorzitter van de auditcommissie is (net als de leden) standaard aanwezig bij de ava. Verwacht wordt dat de voorzitter van de auditcommissie vragen beantwoordt, onder meer over de benoeming en evaluatie van de externe accountant, maar bijvoorbeeld ook over de rapportage interim-

bevindingen en het accountantsverslag. Naarmate de auditcommissie zich transparanter opstelt in het eigen verslag (bijvoorbeeld over de *key audit matters*), zal er bij stakeholders wellicht ook minder behoefte zijn aan toelichting door de voorzitter van de auditcommissie op de ava. Eventuele vragen worden immers al in het verslag van de auditcommissie beantwoord. Aan de andere kant kan die informatie ook vervolgvragen oproepen.

Stem voor ava goed af met de externe accountant

Best practice is dat de externe accountant tijdens de aandeelhoudersvergadering een korte presentatie houdt om een toelichting te geven over de werkzaamheden en de uitgebreide controleverklaring, om vragen voor te zijn. Ook hier is een goede rolverdeling belangrijk:

- Stem als bestuur (ceo en cfo) en auditcommissie (voorzitter) vooraf de procedures en communicatie tijdens de ava af met de externe accountant.
- Vraag de presentatie van de externe accountant vooraf ter lezing.
- Bespreek welke onderwerpen mogelijk tijdens de ava aan bod komen.
- Bespreek het verstrekken van inlichtingen door de externe accountant over ‘andere informatie’ (onder meer het bestuursverslag, het verslag van de raad van commissarissen, de corporategovernanceverklaring en eventuele aanvullende *assurance*, bijvoorbeeld duurzaamheidsverslag, cultuuraudit, et cetera).

- Bedenk vooraf welke vragen stakeholders tijdens de ava zouden kunnen stellen over risicobeheersing en interne controle en wie welke vragen zal beantwoorden.
- Zorg voor een goede taakverdeling: wie zegt wat wanneer en waarover? De externe accountant kan alleen de vragen over de controleverklaring en de controle beantwoorden, alle andere vragen zijn voor het bestuur of de raad van commissarissen.
- Als de accountant van mening is dat het bestuur, de raad van commissarissen of de auditcommissie tijdens de ava een onjuiste voorstelling van zaken geven, dan kan hij of zij de voorzitter van de vergadering vragen de vergadering te schorsen om de gelegenheid te bieden voor correctie. Als het bestuur of de raad van commissarissen de gegeven informatie niet wil corrigeren, dan zal de accountant dat zelfstandig doen.

Bijlagen

Bijlage 9A	Waarover wil de auditcommissie in elk geval worden geïnformeerd?
Bijlage 9B	Voorbeeldinhoudsopgave van het verslag van de auditcommissie

Bijlage 9A Waarover wil de auditcommissie in elk geval worden geïnformeerd?

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

1. Communiceren met het bestuur

2. Communiceren met de raad van commissarissen

3. Communiceren met de stakeholders

Bijlagen

Strategie en businessplan

- strategie en businessplan: haalbaarheid, implementatie en gerichtheid op langetermijnwaardecreatie:
 - inclusief budget en middellangetermijnplan;
 - financiering;
 - (hoe) worden stakeholdermanagement, duurzaamheid en kernwaarden geïntegreerd in cultuur en bedrijfsvoering?;
 - anticipeert het businessmodel op nieuwe technologie?;
 - de voortgang van de executie van de (nieuwe) strategie en/of cultuurverandering aan de hand van kpi's; medewerkerstevredenheidsonderzoeken, et cetera;
- de financiering van de vennootschap;
- de risicobereidheid;
- (kwaliteit en betrouwbaarheid van de) managementinformatie.

Maatschappelijke impact/ESG

- (hoe) worden ESG-factoren (*environment, social en governance*) geïntegreerd in cultuur en bedrijfsvoering?;
- personeelsbeleid, diversiteit en opvolgingsbeleid.

