

UNIVERSITEIT HASSELT

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

De rol van het Belgische auditcomité bij fraudepreventie

Eindverhandeling voorgedragen tot het behalen van de  
graad van Licentiaat in de Toegepaste Economische  
Wetenschappen major Accountancy en Financiering  
door: Dirk Vanderquaden  
Promotor: Prof. dr. R. Mercken

Academiejaar 2005-2006

## **Woord Vooraf**

Deze eindverhandeling is tot stand gekomen in het kader van mijn opleiding tot Licentiaat/Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen. Vanuit mijn interesse in juridische materies ben ik gekomen tot het corporate governance - vraagstuk, met in het bijzonder de problemen die de leden van het auditcomité hebben om te voldoen aan de verwachtingen van de stakeholders.

Verschillende personen hebben bijgedragen tot de realisatie van deze eindverhandeling. In eerste instantie wil ik een speciaal woord van dank richten tot mijn promotor prof.dr. Roger Mercken, die mij met zijn deskundige begeleiding en opbouwende kritiek zeer behulpzaam is geweest. Verder wil ik de bevoorrechte getuigen bedanken voor hun constructieve bijdragen aan deze eindverhandeling. Iedereen die mij met deze personen in contact heeft gebracht, verdient ook een speciaal woord van dank.

Tot slot wil ik een bijzonder woord van dank richten tot mijn ouders en mijn vriendin voor hun morele steun tijdens mijn studies.

## Samenvatting

Economische fraude wordt een steeds groter probleem voor bedrijven. De fraudeurs zijn veelal terug te vinden in de eigen rangen van de organisatie. Vooral managementfraude is een relatief meer voorkomend probleem geworden. Door hun jarenlange ervaring binnen de onderneming beschikken deze personen over de nodig inzichten om een fraudescenario op te zetten. Doordat zij verantwoordelijk zijn voor de implementatie van de interne controlesystemen kunnen zij relatief eenvoudig deze systemen omzeilen. Ook België ontsnapt niet aan economische fraude. Het aantal gerapporteerde gevallen is de laatste jaren erg toegenomen.

Frauduleuze financiële rapportering begint in vele gevallen met kleine aanpassingen in de kwartaalrapporteringen om te kunnen voldoen aan een bepaalde doelstelling. Deze fraude wordt dan ieder kwartaal en ook in de jaarlijkse rapportering herhaald waardoor het bedrag stijgt na een bepaalde tijd. De ene onjuiste jaarrekening zal dus leiden tot meerdere vervalste jaarrekeningen. Op deze manier ontstaat er een domino-effect dat uiteindelijk kan leiden tot de ineenstorting van de onderneming.

Er wordt van auditcomités verwacht dat zij toezicht houden op de financiële rapportering van het management. Op deze manier kunnen ze ingrijpen wanneer managers bijvoorbeeld de omzetcijfers willen manipuleren. De rol van het auditcomité wordt echter meer en meer in vraag gesteld door de vele fraudeschandalen van de afgelopen jaren. In vele gevallen was er een auditcomité aanwezig maar zijn de leden er niet in geslaagd om de fraude te ontdekken. Bij ieder fraudegeval dat in de openbaarheid gebracht wordt, stelt het geïnformeerde publiek zich de vraag: 'Waar was het auditcomité?'

In 2005 heeft het American Institute of Certified Public Accountants de richtlijn 'Management Override of Internal Controls: The Achilles' Heel of Fraud Prevention' uitgevaardigd. In deze richtlijn worden verschillende aanbevelingen geformuleerd die het auditcomité beter moeten wapenen in de strijd tegen managementfraude. Mijn onderzoek heeft tot doel om via interviews met bevoorrechte getuigen te achterhalen in welke mate de

aanbevelingen van dit document toegepast kunnen worden in België. Via dit onderzoek wil ik een antwoord bieden op de volgende onderzoeksvraag: Welke maatregelen kunnen leden van Belgische auditcomités nemen om beter in staat te zijn om managementfraude te bestrijden, rekening houdend met de Belgische bedrijfscultuur?

Om een beter inzicht te krijgen in deze complexe materie, heb ik in eerste instantie een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan naar aanverwante thema's zoals fraude, audit, corporate governance en het auditcomité. Pas in een latere fase werd aangevangen met het empirische onderzoek.

De verschillende definities van fraude benadrukken het opzettelijk karakter van fraude. Fraudepreventie en fraudedetectie zijn actuele thema's geworden in de huidige maatschappij. In het algemeen kan men stellen dat er aan drie voorwaarden voldaan moet zijn, vooraleer een fraude plaats gaat vinden. De fraudeur moet een motivatie en de gelegenheid hebben en hij moet de door hem gepleegde fraude kunnen rationaliseren. De voornaamste oorzaak van fraude blijkt het gebruik van prestatiegerelateerde bonussen te zijn. Managers gaan geneigd zijn om hun toevlucht te nemen tot earnings management wanneer zij het risico lopen om een bonus mis te lopen doordat ze niet tijdig een bepaalde doelstelling kunnen verwezenlijken. Zoals eerder aangehaald hebben managers veelal de mogelijkheid om de interne controlesystemen te omzeilen. Ethiek kan een grote rol spelen om de rationalisering van fraude tegen te gaan, op voorwaarde dat het management zich engageert om de ethische code toe te passen. In hoofdstuk 2 hebben we verder nog aandacht besteed aan het juridisch kader en enkele veel voorkomende fraudetechnieken om een beter zicht te krijgen op de praktijk.

In hoofdstuk 3 besteden we aandacht aan auditing. Bij de interne audit bespreken we de interne afdeling en het auditcomité. Bij het onderdeel van de externe audit besteden we aandacht aan de bedrijfsrevisor en aan de forensische auditor. Er wordt de nadruk gelegd op de verantwoordelijkheden en de daarmee gepaard gaande aansprakelijkheden van de diverse auditoren. Het implementeren van interne controlesystemen om fraude te voorkomen en op te sporen is de primaire verantwoordelijkheid van het management. De bedrijfsrevisor moet zijn controlewerkzaamheden zodanig organiseren dat hij, met een redelijke waarschijnlijkheid, op

het spoor komt van vergissingen en/ of onwettige handelingen die de jaarrekening op een betekenisvolle wijze kunnen beïnvloeden. Hij is dan ook verantwoordelijk voor het niet ontdekken van onjuistheden en onregelmatigheden van materieel belang in het geval dit niet ontdekken het gevolg is van tekortkomingen in zijn controlewerkzaamheden. Het auditcomité heeft een toezichtsfunctie op de kwaliteit van de diverse controlesystemen. In dit hoofdstuk wordt ten slotte de ISA 240 besproken. Deze handelt over de verantwoordelijkheid van de auditor voor het ontdekken van fraude en onjuistheden in het kader van een opdracht tot controle van de jaarrekening.

In hoofdstuk 4 bespreken we in eerste instantie het algemeen kader van corporate governance met in het bijzonder aandacht voor de Code Lippens. Onderzoek heeft aangetoond dat corporate governance echter geen wondermiddel is om financiële schandalen te voorkomen. Nadat we het auditcomité-concept onder de loep genomen hebben, besteden we aandacht aan de effectiviteit van het auditcomité. In deze paragraaf worden een aantal aanbevelingen geopperd om de effectiviteit van auditcomités te verbeteren. Ten slotte maken we een vergelijking tussen een aantal Europese corporate governance codes met in het bijzonder aandacht voor de auditcomité-functie. Ook de eisen omtrent deze functie die geformuleerd worden in de Sarbanes-Oxley Act nemen we onder de loep.

In hoofdstuk 5 komen we dan tot de kern van deze eindverhandeling. Nadat we de AICPA als organisatie besproken hebben, richten we ons tot de richtlijn 'Management override of Internal Controls'. De AICPA beveelt de leden van het auditcomité aan om een sceptische houding aan te nemen ten aanzien van het management. Verder pleiten ze voor een betere bedrijfsspecifieke kennis van de onderneming waarin de leden in het auditcomité zetelen. Het is tevens aangewezen om op regelmatige basis brainstormsessies te houden om frauderisico's te identificeren. Ook is het opportuun om een gedragscode te gebruiken om de financiële rapportercultuur te beoordelen. Het implementeren van een whistleblower-programma en het ontwikkelen van een breed informatie- en feedbacknetwerk garanderen een betere informatiestroming naar het auditcomité toe. De meeste geïnterviewden zijn van mening dat de aanbevelingen in deze richtlijn te ver gaan om in hun totaliteit in België geïmplementeerd te kunnen worden. Ze staven deze mening door te verwijzen naar het verschil in macht tussen

een CEO in de Verenigde Staten en een Belgische CEO. Niettegenstaande de grote tegenstand om de aanbevelingen in de richtlijn in hun totaliteit te implementeren, kunnen we niet ontkennen dat de aanbevelingen in bepaalde ondernemingen het auditcomité beter wapenen in de strijd tegen managementfraude. We sluiten deze eindverhandeling dan ook af met het opstellen van een 'best practice code' voor de werking van Belgische auditcomités. Deze aanbevelingen zijn in hoofdzaak gericht op de auditcomités van beursgenoteerde ondernemingen.

# Inhoudsopgave

## Woord Vooraf

## Samenvatting

<b>Hoofdstuk 1: Probleemstelling</b> .....	<b>- 8 -</b>
1.1 Situatieschets .....	- 8 -
1.2 Het praktijkprobleem .....	- 10 -
1.3 Onderzoeksdoel .....	- 15 -
1.4 Centrale onderzoeksvraag .....	- 15 -
1.5 Deelvragen .....	- 16 -
1.6 Onderzoeksmethodologie .....	- 17 -
1.6.1 Onderzoeksstrategieën .....	- 17 -
1.6.2 Onderzoeksopzet .....	- 17 -
1.7 Aanzet naar volgende hoofdstukken .....	- 20 -
<b>Hoofdstuk 2: Fraude</b> .....	<b>- 21 -</b>
2.1 Inleiding .....	- 21 -
2.1.1 Evolutie .....	- 21 -
2.1.2 Definities .....	- 22 -
2.1.3 Oorzaken van fraude .....	- 24 -
2.2 Juridisch kader .....	- 30 -
2.2.1 Bijzondere misdrijven .....	- 30 -
2.2.2 Algemene misdrijven .....	- 33 -
2.3 Fraudetechnieken .....	- 37 -
2.3.1 Manipulatie van de omzet .....	- 37 -
2.3.2 Manipulatie van de kosten .....	- 39 -
2.3.3 Manipulatie van de rapportering .....	- 41 -
2.4 De rol van ethiek in de strijd tegen fraude .....	- 43 -
<b>Hoofdstuk 3: Audit</b> .....	<b>- 46 -</b>
3.1 Algemeen .....	- 46 -
3.2 Interne audit .....	- 47 -
3.2.1 De interne afdeling .....	- 48 -
3.2.2 Het auditcomité .....	- 51 -
3.3 Externe audit .....	- 55 -
3.3.1 De bedrijfsrevisor .....	- 55 -
3.3.2 De forensische auditor .....	- 61 -
3.3.3 International Standard on Auditing 240 .....	- 64 -
<b>Hoofdstuk 4: Corporate Governance - Het Auditcomité</b> .....	<b>- 76 -</b>
4.1 Corporate Governance .....	- 76 -
4.2 Het auditcomité .....	- 80 -
4.2.1 Het auditcomité - concept .....	- 80 -
4.2.2 De Belgische corporate governance code .....	- 83 -
4.2.3 De effectiviteit van auditcomités .....	- 85 -

4.2.4	Vergelijking van corporate governance codes .....	- 90 -
4.2.5	Sarbanes - Oxley Act .....	- 94 -
<b>Hoofdstuk 5: Aanbevelingen voor Belgische auditcomités .....</b>		<b>- 99 -</b>
5.1	American Institute of Certified Public Accountants .....	- 99 -
5.2	Richtlijn: ‘Management Override of Internal Controls’ .....	- 100 -
5.2.1	Een sceptische houding aannemen.....	- 101 -
5.2.2	Een beter begrip van de onderneming .....	- 102 -
5.2.3	Brainstormen om frauderisico’s te identificeren.....	- 103 -
5.2.4	Gedragscode gebruiken om de financiële rapporteringscultuur te beoordelen.-	104 -
5.2.5	Een whistleblower - programma implementeren.....	- 105 -
5.2.6	Een breed informatie- en feedbacknetwerk ontwikkelen.....	- 106 -
5.3	Beoordeling van de aanbevelingen .....	- 109 -
5.3.1	Een sceptische houding aannemen.....	- 109 -
5.3.2	Een beter begrip van het reilen en zeilen in het bedrijf .....	- 112 -
5.3.3	Brainstormen om frauderisico’s te identificeren.....	- 116 -
5.3.4	Gedragscode gebruiken om de financiële rapporteringscultuur te beoordelen.-	117 -
5.3.5	Een whistleblower-programma implementeren.....	- 118 -
5.3.6	Een breed informatie- en feedbacknetwerk ontwikkelen.....	- 122 -
5.3.7	Besluit .....	- 124 -
5.4	Best practice code voor Belgische auditcomités.....	- 127 -

## **Lijst van de geraadpleegde werken**

## **Lijst der Figuren**

## **Bijlagen**



## **Hoofdstuk 1: Probleemstelling**

### **1.1 Situatieschets**

Het auditkantoor PriceWaterhouseCoopers doet jaarlijks een onderzoek naar de economische criminaliteit in België. In het rapport 'Global economic crime survey 2005: Belgium' geven Robert Peirce en Rudy Hoskens de resultaten van het onderzoek weer.