Risicobeheersing

- de materiële risico's (zowel financieel als niet-financieel) van de strategie, de activiteiten en de cultuur van de onderneming (zoals de beloningssystematiek), inclusief de gevoeligheid van de onderneming voor digitalisering en disruptieve innovatie of andere veranderingen in de externe omgeving en reputatierisico's;
- de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity; en
- het belastingbeleid van de vennootschap;

- wat is de maatschappelijke visie en *alignment* met de kernwaarden?;
- zijn we aantoonbaar *in control*: is het (internationale) raamwerk ingericht op het voorkomen, detecteren en beperken van problemen?;
- fraude, corruptie en witwassen: de uitkomsten van het frauderisicoassessment, hoe vaak is het voorgekomen en hoe is daarmee omgegaan?;
- de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen in de gehele organisatie: in hoeverre zijn deze geïntegreerd in de werkprocessen en bekend bij betrokken medewerkers?;
- in hoeverre voldoen de interne risicobeheersings- en controlesystemen aan de algemeen geaccepteerde raamwerken (zoals het COSO-raamwerk)?;
- tussentijdse uitkomsten van de monitoring van de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de jaarlijkse systematische beoordeling daarvan: belangrijke tekortkomingen en doorgevoerde of voorziene verbeteringen;
- geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders en geleerde lessen.

Internal Audit

- auditplan, (tussentijdse) bevindingen, aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en de naleving daarvan.

Externe accountant

- verantwoordelijkheden van de externe accountant met betrekking tot de controle van de financiële overzichten;
- controleplan, inclusief een overzicht van de geplande reikwijdte en de timing van de controle (inclusief timing van de communicatie), de significante risico's die door de externe accountant zijn geïdentificeerd, de materialiteit en de reikwijdte van de groepscontrole, voor zover van toepassing;

- (tussentijdse) bevindingen, significante aangelegenheden die op grond van de professionele oordeelsvorming van de accountant relevant zijn voor het toezicht op het proces van financiële verslaggeving, uitkomst wettelijke controle, aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant en de naleving daarvan;
- (concept)rapportage interim-bevindingen en accountantsverslag;
- de onafhankelijkheid van de externe accountant, met name de verlening van niet-assurancediensten aan de rechtspersoon; en
- eventuele bevindingen van de toezichthouder over de kwaliteit van de uitgevoerde accountantscontrole.

Financiële verslaglegging

- materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving/*integrated report*, inclusief tussentijdse informatievoorziening als halfjaar- en kwartaalberichten (earnings)conferencecalls met analisten;
- materiële risico's en onzekerheden ten aanzien van de continuïteit van de vennootschap;
- de wijze waarop de organisatie is omgegaan/ omgaat met nieuwe/toekomstige verslaggevingsstandaarden; en
- eventuele vragen van de toezichthouder over de financiële verslaggevingsstandaarden.

Bijlage 9B Voorbeeldinhoudsopgave van het verslag van de auditcommissie

1. Commissie

2. Continuïteit

3. Corporate impact

4. Control & Compliance

5. Cultuur en gedrag

6. Checks & Balances

7. Corporate Reporting

8. Crisis

9. Communicatie

1. Communiceren met het bestuur

2. Communiceren met de raad van commissarissen

3. Communiceren met de stakeholders

Bijlagen

Voorbeeld inhoudsopgave auditcommissie in het jaarverslag (als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen)

1. Samenstelling van de auditcommissie
- leden en secretaris – namen en benoeming (eventueel korte biografische details);
 - bevestiging van het feit dat de leden van de auditcommissie voldoen aan de definitie van onafhankelijkheid (zoals voorgeschreven door de Code of andere regelgeving/organen);
 - benoemingsproces;
2. De rol van de auditcommissie
- belangrijkste verantwoordelijkheden van de auditcommissie;
 - het reglement van de auditcommissie en eventuele aanpassingen, of een verwijzing naar de website;
3. Ondersteuning
- de eventueel aan de auditcommissie beschikbaar gestelde mankracht (intern of ingehuurd);
4. Vergaderingen
- de besproken onderwerpen (geen procesmatige beschrijving, maar inhoudelijke weergave):
 - audit en *control* op zowel financieel als niet-financieel gebied;
 - risicoprofiel strategie (businessplan versus financiering, bezien vanuit langetermijn- en meervoudige waardecreatie;
 - monitoring uitvoering strategie, eventuele cultuurverandering, et cetera;