De voornaamste conclusie was dat fraude en gerelateerde daden een blijvende significante bedreiging vormen voor Belgische bedrijven. Economische criminaliteit komt veel meer voor dan men denkt: 61% van de Belgische ondernemingen die hebben deelgenomen aan het onderzoek zijn in de laatste twee jaren het slachtoffer geworden van een vorm van fraude. Wanneer men deze gegevens met het gemiddelde in West-Europa vergelijkt, stellen we vast dat fraude in België frequenter voorkomt.

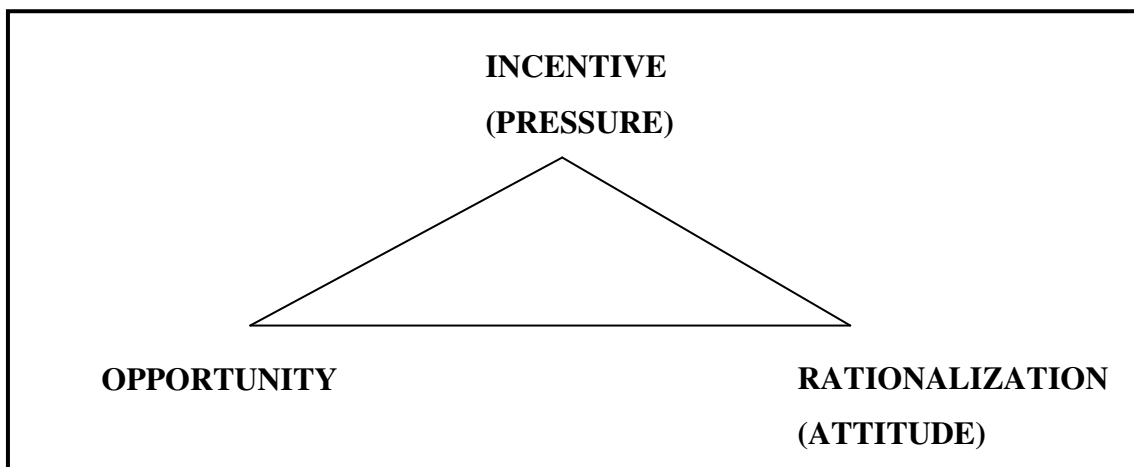
In 2003 had 28% van de ondervraagde bedrijven te kampen met fraude. Het aantal gerapporteerde gevallen van economische fraude is dus sterk gestegen. Fraude komt voor in alle sectoren, niemand is immuun. Het aantal gevallen waarin financiële gegevens verkeerd worden voorgesteld, is vervijfvoudigd in vergelijking met 2003. Ook andere vormen van fraude, zoals handel met voorkennis, blijven van de partij.

Eén van de meest voorkomende onregelmatigheden betreffende dit onderwerp is het posten van fictieve journaalposten om de omzet op te krikken of de kosten te laten zakken. Bij dit scenario zijn de Chief Financial Officer en de Controller meestal de architecten van de fraude. Lagere medewerkers van de financiële afdeling zijn meestal medeplichtig, veelal omdat ze schrik hebben om hun baan te verliezen. In de meeste gevallen is de fraude bedoeld als een tijdelijke oplossing om te voldoen aan de vooropgestelde omzetdoelstelling. Deze ene onjuiste jaarrekening zal echter leiden tot meerdere vervalste jaarrekeningen. Op deze manier ontstaat er een domino-effect dat uiteindelijk zal leiden tot de ineenstorting van de onderneming. (AICPA, 2005)

Dergelijke gevallen van economische criminaliteit brengen dus grote kosten teweeg voor de bedrijven. Enerzijds is er sprake van een economische kost, maar anderzijds zijn er ook indirecte kosten zoals het verlies van merkreputatie, een daling in de motivatie van het personeel en aantasting van zakenrelaties. Men mag de gevolgen van fraude niet onderschatten. Onderzoeken hebben immers aangetoond dat fraude en gebrekkige interne beheersing de twee factoren waren die tot de ondergang van verschillende ondernemingen hebben geleid. (Beek et al., 2003)

Vooraleer iemand overgaat tot het plegen van fraude moet er aan drie voorwaarden voldaan zijn: de fraudeur moet niet alleen de mogelijkheid en een motivatie hebben, maar hij moet de fraude ook kunnen relativiseren. In de literatuur spreekt men van de zogenaamde 'fraudedriehoek'. (AICPA, 2003)

Figuur 1: De fraudedriehoek



Bron: AICPA (2003)

Het onderzoek heeft uitgewezen dat de helft van de fraudes gepleegd worden door personeel van de onderneming. Vaak komt het in dat geval niet tot gerechtelijke vervolging, maar worden de fraudeurs ontslagen. Fraude komt voor op alle niveaus van de onderneming, maar het is opmerkelijk dat in veel van de fraudegevallen het senior management betrokken is.

Senior managers worden echter vaak niet ontslagen om negatieve media-aandacht te vermijden, maar dit kan het signaal geven dat zij gemakkelijk kunnen wegkomen bij fraude.

## **1.2 Het praktijkprobleem**

Bovenstaande situatieschets geeft de grote lijnen weer van het probleemgebied waarin mijn praktijkprobleem zich situeert. Uit het rapport van PWC (2005) kunnen we concluderen dat fraude een steeds groter probleem wordt voor bedrijven en dat we de fraudeurs vaak kunnen situeren in de eigen rangen van de organisatie. Vooral managementfraude is een relatief veel voorkomend probleem. Om fraude zolang mogelijk te kunnen verbergen, moet de fraudeur een goed zicht hebben op de totale organisatie, op de samenhang van de verschillende processen en afdelingen. Senior managers beschikken door hun positie en ervaring over deze kennis.

Managers hebben zowel het motief als de mogelijkheid om de kwartaalcijfers te manipuleren. Ze doen dit bijvoorbeeld om aan de verwachtingen van analisten te kunnen voldoen en om geen verlies te moeten rapporteren. (Burgstahler and Dichev, 1997) Ook Mendenhall en Nichols (1988) zijn van mening dat managers creatief omspringen met cijfers om het uitbrengen van slecht nieuws te vertragen.

Het is goed te begrijpen dat managers vooral de kwartaalcijfers manipuleren. Ze hebben immers meer speelruimte om kwartaalcijfers te manipuleren dan de jaarcijfers omdat de kwartaalcijfers niet onderworpen zijn aan een audit en omdat de kwartaalrapportering minder details bevat. (Jeter and Shivakumar, 1999) Ook Jones en Bublitz (1990) hebben in hun onderzoek bevonden dat 'earnings management' meer uitgesproken is in tussentijdse kwartalen dan in het vierde kwartaal omdat daar een audit uitgevoerd wordt.

Frauduleuze financiële rapportering begint vaak met zulke kleine aanpassingen in de kwartaalrapporteringen. Deze fraude wordt dan ieder kwartaal en ook in de jaarlijkse rapportering herhaald waardoor het bedrag stijgt na een bepaalde tijd. (Beasley et al., 1999)

Indien de interne beheersing van bijvoorbeeld voorraden niet op punt staat, kan het management hier handig op inspelen. Indien de jaarrekening opgesteld wordt volgens integrale calculatie kan het management de bedrijfswinst verhogen door de productie op te drijven. Ze overtreden dan niet de wet maar ze leggen onverantwoord grote voorraden aan die vele kosten met zich mee brengen, onder andere opslagkosten. Op deze manier kunnen ze echter een groot deel van de vaste kosten naar de voorraad verschuiven. (Horngren et al., 2003)

Deze situatie toont aan dat een onderneming veel aandacht moet besteden op welke basis ze het management vergoeden. Indien de beloning van het management gerelateerd is aan het financiële resultaat, kan dit een motivatie zijn voor managers om op dat vlak te frauderen.

CEO's die fraude plegen zijn zich niet altijd van het kwaad bewust. De CEO beseft dat hij de wet overtreedt, maar vanuit een ethisch perspectief is de CEO ervan overtuigd dat wat hij denkt dat goed is voor de onderneming, ook werkelijk goed is. Maar dit is zeker niet altijd het geval. Op korte termijn zullen de handelingen van de CEO de onderneming een voordeel opbrengen, maar op lange termijn kunnen de acties van de CEO de onderneming ernstige schade toebrengen. (Grant, 2001)

Vele ondernemingen hebben een gedragscode waaraan de werknemers, dus ook de managers, zich moeten houden. Deze gedragscode wordt echter niet op iedereen even strikt toegepast. De organisatie laat het management in vele gevallen toe om deze regels te breken om bepaalde doelstellingen te halen. (Fisher, 2001) Op deze manier helpt de organisatie de manager om het plegen van fraude te rationaliseren. Volgens Liedtka (1991) zijn managers vaak verplicht om te kiezen tussen het behoud van hun relatie met de onderneming of hun eigen waarden. Managers kiezen dus niet altijd vrijwillig om de regels te buigen. Het is uiteraard niet vanzelfsprekend om integer te blijven in bepaalde situaties. Volgens Adair (1980) moeten werknemers een bepaalde prijs betalen als ze hun integriteit willen bewaren. In het beste geval lopen deze werknemers een bonus of een promotie mis. In het slechtste gevallen betalen ze hun behoud van integriteit met het verlies van hun job. Dit is de prijs die

klokkenluiders vaak betalen. Heel wat werknemers raken op deze manier tegen hun wil verstrikt in een web van intriges.

Managementfraude is een ware plaag geworden voor ondernemingen, of de CEO nu fraude pleegt voor zijn eigen profijt of omdat hij denkt dat hij de onderneming daarmee een dienst bewijst. Een afweging maken tussen wat goed is voor zichzelf en wat goed is voor de onderneming, is één van de grootste uitdagingen die een CEO moet trotseren. De verleiding om het eigenbelang na te streven kan soms zo groot zijn, dat het de overhand neemt. (Molyneaux, 2003)

Het is dus noodzakelijk dat er in een bedrijf maatregelen genomen moeten worden om fraude te bemoeilijken en om onregelmatigheden op te sporen. Beek et al. (2003) spreken van preventieve maatregelen respectievelijk repressieve maatregelen. In de praktijk wordt er in grote ondernemingen dikwijls een interne afdeling en een auditcomité opgericht. “Een auditcomité is een subcomité van de raad van bestuur dat de raad bijstaat bij het vervullen van zijn toezichtopdracht met het oog op een controle in de ruimste betekenis van het woord.” (Belgische Corporate Governance Code, 2004: 20)

Er wordt van auditcomités verwacht dat zij toezicht houden op de financiële rapportering van het management. Op deze manier kunnen ze ingrijpen wanneer managers bijvoorbeeld de omzetcijfers willen manipuleren. (Klein, 2002) Uit het onderzoek van PWC blijkt dat, ondanks het grote vertrouwen in verschillende controlesystemen, het overgrote deel van de onregelmatigheden op een passieve manier ontdekt worden, door anonieme tips of gewoon per toeval. Toch kent de interne afdeling wel succes: 28% van de fraudegevallen zouden door deze afdeling worden ontdekt. Een dergelijke interne afdeling wordt dan ook in 94% van de bevraagde grote ondernemingen teruggevonden. Het onderzoek wijst verder uit dat geen enkel fraudegeval aan het licht zou gekomen zijn door het auditcomité, ondanks het feit dat 60% van de ondervraagde ondernemingen over een dergelijk auditcomité beschikt. (PWC, 2005) De bevindingen uit dit onderzoek roepen enkele vragen op. Enerzijds blijkt uit de actualiteit (bijvoorbeeld de fraude bij Refco) wel degelijk een actieve rol van het auditcomité, anderzijds is het natuurlijk zo dat het ageren tegenover een fraudesignaal

alleszins het resultaat van een gecoördineerde inspanning van diverse partijen in het corporate governance gebeuren inhoudt, waarbij het niet zo eenvoudig is vast te stellen wie nu uiteindelijk de voornaamste rol speelt.

De rol van het auditcomité wordt meer en meer in vraag gesteld door de vele fraudeschandalen van de afgelopen jaren. In vele gevallen was er een auditcomité aanwezig maar zijn de leden er niet in geslaagd om de fraude tijdig te ontdekken.

Ter illustratie citeren wij hier de voorzitter van het auditcomité van Picanol, naar aanleiding van de media-aandacht voor het excessieve remuneratiepakket van de CEO. Op Trends TV (26/02/05) zegt Luc Van Nevel, voorzitter auditcomité Picanol, dat “de voorzitter van het auditcomité een bestuurder is zoals elke andere”. Hij kon bijgevolg niet op de hoogte zijn van het excessieve loonpakket van Jan Coene. “De voorzitter van het auditcomité heeft een bijzondere opdracht die erin bestaat om de financiële gegevens te bekijken voordat deze gepubliceerd worden, eventueel vragen te stellen en te overleggen met de externe auditor.” William Blomme, bedrijfsrevisor (Deloitte) van Picanol, vond ook dat zes miljoen euro veel geld was voor een CEO, maar hij benadrukte in een interview met het magazine Trends dat hij als bedrijfsrevisor geen rol moet spelen in het beleid van de onderneming. Zijn taak bestond erin om na te gaan of de leiding van de onderneming de regels had gevolgd en dat er contracten voorhanden waren. “Wij hadden geen enkele objectieve indicatie om te denken dat de raad van bestuur, het auditcomité of het remuneratiecomité niet op de hoogte waren van de situatie. Waarmee wij niet hebben gezegd dat ze wél op de hoogte waren.” (Desmet and Goovaerts, 2005: 54)

Het probleem is dat andere groepen, zoals de aandeelhouders, verwachtingen hebben waar het auditcomité niet aan kan voldoen. Bij ieder fraudegeval dat in de openbaarheid gebracht wordt, stelt het geïnformeerde publiek zich de vraag ‘Waar was het auditcomité?’, terwijl dit comité schijnbaar machteloos staat wanneer het op het bestrijden van managementfraude aankomt.

Het American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) heeft in 2005 omtrent deze problematiek een richtlijn uitgevaardigd, getiteld 'Management Override of Internal Controls: The Achilles' Heel of Fraud Prevention'. Ze verklaren waarom het auditcomité niet kan voorkomen dat het management fraude pleegt. Het management is namelijk verantwoordelijk voor het ontwerp en implementatie van de interne controlesystemen. Het vergt van de managers dan ook maar een kleine inspanning om dergelijke controlesystemen te omzeilen. Ze kennen namelijk de zwakke punten van het interne controlesysteem.

Er heerst bij het publiek blijkbaar een grote onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden van het auditcomité op het gebied van fraudepreventie en fraudedetectie. De taakomschrijving en de effectiviteit van het auditcomité zijn dan ook actuele thema's in de huidige maatschappij. De laatste jaren zijn er verschillende richtlijnen verschenen met aanbevelingen voor het auditcomité die hun zouden moeten helpen om hun taak tot een goed einde te brengen. Organisaties zoals 'The Institute of Internal Auditors' en het 'American Institute of Public Certified Accountants' hebben hierbij het voortouw genomen. The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2005) heeft tevens een 'self-assessment guide' voor auditcomités uitgevaardigd op basis waarvan het auditcomité zichzelf kan evalueren. Het 'Sample Audit Committee Charter' van deze zelfde organisatie geeft dan weer een goed zicht op de verantwoordelijkheden van het auditcomité.

"The public, still reeling from corporate shenanigans brought to light over the past few years, is more demanding and lest trusting than ever, and rightfully so. Directors face greater challenges and more liabilities and must err on the side of caution in regard to risk management, ethics, policies, procedures, and organizational leadership. To say the least, their plate is full." (IIA, 2006: 1)

### **1.3 Onderzoeksdoel**

Auditcomités kunnen de organisatie beter beschermen tegen managementfraude door enkele maatregelen te nemen die het risico dat het management de interne controlesystemen omzeilt, beperken. Het AICPA (2005) heeft enkele aanbevelingen gebundeld in het document ‘Management Override of Internal Controls: The Achilles’ Heel of Fraud Prevention’. Mijn onderzoek heeft tot doel om via interviews met bevoorrechte getuigen te achterhalen in welke mate de aanbevelingen van dit document toegepast (kunnen) worden in België. Meer bepaald heeft het onderzoek tot doel om redenen te bundelen waarom een bepaalde aanbeveling wel of niet in België toegepast kan worden. Deze verzameling van kwalitatieve gegevens heeft tot doel bij te dragen tot de ontwikkeling van een indicator van de effectiviteit van de werking van Belgische auditcomités. Het is niet de bedoeling om een evaluatie te maken per bedrijf dat zijn medewerking verleent aan mijn onderzoek.

### **1.4 Centrale onderzoeksvraag**

In deze studie staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

**Welke maatregelen kunnen leden van Belgische auditcomités nemen om beter in staat te zijn om managementfraude te bestrijden, rekening houdend met de Belgische bedrijfscultuur?**

Een belangrijk element in mijn onderzoek is dat ik rekening houd met de Belgische bedrijfscultuur. Een aanbeveling is immers maar zo goed, als de mate waarin de werknemers ze aanvaarden. We moeten steeds in ons achterhoofd houden dat de aanbevelingen, die aan de basis liggen van mijn onderzoek, afkomstig zijn uit de Verenigde Staten. Daar heerst een andere bedrijfscultuur dan in België. De Verenigde Staten hebben een leidende rol zowel wat betreft regelgevingen en aanbevelingen voor auditcomités, als in academisch onderzoek naar auditcomités. (Willekens, 2004) Maar ook in de Verenigde Staten staat de werking van de auditcomités nog niet op punt. Na het fraudeschandaal bij Enron is er op het vlak van auditing



veel veranderd, maar aan de bijna absolute macht van de Amerikaanse CEO is bijna niet getornd. (Kanaal Z Nieuwsbrief, 2006) Deze persmededeling geeft een goede indicatie van de houding van de aandeelhouders ten aanzien van de macht van de CEO. De aandeelhouders beginnen de absolute macht van de CEO meer en meer in twijfel te trekken.

## 1.5 Deelvragen

Een antwoord op de centrale onderzoeksvraag wordt gevonden aan de hand van een aantal concrete deelvragen. Deze deelvragen zijn opgesteld op basis van de aanbevelingen van de AICPA:

- Nemen de leden van het auditcomité een sceptische houding aan ten opzichte van het management?
- Hebben de leden van het auditcomité een diepgaande kennis van de werking van de onderneming?
- Houden de leden van het auditcomité brainstormsessies om mogelijke frauderisico's te identificeren?
- Gebruiken de leden van het auditcomité een gedragscode om de financiële rapporteringscultuur te beoordelen?
- Installeren de leden van het auditcomité een 'whistleblower programma' om een open cultuur te creëren waarbij het melden van onregelmatigheden beschouwd wordt als een nuttige bijdrage?
- Ontwerpen de leden van het auditcomité een breed informatie- en feedbacknetwerk binnen de onderneming om een betere doorstroom van informatie te bewerkstellen?

## **1.6 Onderzoeksmethodologie**

Vooreerst wordt een toelichting gegeven over de gekozen onderzoeksstrategieën. Daarna zal een bespreking van de te volgen aanpak voor het uitvoeren van deze verhandeling gegeven worden.

### **1.6.1 Onderzoeksstrategieën**

In het onderzoek wordt een combinatie van diverse strategieën gehanteerd. Zowel strategieën met primaire als secundaire gegevens komen aan bod. Er zal dus gebruik gemaakt worden van reeds bestaande gegevens maar ook van nieuwe gegevens.

De eerste strategie bestaat uit een literatuuronderzoek. Deze strategie heeft de bedoeling zoveel mogelijk kennis over een probleem op te doen en is dus geschikt om een inzicht te verwerven in de problematiek aangaande managementfraude. De tweede strategie betreft het afnemen van interviews van bevoorrechte getuigen. Het is aan de hand van deze interviews dat ik een beeld kan vormen hoe een auditcomité werkt in de praktijk.

### **1.6.2 Onderzoeksopzet**

Om een beter inzicht te verwerven omtrent de problematiek betreffende managementfraude wordt aangevangen met een grondige literatuurstudie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van verschillende soorten bronnen, voornamelijk wetenschappelijke artikels en boeken. Het internet biedt tevens een grote hoeveelheid informatie.

Na de literatuurstudie wordt aangevangen met het empirische onderzoek. Aan de hand van bovengenoemde AICPA-richtlijn heb ik voor de verschillende bevoorrechte getuigen een vragenlijst opgesteld. De concrete inhoud van de vragenlijst is voor de verschillende partijen gelijklopend. Er zijn kleine verschillen die verklaard kunnen worden door hun functie en door de vorm van het interview, persoonlijk of per email. Ik heb naast verschillende voorzitters van

auditcomités ook geopteerd om een voorzitter van de raad van bestuur, een volksvertegenwoordiger, een interne en een externe auditor in mijn onderzoek te betrekken. Door de lage respons van de bedrijven op mijn vraag voor medewerking, kon ik niet beschikken over een statistisch representatieve staal. Toch ben ik tevreden over het resultaat omdat er een grote diversiteit van bedrijven terug te vinden is die bijdraagt tot een goede probleemverkenning. Zo zijn er beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen uit verschillende sectoren en van verschillende grootte betrokken in mijn onderzoek.

We maken hier eerst nog even van de gelegenheid gebruik om een overzicht te geven van de personen en instanties die gecontacteerd zijn geweest om te komen tot deze groep van bevoorrechte getuigen.

Om niet-beursgenoteerde ondernemingen en instellingen van openbaar nut met een auditcomité op te sporen, heb ik mij in eerste instantie gericht op de provincie Limburg. Een navraag bij alle grote Limburgse ziekenhuizen wees uit dat er binnen deze instellingen geen auditcomité geïnstalleerd was. Daarna heb ik een dertigtal bedrijven van de Top 500 Limburgse Bedrijven, opgesteld door het Verbond van Kristelijke Werkgevers, gecontacteerd. Dit leverde ook geen positief resultaat op. Ook de Limburgse notarissen en bedrijfsrevisoren konden geen antwoord bieden op de vraag in welke Limburgse niet-beursgenoteerde ondernemingen er een auditcomité aanwezig is. De Limburgse Reconversiemaatschappij die in verschillende grote ondernemingen een 'captain of industry' hebben zetelen, kon geen gevolg geven aan mijn schrijven. De Kamer van Koophandel/ Voka Limburg en Unizo Limburg hadden ook geen weet van dergelijke ondernemingen. De Kamer van Koophandel Limburg had bij het Beroepsinstituut van erkende boekhouders en fiscalisten (BIBF) en bij de Limburgse vereniging van Accountants en Boekhouders (LVAB) navraag gedaan over het bestaan van auditcomités binnen de Limburgse niet-beursgenoteerde ondernemingen. Deze navraag leverde geen resultaat op. De LVAB heeft deze vraag later nog besproken op hun raad van bestuur op 6 oktober 2005. Deze bespreking leverde ook geen concreet resultaat op. Verder heb ik een aantal gemeentebesturen en de Provincie Limburg gecontacteerd. De schaarse reacties op dit schrijven, leverde ook geen resultaat op. Hierna heb ik de denkpiste van Limburgse niet-beursgenoteerde ondernemingen en openbare instellingen afgesloten.

Om in contact te komen met beursgenoteerde ondernemingen waar een auditcomité aanwezig is, heb ik mij in eerste instantie gericht op de Limburgse beursgenoteerde ondernemingen. Verder heb ik nog een vijftiental beursgenoteerde ondernemingen uit Leuven, Brussel en Antwerpen aangeschreven. Deze werkwijze leverde slechts twee interviews per email op. Ondertussen hadden verschillende kranten de bestuursmandaten van diverse toppolitici gepubliceerd. Ik heb dan een aantal van deze personen aangeschreven met de vraag of zij mij in contact konden brengen met leden van auditcomités. Op deze vraag kwam weinig reactie. Alleen de VLD was bereid om mij verder te helpen. Ik wil dan ook graag Bart Somers, Karel Pinxten en Riet Leynen bedanken om mij in contact te brengen met een aantal van de bevoorrechte getuigen. Ook het kabinet van minister Marino Keulen en van minister Patrick Dewael hebben mijn vraag bestudeerd. De door hun aanbevolen pistes had ik echter al onderzocht. Andere beursgenoteerde ondernemingen heb ik dan weer bereikt door mijn aandeelhouderschap in hun onderneming te benadrukken.

In mijn zoektocht naar een bedrijfsrevisor heb ik enkele grote auditfirma 's aangeschreven. Alleen van Deloitte heb ik een antwoord gekregen op mijn vraag. De interne auditor van Ugine-ALZ heb ik bereikt via mijn zoektocht naar een Limburgs niet-beursgenoteerde onderneming waar een auditcomité aanwezig is.