5. Verslaggeving
- beschrijving van de activiteiten die worden uitgevoerd om toezicht te houden op de integriteit van de verslaggeving;
 - bevestiging van het feit dat de auditcommissie de jaarrekening en het bestuursverslag heeft besproken met het management en de externe accountant;
 - materiële overwegingen bij de financiële verslaggeving;
 - transparantie over relevante bevindingen van de accountant en visie op *key audit matters* en eventuele genomen of te nemen maatregelen;
 - eventueel: transparantie over de rapportage interim-bevindingen en het accountantsverslag;
 - duurzaamheidsrapportage of het *integrated report* en *assurance* daarover;
 - bevestiging van het feit dat de auditcommissie met de externe accountant eventuele andere kwesties heeft besproken zoals vereist door bepaalde wetten of regelgeving;
 - het belastingbeleid van de vennootschap;
 - de aanbeveling van de auditcommissie aan de raad van commissarissen over de goedkeuring van de gecontroleerde jaarrekening;

6. Risicobeheersing en interne controle
- beschrijving van de beoordeling door de auditcommissie van de risicobeheersing van de onderneming in brede zin: analyse van interne en externe risico's (strategisch, operationeel, financieel, *compliance*, en verslaggeving, waaronder ook begrepen de risico's in beloningssystematiek van bestuurders en werknemers en op het gebied van cultuur);
 - implementatie van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en monitoring daarvan, inclusief geconstateerde tekortkomingen, significante wijzigingen en voorziene verbeteringen;
 - de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity;

- materiële risico's en onzekerheden voor de continuïteit voor de komende twaalf maanden: hoe heeft de auditcommissie deze geanalyseerd en besproken en wat zijn de belangrijkste bevindingen?
 - geconstateerde zwakten, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en bevindingen van Internal Audit en de externe accountant: is daarmee rekening gehouden bij de risicobeoordeling?;
7. Internal Audit
- beoordelingen uitgevoerd omtrent de plannen, het werk en de effectiviteit van de functie;
 - kernresultaten in rapportage Internal Audit aan de auditcommissie: belangrijkste geconstateerde gebreken, bevindingen en observaties;
 - relatie van het bestuur met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor;
 - omschrijving van het toezicht van de auditcommissie op de interne auditfunctie en of een beoordeling van haar prestaties is uitgevoerd en wat daarvan de conclusies waren;
 - bij ontbreken Internal Audit: omschrijving van de auditcommissie waarom een dergelijke functie niet nodig is en welke adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen.

8. Externe accountant
- procedures ingesteld ter beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant, inclusief het beleid omtrent het verlenen van controle- en niet-controlediensten;
 - bevestiging van het feit dat de auditcommissie van de externe accountant een schriftelijke verklaring heeft ontvangen omtrent zijn onafhankelijkheid, indien noodzakelijk, en dat de onafhankelijkheid is besproken met de externe accountant en beoordeeld/bewaakt door de auditcommissie;
 - beschrijving van het toezicht van de auditcommissie op het externe controleproces en

- de effectiviteit daarvan;
- relatie van het bestuur met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant;
- bevestiging van het feit dat de prestaties van de externe accountant zijn beoordeeld en de uitkomsten daarvan;
- de aanbeveling van de auditcommissie aan de raad van commissarissen voor de benoeming van de accountant en, indien van toepassing, het proces dat is ingesteld ter selectie van nieuwe accountants;
- transparantie over gehanteerde selectiecriteria (inclusief materialiteit en scope) en inhoudelijke motivatie voor de voordracht: hoe en waarom is de auditcommissie tot de keuze gekomen?

Contactgegevens

Wilt u meer weten over de rol van de auditcommissie of andere governancethema's, neem dan contact op met:



Jacobina Brinkman
managing partner
Commissarissenontmoetingen
E: jacobina.brinkman@pwc.com



Huub Wüst
partner
E: huub.wust@pwc.com



Jos de Groot
senior director
E: jos.de.groot@pwc.com

Deze publicatie vindt zijn oorsprong in het programma Commissarissenontmoetingen.
Kijk op www.pwc.nl/commissarissenontmoetingen voor meer informatie.



Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 157 landen met meer dan 276.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.400 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl. De inhoud van deze publicatie is bestemd voor algemene informatiedoeleinden en dient niet ter vervanging van professioneel advies.

© 2020 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