De meeste bevoorrechte getuigen heb ik dus op een indirecte manier gecontacteerd. De directe aanpak heeft geen succes gekend omdat de leden van de auditcomités moeilijk te bereiken zijn. Op de websites van de ondernemingen worden geen contactgegevens van de leden van het auditcomité vrijgegeven. Deze zoektocht heeft me tevens duidelijk gemaakt dat het auditcomité-concept weinig bekendheid heeft in de provincie Limburg.

Na het afnemen van de verschillende interviews zullen de gegevens met elkaar vergeleken worden om gelijkenissen en verschillen tussen de antwoorden van de verschillende respondenten te ontdekken. Uiteindelijk is het de bedoeling om per aanbeveling een overzicht te geven van redenen waarom een bepaalde aanbeveling wel of niet positief bevonden wordt door de verschillende geïnterviewden. Het resultaat kan zowel door bedrijven gebruikt

worden bij het opzetten van een auditcomité in hun organisatie, als door beleidsmakers om een goed beeld te krijgen over wat wel en niet aanvaard wordt door de Belgische bedrijven.

## **1.7 Aanzet naar volgende hoofdstukken**

Fraude is een complex gegeven. Vooraleer we kunnen overgaan tot de kern van deze eindverhandeling is het noodzakelijk dat we ons eerst verdiepen in een aantal relevante thema's. In hoofdstuk 2 tot en met 4 gaan we dieper in op relevante begrippen zoals fraude, audit en corporate governance. In hoofdstuk 5 richten we ons tot de kern van deze eindverhandeling. We onderzoeken de mate waarin de AICPA-richtlijn toepasbaar is in de Belgische context.

## **Hoofdstuk 2: Fraude**

Fraude is een zeer ingewikkeld fenomeen. Het is daarom noodzakelijk dat we fraude vanuit verschillende invalshoeken benaderen. (Krummeck, 2000) Bij wijze van inleiding bekijken we de evolutie, een aantal definities van fraude en de oorzaken van fraude. Daarna gaan we dieper in op de juridische materie op basis waarvan men beslist of er al dan niet sprake is van fraude. Ten derde bestuderen we enkele veelvoorkomende fraudetechnieken om een beter zicht te krijgen op de praktijk. Ten laatste bekijken we de rol van ethiek in de strijd tegen fraude. Nadat we managementfraude in het geheel van fraude gesitueerd hebben, beperken we ons voor de andere punten tot de bespreking van managementfraude. Niet fraude in het algemeen, maar managementfraude in het bijzonder, ligt immers aan de basis van deze eindverhandeling.

### **2.1 Inleiding**

Zoals hierboven reeds aangehaald bekijken we bij wijze van inleiding eerst de evolutie van de wijze waarop mensen naar fraude kijken en waarin fraudebestrijding een prioriteit is geworden. Dan behandelen we enkele definities van fraude om een dieper inzicht te verwerven in de materie. Ten slotte besteden we aandacht aan de oorzaken van fraude.

#### **2.1.1 Evolutie**

De wijze waarop de stakeholders van een organisatie naar fraude kijken en de mate waarin fraudebestrijding een prioriteit is geworden, heeft een grote evolutie gekend. Volgens Comer (1977) besteedden de stakeholders vroeger weinig aandacht aan fraude. Ze beseften in mindere mate dat zij slachtoffer konden worden van dergelijke praktijken. Vroeger waren de stakeholders dan ook minder bereid om aandacht en middelen te besteden aan fraudebestrijding. In onze huidige samenleving is de situatie sterk veranderd. De mensen zijn zich bewust geworden van de vele valkuilen en zijn kritischer in zakelijke contacten. Er wordt ook meer en meer aandacht besteed aan behoorlijk bestuur in het algemeen en

fraudebestrijding in het bijzonder. Deze positieve evolutie is mijn inziens te danken aan de media-aandacht die geschonken werd aan diverse fraudeschandalen. Fraude is een aspect van onze samenleving geworden waar men niet meer langs kan kijken. In ons land heeft de ondergang van het Ieperse spraaktechnologiebedrijf Lernout & Hauspie veel mensen wakker geschud, omdat ze als kleine belegger benadeeld zijn geworden. (Sinnaeve, 2006)

In februari 1997 kondigde de AICPA de nieuwe frauderichtlijn, SAS 82, af. Deze richtlijn draagt de titel “Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit” en is van toepassing op de controles van jaarrekeningen over periodes die eindigen op of na 15 december 1997. Deze richtlijn vervangt de vorige richtlijn, SAS 53, getiteld “The Auditor’s Responsibility to Detect and Report Errors and Irregularities”. (Diekman, 1997) “De nieuwe Amerikaanse frauderichtlijn, SAS 82, is de eerste richtlijn die het woord ‘fraude’ expliciet noemt in de Amerikaanse richtlijnen.” (Diekman, 1997: 89) Fraude wordt eindelijk uit de taboesfeer gehaald.

### **2.1.2 Definities**

Er zijn verschillende definities van fraude voorhanden. We behandelen hier enkele van deze definities. “Iedere onrechtmatige handeling waarbij opzettelijk activa of gegevens van de onderneming worden ontvreemd of gemanipuleerd, met het doel bepaalde personen of ondernemingen te bevoordelen of te benadelen. Deze handelingen kunnen worden verricht door zowel personeel van de onderneming als door derden en komen tot uiting in de financiële documenten van de onderneming.” (Stuivenwold et al., 1999: 11) Uit deze definitie blijkt dat het opzettelijk karakter van een bepaalde handeling doorslaggevend is om al dan niet van fraude te kunnen spreken.

“Fraud may be defined as any behaviour by which one person intends to gain a dishonest advantage over another.” (Comer, 1977: 1) Comer (1977) maakt bij bedrijfsfraude een onderscheid tussen ‘white-collar crime’, operationele fraude, fraude gepleegd door zakelijke contacten, consumentenfraude, oneerlijke concurrentie activiteiten en spionage. We bespreken de ‘white-collar crime’, waaronder managementfraude resulteert en de operationele

fraude. De andere vormen van fraude, gepleegd door derde partijen, laten we buiten beschouwing. White-collar crime wordt omschreven als “Frauds committed by employees of the victim company who have general access to and control of accounting records but whose regular access to physical assets and measuring equipment is limited.” (Comer, 1977: 25) We kunnen managementfraude onder deze categorie plaatsen omdat managers toegang hebben tot de boekhouding, maar in mindere mate tot de voorraden. De definitie van operationele fraude verloopt analoog: “Frauds committed by employees of the victim company who have general access to and control of physical assets and measuring equipment but whose access to accounting records is limited.” (Comer, 1977: 31) Operationele medewerkers hebben in grote mate toegang tot fysieke voorraden, maar in mindere mate of zelfs helemaal niet tot de boekhouding. Het verschil tussen managementfraude en operationele fraude zit hem niet alleen in de gebruikte technieken, maar ook in de impact op het financieel resultaat van de onderneming en in de moeilijkheidsgraad om deze fraudes te beperken. Managementfraude gaat meestal gepaard met meer ingewikkelde technieken en constructies, heeft een groter impact op het resultaat van de onderneming en is in mindere mate te voorkomen door het nemen van preventieve maatregelen zoals functiescheidingen. Managementfraude is dus veel risicovoller dan werknemersfraude omdat deze vorm van fraude meestal materieel van omvang is en omdat het management ten opzichte van andere partijen, zoals de bedrijfsrevisor, een informatievoorsprong heeft. (Mock and Turner, 2005)

In sommige gevallen bestaat er een verband tussen de aanwezigheid van managementfraude en operationele fraude. Indien personeelsleden in de gaten krijgen dat het management fraudeert, kunnen zij verleid worden hetzelfde te doen. De manager kan niet anders dan de chantage te ondergaan ofwel moet hij de door hem gepleegde onregelmatigheden naar buiten brengen. “Een axioma is, dat de jongste bediende die binnenkomt, binnen 24 uur in de gaten heeft dat de directeur knoeit. Hij gaat dan ook knoeien. En de directeur heeft geen poot om op te staan om dat tegen te gaan. Wat de directeur frauduleus doet, doet het personeel ook.” (Hoffmann, 1990: 99)



### 2.1.3 Oorzaken van fraude

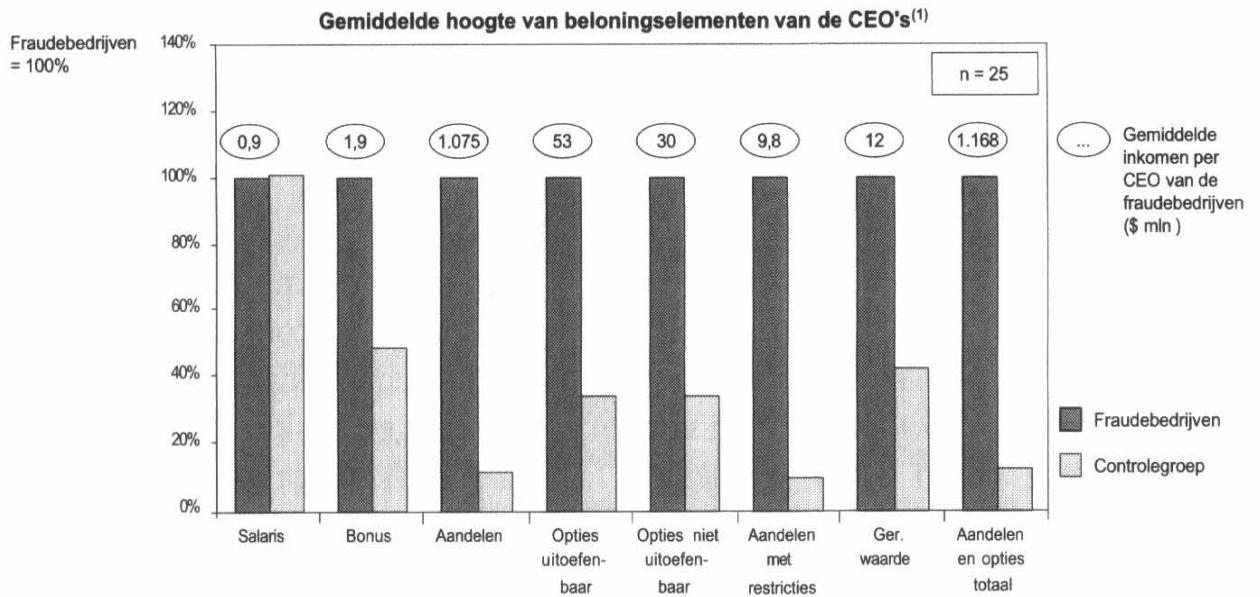
In de literatuur worden verschillende oorzaken van fraude aangehaald. Krummeck (2000) zegt dat hebzucht veelal aan de basis ligt van fraude maar dat het niet de enige bepalende factor is, ook de strijd om te overleven kan immers meespelen. Naast deze persoonlijke factoren zijn er ook een aantal eigenschappen van organisaties die fraude in de hand werken. We denken dan bijvoorbeeld aan een gebrek aan inzet om fraude te bestrijden, onvoldoende interne controlemechanismen of een ondernemingscultuur die fraude toelaat. Verder zijn er ook een aantal externe factoren die een rol spelen. Een algemeen gebrek aan respect voor de wet en andermans eigendom in een maatschappij of een inefficiënt rechterlijk systeem kan fraude in de hand werken.

Ook Hoffmann (1990) geeft verschillende motieven voor het management om te frauderen. In het eerste hoofdstuk hebben we reeds gesproken over het aanpassen van de resultaten om zo bepaalde targets te halen, die op hun plaats aanleiding geven tot een hogere bonus. Maar er zijn ook minder beredeneerde motieven om te frauderen: statuszucht, plezier en de 'kick'.

Ten slotte wordt hieronder een overzicht gegeven van het onderzoek van Kees Cools (2005), een Groningse hoogleraar in corporate finance en executive advisor bij Boston Consulting Group. Aan de hand van gesprekken met vijftig CEO's en enquêtes bij zo'n 36000 werknemers heeft hij een aantal redenen kunnen achterhalen die managers aanzetten tot het plegen van fraude.

In figuur 2 worden de diverse beloningselementen van de CEO's vergeleken tussen een groep van fraudebedrijven en een controlegroep. Tussen beiden groepen is er zo goed als geen verschil in salaris. Er is echter wel een groot verschil in bonussen en in aandelen en opties die de CEO in zijn onderneming aanhoudt. Prestatieafhankelijke beloningsvormen zetten CEO's dus aan tot het plegen van fraude. Een manager is ook eerder geneigd om over te gaan tot frauduleuze praktijken wanneer hij zelf aandelen of opties van het bedrijf bezit.

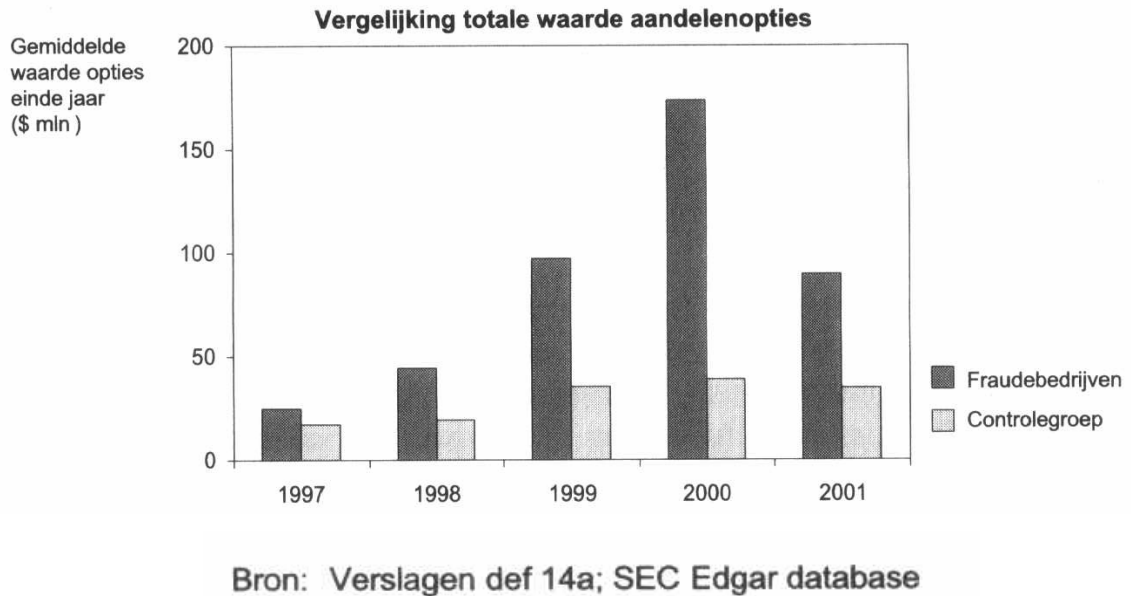
Figuur 2: Beloningspakket van de CEO



(1) Gemiddelde beloning over 82 fraudejaren van 25 ondernemingen. Uitleg bij variabelen:  
Aandelen = waarde van aandelen in eigendom CEO;  
Opties uitoefenbaar = waarde van vrij uit te oefenen aandelenopties;  
Opties niet uitoefenbaar = waarde van niet uitoefenbare opties;  
Aandelen met restricties = waarde aandelen met restricties;  
Gerealiseerde waarde = waarde gecashte opties;  
Aandelen en opties totaal = totale waarde aandelen, uitoefenbare opties en niet-uitoefenbare opties  
Bron: SEC Edgar database

Figuur 3 laat de evolutie van de waarde van de aandelenopties zien zowel bij fraudebedrijven als bij de controlegroep. De waarde van de aandelenopties verandert met de beurswaarde, met de notering van het aandeel. In 2000 heeft de beurs zijn piek bereikt. Alhoewel de stijgende trend bij de fraudebedrijven in 2001 doorbroken werd door een minder bloeiende beurs, is het overduidelijk dat managers in fraudebedrijven een hogere waarde aan aandelenopties bezitten.

Figuur 3: Aandelenopties van de CEO

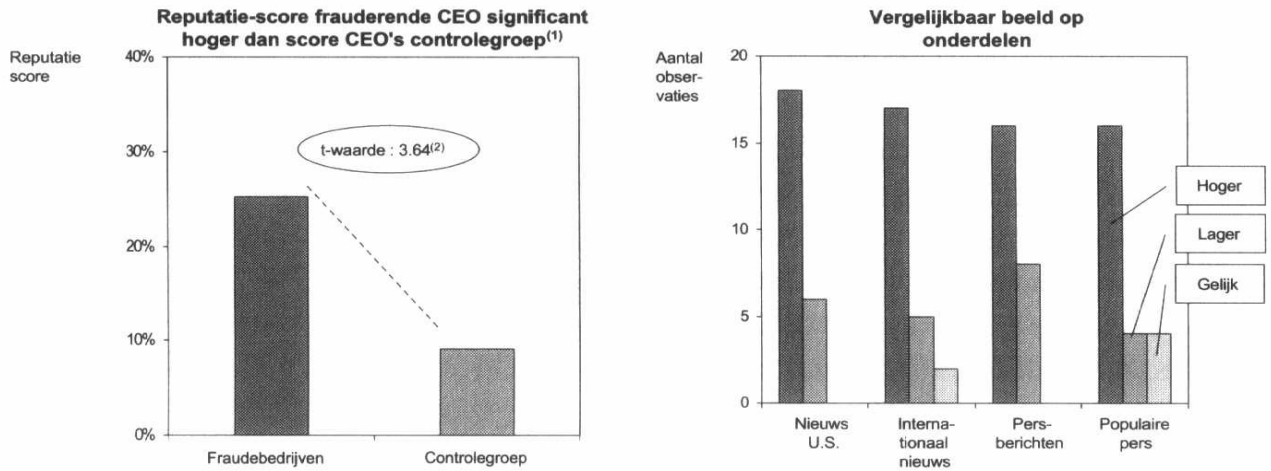


Het is opvallend dat naar aanleiding van dergelijke bevindingen geen doordringende maatregelen genomen worden door de bedrijven. De bedrijven zouden immers het frauderisico kunnen inperken door minder gebruik te maken van opties in de beloningspakketten van het management. John Browne, de algemeen directeur van de Britse oliegroep BP, verdient ieder jaar meer en meer door stijgende premies en aandelenopties, die het gevolg zijn van het behalen van de vooropgestelde doelstellingen. Indien Browne de doelstellingen voor 2005-2007 haalt, kan hij ook de volgende jaren zijn loon fors zien stijgen. Het pakket aandelen dat hij begin 2008 kan ontvangen, is tegen de huidige beurskoers 17 miljoen euro waard. (Davida, 2006) Marcel Rottiers van de zakelijke dienstverlener Towers Perrin nuanceert dit hele gebeuren. Volgens dit bureau worden aandelenopties in Europa en in de VS steeds minder populair. Bedrijven kiezen daar eerder voor andere aandelengerelateerde beloningsvormen. Volgens hun liggen de lonen van de Belgische topmanagers niet uitzonderlijk hoog als je vergelijkt met de lonen in het buitenland. Een Belgische topman verdient de helft van zijn Amerikaanse collega, maar anderhalf keer het loon van zijn Japanse collega. Belgische topmanagers hebben ook qua aandelenopties een achterstand in vergelijking met hun collega's in het buitenland. (Peeters, 2006) Meer verontrustend is het

feit dat in sommige bedrijven de beloning van de leden van het raad van bestuur nu ook afhankelijk gesteld worden van de prestaties. Dit is het geval bij Coca-Cola in de Verenigde Staten. De leden van de raad van bestuur zullen vanaf dit jaar enkel nog uitbetaald worden als de winst per aandeel gedurende drie jaar elk jaar de 8 procent overstijgt. Anders krijgen ze niets. De bestuurders krijgen ieder jaar een aandelenpakket met een waarde van 175.000 dollar. Dat geld wordt na drie jaar in cash uitbetaald, maar enkel wanneer het winstdoel gehaald wordt. (Coca-Cola, 2006) Dergelijke praktijken zetten de deur open voor earnings management omdat de leden van de raad van bestuur nu dezelfde belangen hebben als het topmanagement bij het bereiken van de vooropgestelde doelen.

Indien we figuur 4 bekijken dan zien we dat frauderende CEO's een betere reputatie hebben dan hun collega's in de controlegroep. Ze zullen dan ook alles doen om hun reputatie hoog te houden, anders verliezen ze immers hun marktwaarde. Deze managers komen ook vaker in de actualiteit dan de managers van de controlegroep.

Figuur 4: Reputatie van de CEO



(1) Score opgebouwd uit citaten in de vijf kalenderjaren voor het jaar dat fraude publiek werd, gemeten met (a) citaten in NYT, WS Journal, USA Today en Washington Post; (b) citaten in FT, Asian WS Journal, European WS Journal International Herald Tribune; (c) citaten in persberichten via PR Newswire of Businesswire; en (d) positieve citaten in Fortune, Forbes en Business Week.

Constructie van de score:  $10\% \cdot (a(x) - a(\max)) + 10\% \cdot (b(x) - b(\max)) + 10\% \cdot (c(x) - c(\max)) + 70\% \cdot (d(x) - d(\max))$ .

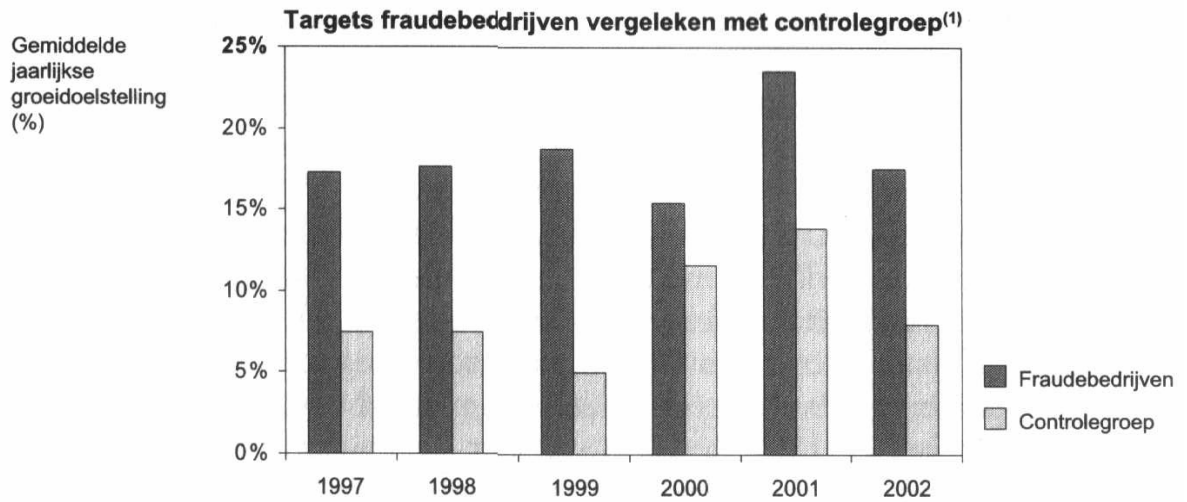
Exclusief Xerox, omdat Carty Fiorina van HP de meest bekende vrouwelijke CEO van de Verenigde Staten was.

(2) Matched pairs met veronderstelling gelijke variantie, grenswaarde:  $t = 2.06$

Bron: Factiva

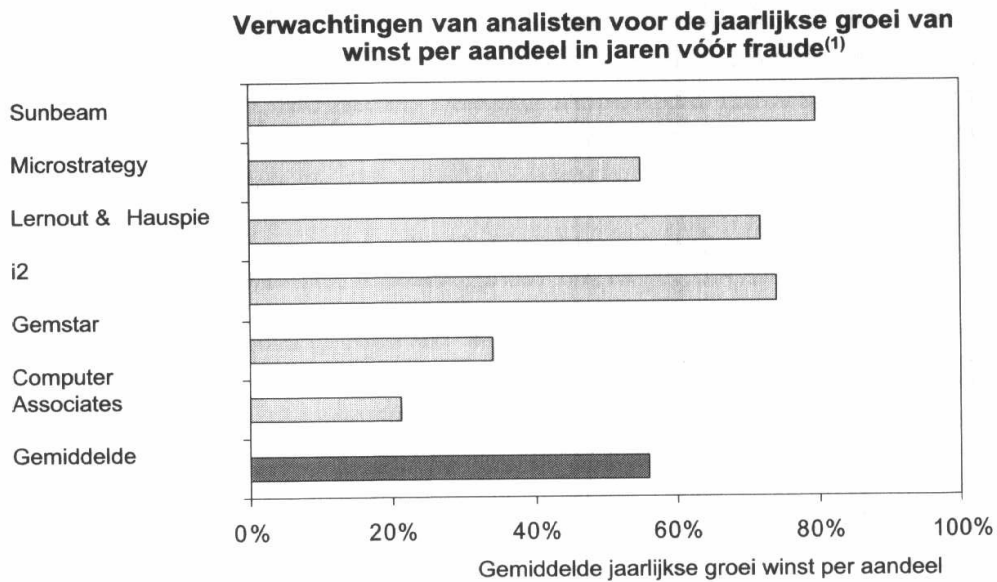
Figuur 5 leert ons dat de gemiddelde jaarlijkse groei-doelstelling veel hoger ligt bij de fraudebedrijven dan bij de controlegroep. Figuur 6 toont ons de verwachtingen van analisten voor de jaarlijkse groei van winst per aandeel voor fraudebedrijven. Een aantal jaren voor de fraude plaatsvond, hadden de bedrijven uit de fraudegroep een gemiddeld jaarlijkse groeivoet van winst per aandeel van ongeveer 55%. Dergelijke onrealistische verwachtingen zetten veel managers aan tot het begaan van onregelmatigheden. Ze willen immers de doelstellingen halen omwille van hun bonussen, hun aandelenopties en om hun reputatie in de markt hoog te houden.

Figuur 5: Gemiddelde jaarlijkse groeidoelstelling



(1) Alleen bedrijven meegenomen die targets hebben gepubliceerd  
Bron: Wall Street Journal search, jaarverslagen

Figuur 6: Gemiddelde jaarlijkse groei winst per aandeel



(1) Niet alle analistenrapporten bevatten verwachtingen over winst per aandeel. Uitspraak gebaseerd op 89 jaarobservaties in totaal  
Bron: Alacra, Investext (database van oude analistenrapporten)

## **2.2 Juridisch kader**

Volgens Barrezeele et al. (2004) kunnen we bij fraude een onderscheid maken tussen twee soorten van misdrijven. Ten eerste zijn er de bijzondere -eerder technische- misdrijven. We denken dan bijvoorbeeld aan inbreuken op de Boekhoudwet, op het Wetboek van Vennootschappen, op het Wetboek Inkomstenbelastingen of op het Wetboek BTW. De andere categorie omschrijven ze als de algemene -zogenaamde gemeenrechterlijke- misdrijven. Bij deze categorie denken we bijvoorbeeld aan valsheid in geschriften en gebruik van valse geschriften, misbruik van vertrouwen, misbruik van vennootschapsgoederen, oplichting, private corruptie en witwassen.

### **2.2.1 Bijzondere misdrijven**

In vele fraudegevallen werd er op de één of andere manier geknoeid met de boekhouding. In België zijn de regels die ondernemingen moeten volgen bij het opstellen van hun boekhouding hoofdzakelijk terug te vinden in de ‘Wet van 17 juli 1975 op de boekhouding van de onderneming’ en in het Wetboek van Vennootschappen (artikels opgenomen met betrekking tot het opstellen van de jaarrekening). We denken dan aan Boek IV, Titels VI en VII van dit betreffende wetboek. Het ‘KB van 30 januari 2001 tot uitvoering van het Wetboek van Vennootschappen’ bevat tenslotte ook nog enkele bepalingen met betrekking tot dit onderwerp.

In België zijn de grote ondernemingen verplicht om een boekhouding te voeren volgens de regels van het dubbel boekhouden. (Art. 4, Wet 17/07/1975) Artikel 9 van deze wet verplicht de onderneming om jaarlijks “de inventaris op te maken van al haar bezittingen, vorderingen, schulden en verplichtingen van welke aard dan ook, die betrekking hebben op haar bedrijf, en van de eigen middelen daaraan verstrekt”. Artikel 10, § 1 (Wet 17/07/1975) stelt:

*“Nadat de rekeningen in overeenstemming zijn gebracht met de gegevens van de inventaris, worden ze samengevat en beschreven in een staat, zijnde de jaarrekening.”*

Indien personen, met opzet om te bedriegen, de artikels van de Wet van 17 juli 1975 overtreden, kan men spreken van fraude. De strafmaat wordt aangegeven in artikel 16 van deze wet:

*“ Zij worden gestraft met een gevangenisstraf van één maand tot één jaar en met geldboete van vijftig [euro] tot tienduizend [euro] of met één van die straffen alleen, als zij met bedrieglijk opzet hebben gehandeld.”*

Boek IV van het Wetboek van Vennootschappen handelt over bepalingen die gemeenschappelijk zijn aan de rechtspersonen geregeld in dit wetboek. Titel VI van dit vierde boek heeft betrekking op de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening. Titel VII handelt over de controle op de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening. Volgens artikel 92 (W.Venn) zijn de zaakvoerders verplicht om ieder jaar een inventaris en een jaarrekening op te stellen.

*“De jaarrekening moet binnen zes maanden na de afsluitingsdatum van het boekjaar ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering. Indien de jaarrekening niet binnen deze termijn aan de algemene vergadering is voorgelegd, wordt de door derden geleden schade, behoudens tegenbewijs, geacht voort te vloeien uit dit verzuim.”*

Indien men met opzet niet aan deze verplichtingen heeft voldaan, dan kunnen de bestuurders, zaakvoerders, directeurs of lasthebbers van de vennootschap volgens artikel 126 § 1 (W.Venn) gestraft worden “met gevangenisstraffen van één maand tot één jaar en met geldboete van 50 [euro] tot 10 000 [euro].” Verder zijn de bestuurders of zaakvoerders van vennootschappen volgens artikel 95 van het Wetboek van Vennootschappen verplicht om een verslag op te stellen waarin zij rekenschap geven van hun beleid. Ook het opzettelijk niet nakomen van deze verplichting wordt bestraft met eerder vermelde straffen. (Art. 128 W.Venn) Fraudevallen met betrekking tot deze materie resulteren in een jaarrekening die geen getrouw beeld geeft van de onderneming. De ‘Parmalatzaak’ is hier een goed voorbeeld van. “The Parmalat group, a world leader in the dairy food business, collapsed and entered



bankruptcy protection in December 2003 after acknowledging massive holes in its financial statements. Billions of euros seem to have gone missing from the company's accounts.” (Melis, 2005: p. 478)

Artikel 110 (W.Venn) stipuleert het volgende:

*“Elke moedervenootschap moet een geconsolideerde jaarrekening en een jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening opstellen indien zij , alleen of gezamenlijk, één of meer dochterondernemingen controleert.”*

Alweer zijn de strafmaten beschreven in artikel 126 § 1 (W.Venn) van toepassing indien er sprake is van het niet nakomen van deze verplichting met het opzet om te bedriegen. Enron is wellicht het best gekende praktijkvoorbeeld wat betreft het weglaten van entiteiten uit de geconsolideerde jaarrekening en de onvolledige rapportering van transacties met verbonden partijen. (Tonge et al., 2003)

Vele fraudegevallen kennen tevens een fiscale dimensie. Zowel het ‘Wetboek Inkomstenbelastingen 1992’ en het ‘Wetboek van de Belasting over de Toegevoegde Waarde’ bevatten strafrechterlijke sancties.

Artikel 449 W.I.B. stelt:

*“Onverminderd de administratieve sancties, wordt hij, die met bedrieglijk opzet of met het oogmerk om te schaden, de bepalingen van dit Wetboek of van de ter uitvoering ervan genomen besluiten overtreedt, gestraft met gevangenisstraf van acht dagen tot twee jaar en met geldboete van [[ 250 EUR]] tot [[12.500 EUR]] of met één van die straffen alleen.”*

De inhoud van artikel 73 W.B.T.W. is gelijklopend behalve dat er hier sprake is van fiscale geldboeten in plaats van administratieve sancties.

### 2.2.2 Algemene misdrijven

We scheppen hier het juridisch kader van de klassieke misdrijven, die vaak gepaard gaan met fraude, zoals valsheid, oplichting, misbruik van vertrouwen, misbruik van vennootschapsgoederen, witwassen en corruptie. Al deze misdrijven worden bestraft met zowel geldboetes als gevangenisstraffen. Dit geeft aan dat dergelijke misdrijven een grote maatschappelijke impact hebben.

Bij veel fraudes is er sprake van valsheid in geschriften. Artikel 193 e.v. van het Strafwetboek handelen over valsheid in geschriften in het algemeen. Er is echter ook nog sprake van fiscale valsheid en valsheid in de jaarrekeningen. Art. 450, 1° W.I.B. 92 en Art. 73bis, 1° W.B.T.W. behandelen de fiscale valsheid. Artikel 450, 1° W.I.B. 92 stelt:

*“Met gevangenisstraf van een maand tot vijf jaar en met geldboete van [[250 EUR]] tot [[12.500 EUR]] of met één van die straffen alleen wordt gestraft hij die, met het oogmerk om een van de in artikel 449 bedoelde misdrijven te plegen, in openbare geschriften, in handelsgeschriften of in private geschriften valsheid pleegt, of die van een zodanig vals geschrift gebruik maakt.”*

Deze sancties zijn dus van toepassing op iemand die valsheid in geschriften pleegt of gebruik maakt van valse geschriften, om met bedrieglijk opzet of met het oogmerk om te schaden, de bepalingen in het W.I.B. overtreedt. De inhoud van Art. 73bis, 1° W.B.T.W. is gelijklopend maar de sancties zijn hier van toepassing op personen die misdrijven vermeld in Art. 73 W.B.T.W plegen.

Artikel 127 W.Venn heeft betrekking tot de valsheid in jaarrekeningen:

*“Met opsluiting van vijf jaar tot tien jaar en met geldboete van zesentwintig euro tot tweeduizend euro worden gestraft:*

*1° zij die met bedrieglijk opzet of met het oogmerk om te schaden, valsheid plegen in de door de wet of door de statuten voorgeschreven jaarrekening van een vennootschap:*

- hetzij door valse handtekeningen te plaatsen;*
- hetzij door geschriften of handtekeningen na te maken of te vervalsen;*
- hetzij door overeenkomsten, beschikkingen, verbintenissen of schuldbevrijdingen valselijk op te maken of achteraf in de jaarrekening op te nemen;*
- hetzij door toevoeging of vervalsing van bedingen, verklaringen of feiten die deze akten tot doel hebben op te nemen of vast te stellen;*

*2° zij die gebruik maken van die valse akten.*

*Voor toepassing van het eerste lid bestaat de jaarrekening, zodra zij voor de vennoten ter inzage is gelegd.*

Het is dus strafbaar om een valse jaarrekening op te stellen. Het louter opstellen van een valse jaarrekening is echter niet voldoende. De jaarrekening bestaat pas echt van zodra de jaarrekening ter inzage aan de vennoten is voorgelegd.

Uit voorgaande wetsartikelen kan men afleiden dat de wetgever zwaarder tilt aan de valsheid in jaarrekeningen dan aan fiscale valsheid. Niettegenstaande bij fiscale valsheid de geldboetes veel hoger liggen, kan de gevangenisstraf bij valsheid in jaarrekeningen oplopen tot tien jaar. De gevangenisstraf die men kan oplopen bij fiscale valsheid gaat van een maand tot maximum vijf jaar.

Het begrip oplichting en de bijhorende straffen worden behandeld in artikel 496 van het Strafwetboek. Oplichting komt er in het kort op neer dat men personen of bedrijven om de tuin leidt, “met het oogmerk om zich een zaak toe te eigenen die aan een ander toebehoort”.

Via allerlei listige kunstgrepen de mensen overtuigen van het bestaan van een valse onderneming, valt onder oplichting.

Het juridisch kader omtrent misbruik van vertrouwen wordt geschapen in Art. 491 Sw. Indien u andermans goederen, die u zijn toevertrouwd met het oog om ze in de toekomst terug te geven of ze voor een bepaald doel te gebruiken, bedrieglijk verduistert of verspilt dan maakt u misbruik van vertrouwen.

Het misbruik van vennootschapsgoederen wordt behandeld in Art. 492bis Sw. Men spreekt van misbruik van vennootschapsgoederen als bestuurders “met bedrieglijk opzet en voor persoonlijke rechtstreekse of indirecte doeleinden gebruik hebben gemaakt van de goederen of van het krediet van de rechtspersoon, hoewel zij wisten dat zulks op betekenisvolle wijze in het nadeel was van de vermogensbelangen van de rechtspersoon en van die van zijn schuldeisers of vennoten.” In dit geval maakt men gebruik van goederen van de vennootschap om een persoonlijk voordeel te krijgen ten nadele van anderen stakeholders. Niettegenstaande bovenstaand wetsartikel een ruime interpretatiemogelijkheid toelaat, worden er in de praktijk hieromtrent weinig aanklachten geformuleerd.

Witwassen wordt beschreven in artikel 505 van het Strafwetboek:

*“ 1° zij die weggenomen, verduisterde of door misdaad of wanbedrijf verkregen zaken of een gedeelte ervan helen.*

*2° zij die zaken bedoeld in artikel 42, 3°, hebben gekocht, in ruil of om niet hebben ontvangen, in bezit, bewaring of beheer hebben genomen, ofschoon zij de oorsprong ervan kennen of moesten kennen;*

*3° zij die de zaken, bedoeld in artikel 42, 3°, omgezet of overdragen hebben met de bedoeling de illegale herkomst ervan te verbergen of te verdoezelen of een persoon die betrokken is bij een misdrijf waaruit deze zaken voortkomen, te helpen ontkomen aan de rechtsgevolgen van zijn daden;*

*4° zij die de aard, oorsprong, vindplaats vervreemding, verplaatsing of eigendom van de in artikel 42, 3°, bedoelde zaken hebben verheeld of verhuld, ofschoon zij de*

*oorsprong ervan kenden of moesten kennen.”*

Ten laatste bespreken we nog het juridisch begrip corruptie. Artikel 504bis Sw. maakt een onderscheid tussen passieve corruptie (§1) en actieve corruptie (§2). Bij passieve private omkoping vraagt of aanvaardt een persoon een voordeel:

*“Passieve private omkoping bestaat in het feit dat een persoon die bestuurder of zaakvoerder van een rechtspersoon, lasthebber of aangestelde van een rechtspersoon of van een natuurlijke persoon is, rechtstreeks of door tussenpersonen, voor zichzelf of voor een derde, een aanbod, een belofte of een voordeel van welke aard dan ook vraagt of aanneemt, om zonder medeweten en zonder machtiging van, naar gelang van het geval, de raad van bestuur of de algemene vergadering, de lastgever of de werkgever, een handeling van zijn functie of een door zijn functie vergemakkelijkte handeling te verrichten of na te laten.”*

Daarentegen spreekt men actieve private corruptie indien een persoon een voordeel aanbiedt aan een bestuurder om een tegenprestatie te bekomen:

*“Actieve private omkoping bestaat in het rechtstreeks of door tussenpersonen voorstellen aan een persoon die bestuurder of zaakvoerder van een rechtspersoon, lasthebber of aangestelde van een rechtspersoon of van een natuurlijke persoon is, van een aanbod, een belofte of een voordeel van welke aard dan ook voor zichzelf of voor een derde om zonder medeweten en zonder machtiging van, naar gelang van het geval, de raad van bestuur of de algemene vergadering, de lastgever of de werkgever, een handeling van zijn functie of een door zijn functie vergemakkelijkte handeling te verrichten of na te laten.”*

## **2.3 Fraudetechnieken**

In dit onderdeel besteden we aandacht aan de meest voorkomende technieken inzake jaarrekeningfraude. Het is niet de bedoeling om een uitputtende lijst van alle mogelijke fraudetechnieken te geven. We bespreken achtereenvolgens de manipulatie van de opbrengsten, de manipulatie van de kosten en de manipulatie van de rapportering. Hiervoor doen we in hoofdzaak een beroep op de website van de Association of Certified Fraud Examiners en op het COSO-rapport (1999) 'Fraudulent Financial Reporting, 1987-1997: an analysis of US public companies'. Deze organisaties scheppen het kader dat we verder verdiepen.

### **2.3.1 Manipulatie van de omzet**

Onterechte omzeterkenning is een groot probleem. Het doel van onterechte omzeterkenning is het weergeven van resultaten die hoger zijn dan het werkelijk behaalde resultaat. Op deze manier kan men de ratio winst per aandeel kunstmatig opdrijven. Een ander voordeel dat hieruit voortvloeit is dat in sommige sectoren de omzet als basis genomen wordt om te bepalen welke onderneming het grootste marktaandeel heeft.

Er zijn verschillende technieken om de omzet op een kunstmatige manier te laten stijgen. Men kan fictieve verkooptransacties boeken. Indien deze gepaard gaan met een injectie van reëel kapitaal in een onderneming, is er sprake van witwaspraktijken. De fictieve verkopen worden dan gebruikt als middel om een kapitaalinjectie van onduidelijke oorsprong in de boekhouding van het bedrijf te rechtvaardigen. Een andere manier om fictieve verkopen te boeken, is het uitschrijven van ongerechtvaardigde facturen naar klanten die al dan niet bestaan. Men stelt bij voorbeeld aan het einde van het boekjaar een factuur op met een hoog bedrag voor een bestaande klant en verstuurt deze factuur niet. In het begin van volgende boekjaar erkent men de fout maar 'vergeet' men de boekhouding van vorig jaar aan te passen. Men kan de boekhouding ook effectief aanpassen maar deze aanpassing maar op een beperkte manier naar de buitenwereld communiceren. Een veel gebruikte techniek bestaat erin om

dergelijke aanpassingen samen met een hoop andere informatie gelijktijdig naar buiten te brengen. Op deze manier wordt er minder aandacht besteed aan de aanpassing.

Het resultaat van een onderneming bestaat uit een bedrijfsresultaat, een financieel resultaat en een uitzonderlijk resultaat. (Jorissen et al., 2001) Vooral het bedrijfsresultaat wordt gebruikt als beoordelingsbasis omdat dit resultaat de eigenlijke bedrijfsactiviteit weerspiegelt. De activiteiten die in de resultatenrekening opgenomen worden als bedrijfsopbrengsten, zijn het cashgenererend potentieel van de onderneming. (Laveren et al., 2004) Het bedrijfsresultaat vindt men door de bedrijfsopbrengsten te verminderen met de bedrijfskosten. Dit bedrijfsresultaat kan dus verhoogd worden door uitzonderlijke opbrengsten onrechtmatig te boeken als zijnde bedrijfsopbrengsten en door bedrijfskosten te kwalificeren als uitzonderlijke kosten. Deze verkeerde classificatie van kosten en opbrengsten leidt tot een verkeerde voorstelling van de verschillende resultaten. Dit heeft dan een effect op de ratioanalyse en op de verticale analyse. “De verticale analyse zal deze schema’s relatief bekijken door de verschillende posten uit te drukken als percentage van het totaal.” (Limère, 2000: 26) Door bovenstaande manipulaties gaat het bedrijfsresultaat aan relatief belang winnen.

Naast het erkennen van fictieve omzetten kan men het resultaat ook verbloemen door werkelijk gerealiseerde omzetten te erkennen in verkeerde periodes. Deze techniek wordt vooral toegepast om vooropgestelde doelstellingen te kunnen halen, om te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de analisten. Indien men in een bepaalde periode meer heeft kunnen verkopen dan nodig is om de doelstellingen te behalen, dan kan men het overschot boeken in een volgend boekjaar. Op deze manier heeft men al een goede start in de volgende periode. De omgekeerde redenering is van toepassing wanneer men in een periode te weinig verkocht heeft om aan de verwachtingen te kunnen voldoen. Dergelijke praktijken zijn strijdig met het aangroeibeginsel. “Het aangroeibeginsel houdt in dat transacties verwerkt worden wanneer zij zich voordoen, ongeacht het moment waarop zij resulteren in in- of uitgaande kasstromen.” (Jorissen et al., 2001: 140) Dit aangroeibeginsel is tevens terug te vinden in artikel 33 paragraaf 2 van het KB van 30 januari 2001 tot uitvoering van het Wetboek van vennootschappen dat betrekking heeft op het voorzichtigheidsprincipe.

### **2.3.2 Manipulatie van de kosten**

“Most accounting problems revolved around fixed assets, depreciation, maintenance and overhead expenses.” (Naser, 1993: 34) Kosten kan men manipuleren door gebruik te maken van de waardering van de activaposten. Het onrechtmatig activeren van bepaalde posten, het niet boeken van waardeverminderingen en het niet correct afschrijven van vaste activa zijn een aantal voorbeelden van het manipuleren van kosten gebruikmakend van activa bestanddelen.

Het waarden van activa is niet altijd even eenvoudig. Activaposten die gewaardeerd worden op basis van subjectieve grondslagen zijn fraudegevoelig. Deze waardering valt onder de verantwoordelijkheid van het management. Bij de voorraden komt deze waarderingsproblematiek tot uiting. Er kunnen verschillen optreden afhankelijk van de gekozen waarderingsmethode: FIFO, LIFO, gewogen gemiddelde en individualisering van de prijs van elk bestanddeel. Indien men verouderde of beschadigde voorraden niet afboekt, dan is de voorraad overgewaardeerd. “An overstatement of the opening stock understates profits by the overstated amount and the understatement of the opening stock overstates profit. Conversely, an overstatement of closing stock overstates profit by the overstated amount and the understatement of closing stock understates profit.” (Naser, 1993: 86) Indien de eindvoorraad overgewaardeerd is, dan is de winst overschat. Een andere manier om de voorraad op te drijven, is het boeken van fictieve fysieke voorraden. Gebruik makend van valse documenten kan men het aantal telbare goederen verhogen. Ook het niet afboeken van dubieuze vorderingen heeft tot gevolg dat er minder kosten ten laste komen van het boekjaar.

Vaste activa met een beperkte levensduur mag men afschrijven over de levensduur van dat actief. “Onder afschrijvingen verstaat men de bedragen ten laste van de resultatenrekening genomen, met betrekking tot oprichtingskosten en tot immateriële en materiële vaste activa waarvan de gebruiksduur beperkt is, ten einde hetzij het bedrag van deze oprichtingskosten en van de eventueel geherwaardeerde aanschaffingskosten van deze vaste activa te spreiden over hun waarschijnlijke nuttigheids- of gebruiksduur, hetzij deze kosten ten laste te nemen op het ogenblik waarop zij worden aangegaan.” (KB 30.01.01, art 45) Men moet wel consequent de



gekozen afschrijvingsmethode blijven volgen. Fraude kan plaatsvinden wanneer men deze afschrijvingen niet boekt of boekt voor slechts een deel van het vereiste bedrag.

Men kan ook misbruik maken van het boeken van herwaarderingsmeerwaarden. Artikel 57 van het KB van 31 januari 2001 stelt dat een vennootschap slechts mag overgaan tot het herwaarderen van een activa wanneer de waarde van dit activa op vaststaande en duurzame wijze uitstijgt boven hun boekwaarde. Herwaarderen wanneer niet aan deze voorwaarden is voldaan, bezorgt de vennootschap een ongerechtvaardigd voordeel.

Een andere manier om de kosten te laten dalen is het niet boeken van voorzieningen van risico's en kosten. "De voorzieningen voor risico's en kosten beogen naar hun aard duidelijk omschreven verliezen of kosten te dekken die op de balansdatum waarschijnlijk of zeker zijn, doch waarvan het bedrag niet vaststaat." (KB 30.01.01, art 50) Indien men zekerheid heeft over een toekomstige kost, zoals toekomstige herstellingswerken, dan moet men voldoen aan de eisen van voorzichtigheid, oprechtheid en goede trouw en moet de vennootschap voor deze kost een voorziening aanleggen. (KB 30.01.01, art 51) Verder is de vennootschap verplicht om bij het bepalen van deze voorzieningen de vastgelegde methoden hieromtrent te volgen. De voorzieningen mogen alleszins niet afhankelijk zijn van het resultaat van het boekjaar. (KB 30.01.01, art 53)

Indien men de vooropgestelde doelstellingen niet haalt, dan kan men ook gebruik maken van de kosten om alsnog aan de verwachtingen te voldoen. De kosten worden dan geboekt in een andere periode dan waar ze betrekking op hebben. Ook hier wordt het overeenstemmingsprincipe niet gerespecteerd.

### **2.3.3 Manipulatie van de rapportering**

De rapportering omvat zowel de jaarrekening van de onderneming alsook het jaarverslag. De jaarrekening bestaat uit de balans, de resultatenrekening en de toelichting. (Art. 92 W.Venn) Het jaarverslag is een verslag opgesteld door de bestuurders of zaakvoerders van een vennootschap waarin zij rekenschap geven van hun beleid. (Art. 95 W.Venn) Deze twee verslagen worden door diverse partijen gebruikt om een beeld te vormen van de onderneming. Er zijn een aantal mogelijkheden om deze rapportering te manipuleren zodat de onderneming in een positiever daglicht wordt gesteld.

Indien de vennootschap een transactie doet met een verbonden partij, dan zijn de bestuurders verplicht om dit te vermelden in het verslag dat bestemd is voor de algemene vergadering. Een transactie met een verbonden partij kan zowel betrekking hebben op een transactie met derden buiten de onderneming als op een transactie met personen binnen de onderneming. Dergelijke transacties worden gekenmerkt door belangenconflicten. De betrokken werknemer of bestuurder kan immers akkoord gaan met voorwaarden die in vergelijking met de gangbare marktvoorwaarden als zijnde excessief bestempeld kunnen worden. Een bestuurder is verplicht zijn betrokkenheid kenbaar te maken aan de raad van bestuur. Zoniet, dan overtreedt hij het Wetboek van Vennootschappen. Artikel 523 van deze wet zegt immers: “Indien een bestuurder, rechtstreeks of onrechtstreeks, een belang van vermogensrechterlijke aard heeft dat strijdig is met een beslissing of verrichting die tot de bevoegdheid behoort van de raad van bestuur, moet hij dit mededelen aan de andere bestuurders voor de raad van bestuur een besluit neemt. Zijn verklaring, alsook de rechtvaardigingsgronden betreffende voornoemd strijdig belang moeten worden opgenomen in de notulen van de raad van bestuur die de beslissing moet nemen.” Er is echter geen totale transparantie. Formeel lijkt alles in orde te zijn maar de vraag is of dit inhoudelijk ook het geval is. Stel dat een bestuurder een overeenkomst voorstelt met een andere onderneming waar hij bestuurder of aandeelhouder van is. Hij meldt dit aan de raad van bestuur en onthoudt zich van de stemming. Formeel lijkt dus alles in orde. Men kan zich echter wel de vraag stellen of dit voorstel effectief vergeleken gaat worden met de voorstellen van concurrenten uit de sector. Hier wordt geen melding van gemaakt in de jaarrekening. Indien de bestuurders mekaar goed kennen en elkaar niet voor het

hoofd willen stoten, kan de afhandeling van deze affaire alsnog nadelig uitdraaien voor de vennootschap. Er is dus nood aan een orgaan dat toezicht houdt of een dergelijke overeenkomst te verantwoorden is. Het zou toelaatbaar zijn indien de voorwaarden gunstiger zijn voor de vennootschap dan de gangbare condities op de markt. Deze controletaak lijkt mij het best toegewezen aan het auditcomité.

Naast het weglaten van informatie uit de toelichting of uit het jaarverslag, is het ook verboden om verkeerde, misleidende informatie in deze documenten te plaatsen. Artikel 96 1° van het Wetboek van Vennootschappen stelt immers dat het jaarverslag een commentaar is op de jaarrekening waarbij een getrouw overzicht wordt gegeven van de gang van zaken en van de positie van de vennootschap.

Het doel van de geconsolideerde jaarrekening bestaat erin om een getrouw beeld te geven van een groep van ondernemingen die als een economische eenheid beschouwd worden. (Beams et al., 2006) Artikel 110 van het Wetboek van Vennootschappen legt de moeder vennootschap de verplichting op om een geconsolideerde jaarrekening op te stellen. Artikel 107 en 109 van het KB van 30 januari 2001 ter uitvoering van het Wetboek van Vennootschappen beschrijven welke dochterondernemingen buiten consolidatie gelaten mogen worden. “Implementing the non-subsidiary dependent schemes allowed the company to transfer assets and liabilities from the parent’s balance sheet to the new non-subsidiary company with the intention that they be excluded from consolidated financial statements. In addition, the company takes the benefit of tax reliefs. This will positively affect the parent’s gearing, working capital and return on capital employed ratios.” (Naser, 1993: 165) Men spreekt van fraude indien verliezen systematisch afgeleid worden naar dochterondernemingen die dan buiten de consolidatie gelaten worden. Op deze manier geeft de geconsolideerde jaarrekening dan geen juist beeld meer van de werkelijkheid.

Het is soms ook interessant om schulden op een dergelijke manier buiten de jaarrekening te houden. Deze actie komt immers de solvabiliteit ten goede. De solvabiliteit meet immers de mate waarin een onderneming beschikt over voldoende eigen middelen ten aanzien van de totale middelen. Het solvabiliteitsratio geeft een indicatie in welke mate een onderneming in

staat is om haar financiële verplichtingen in verband met interestbetaling en aflossing van schulden na te komen. (Ooghe et al., 2003)

Ten laatste is het soms interessant om vaste activa te classificeren als vlottende activa of om fictieve activa te boeken op basis van valse documenten. Dergelijke handelingen hebben immers een positieve invloed op het netto bedrijfskapitaal van de onderneming. Ooghe et al. (2003) omschrijft het netto bedrijfskapitaal als zijnde het verschil tussen de vlottende activa en het vreemd vermogen op kort termijn. Het kunstmatig opdrijven van de vlottende activa heeft dus tot gevolg dat het netto bedrijfskapitaal positiever gaat zijn. Financiële instellingen hechten een groot belang aan een positief netto bedrijfskapitaal. Het netto bedrijfskapitaal is immers een liquidatiemaatstaf. De liquiditeit is voldoende om aan de verplichten inzake interesten en afbetalingen te voldoen, indien de vlottende activa groter zijn dan de het vreemd vermogen op korte termijn.

## **2.4 De rol van ethiek in de strijd tegen fraude**

Leung and Cooper (1995) hadden in Australië een onderzoek gedaan bij 1500 accountants naar de meest voorkomende ethische problemen. Uit dit onderzoek is gebleken dat de accountants meer verzoeken kregen van hun cliënteel om de boekhouding te manipuleren dan om de belasting te ontduiken. Dit geeft aan dat manipulatie van de jaarcijfers een veel voorkomend probleem is.

Ethiek kan dus een belangrijke rol spelen in de strijd tegen fraude. In onze huidige maatschappij is het management verantwoordelijk voor de implementatie van interne controlesystemen. Dergelijke systemen zijn noodzakelijk omdat we in de eerste plaats moeten voorkomen dat er fraude gepleegd wordt. Fraudebestrijding alleen heeft uiteindelijk geen nut.

Krummeck (2000) is van mening dat het de verantwoordelijkheid is van alle medewerkers om fraude te bestrijden. Het management moet duidelijk laten zien dat ze achter de initiatieven staan om fraude te bestrijden. Hierdoor beseffen alle werknemers dat de strijd tegen fraude

prioriteit krijgt. Om dit te bereiken moet er voldoende communicatie naar de werknemers toe zijn. De werknemers moeten geïnformeerd worden over fraude-indicatoren, waar fraude plaatsvindt en hoe deze in het verleden ontdekt werd.

Zoals eerder aangehaald moeten er drie voorwaarden voldaan zijn, vooraleer een fraude plaats gaat vinden. De fraudeur moet een motivatie en de gelegenheid hebben en hij moet de door hem gepleegde fraude kunnen rationaliseren. Ethiek kan een hulpmiddel zijn om er voor te zorgen dat aan deze voorwaarden niet voldaan wordt. Ethiek kan vooral een rol spelen bij het aspect van de rationalisering. “Creative accounting is the transformation of financial accounting figures from what they actually are to what preparers desire by taking advantage of the existing rules and/or ignoring some or all of them.” (Naser, 1993: 2) Op zicht onschuldige handelingen, zoals de keuze om ontwikkelingskosten af te schrijven of te kapitaliseren of het schatten van de levensduur van een activa voor afschrijvingsdoeleinden, kunnen het resultaat sterk beïnvloeden. (Blake et al., 2000) We moeten de personeelsleden ervan overtuigen dat dergelijke handelingen niet zo onschuldig zijn. Enkel op deze manier kunnen we de rationalisering van fraude tegen gaan.

Merchant and Rockness (1994) vonden een verband tussen de houding van accountants ten opzichte van manipulatie van de boekhouding en de motivatie van de managers om de cijfers te manipuleren. Indien een manager de boekhouding wil manipuleren om een persoonlijk voordeel te behalen dan staan de accountants meer afkeurend ten opzichte van het voorstel, dan wanneer het management dergelijke acties onderneemt om de onderneming te promoten. Dit onderzoek geeft weer hoe de mensen staan ten opzichte van kleine aanpassingen in de boekhouding. Als men frauduleuze praktijken een halt wil toeroepen, dan moet men inzien dat de manipulatie van de boekhouding niet zo onschuldig is als het op het eerste zicht lijkt. Op deze manier creëer je immers een vicieuze cirkel die uiteindelijk resulteert in fraude. Om de mensen te overtuigen van het tegendeel, is een wijziging van de bedrijfscultuur noodzakelijk.

Cultuur kan omschreven worden als ‘the way we do things around here’. (Krummeck, 2000: 270) De bedrijfscultuur kan dus gebruikt worden om fraude tegen te gaan door de nadruk te leggen op begrippen zoals ‘integriteit’ en ‘eerlijkheid’. De cultuur van een onderneming

veranderen is echter nooit gemakkelijk. De taak wordt nog moeilijker wanneer de externe omgeving geen of weinig belang hecht aan integriteit en eerlijkheid. In de praktijk kan men een dergelijke ondernemingscultuur creëren door te communiceren over de centrale waarden en door positief gedrag op het gebied van fraudepreventie en fraudedetectie aan te moedigen en te belonen. Het is belangrijk dat men in alle communicatie naar de werknemers toe de nadruk legt op het onethische karakter van fraude.

Andere auteurs hebben echter een andere visie op het plegen van fraude. Revsine (1991) beweert dat aandeelhouders er voordeel bij hebben als managers de cijfers mogen manipuleren. Indien het management het inkomen gelijkmatig kan verdelen over het boekjaar, dan daalt de volatiliteit van het aandeel en stijgt het aandeel van de onderneming in waarde.

Ethiek kan dus een waardevolle bijdrage leveren om het fraudeprobleem in te dijken. Ethiek mag echter niet gezien worden als een zoveelste aspect van een bedrijf. Ethiek moet overal in de organisatie geïntegreerd worden om zo de organisatie te helpen om de doelstellingen te verwezenlijken. Ethische waarden mogen dus in het kader van een fraudepreventiestrategie niet gezien worden als een element dat losstaat van rest van de strategie. Deze waarden zouden eerder beschouwd moeten worden als zijnde een integraal deel van deze strategie. Ze moeten verwerkt worden in iedere dimensie. Indien men bijvoorbeeld een intern controlesysteem opzet dan moet men goed beseffen dat systemen enkel werken in de mate waarin mensen willen dat ze werken. "Fraud prevention without ethics is an idle dream. Ethics provides a foundation for such a strategy and is simultaneously an integral building block thereof." (Krummeck, 2000: 272)

Niettegenstaande ethiek een waardevolle bijdrage kan leveren, moet men echter altijd kritisch blijven wanneer we het hebben over managementfraude. "A code of ethics imposed by management upon itself can function effectively only to the extent that management desires. Enron's board voted twice to suspend its code of ethics to allow the setting up of the partnerships that led to its demise." (Tipgos, 2002: 37) Er is dus nood aan een onafhankelijk toezichtsorgaan dat voorkomt dat dergelijke situaties zich kunnen voordoen.

## **Hoofdstuk 3: Audit**

In dit hoofdstuk wordt er een overzicht gegeven van verschillende vormen van audit. Nadat we een algemeen kader geschapen hebben van audit bespreken we achtereenvolgens de interne en de externe audit. Bij het behandelen van de interne audit richten we ons vooral op de interne afdeling en in mindere mate op het auditcomité. Het auditcomité komt in het volgende hoofdstuk uitgebreid aan bod. Bij de externe audit concentreren we ons niet alleen op de bedrijfsrevisor maar ook op de forensische auditor. De aanbevelingen in de ISA 240 worden ook besproken.

### **3.1 Algemeen**

Auditing wordt gedefinieerd als een “systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the results to interested users.” (Rittenberg and Schwieger, 2005: 4) Bovenstaande definitie leert ons dat we bij het uitvoeren van een audit op een systematische en objectieve manier informatie gaan verzamelen en deze informatie gaan vergelijken met een bepaalde norm. De resultaten van deze audit worden meegedeeld aan de belanghebbenden.

Een audit wordt uitgevoerd door een auditor. Afhankelijk van het doel van de audit kan dit een interne auditor, een externe auditor of een forensisch auditor zijn. Er zijn nog andere specialistische deelgebieden van de audit, maar deze vallen buiten het bestek van deze eindverhandeling. Een auditor moet zich bij het uitoefenen van zijn taak aan de volgende fundamentele ethische principes houden: integriteit, objectiviteit, professionele kennis, vertrouwelijkheid en professioneel gedrag. (IFAC, 2005)

Niettegenstaande de hoge professionele en ethische eisen waaraan de auditor moet voldoen, heeft het beroep van auditor de laatste jaren veel kritiek gekregen door de vele fraudeschandalen. Dit komt doordat er een verschil is tussen hetgeen de samenleving van een

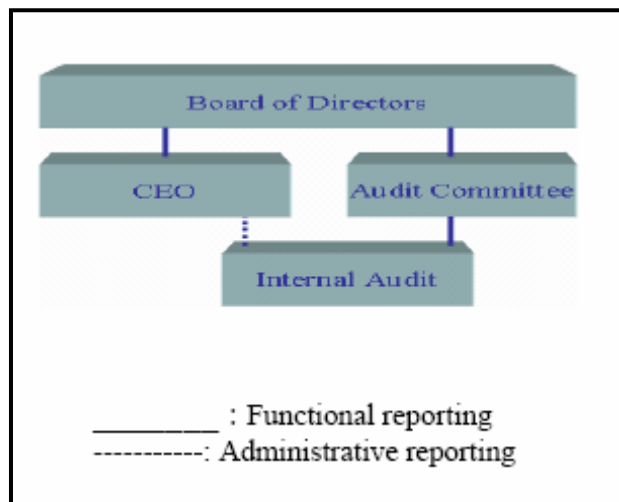
auditor verwacht en hetgeen deze effectief kan doen, of wettelijk gezien verplicht is te doen. Deze kloof wordt wel eens de verwachtingskloof genoemd en ontstaat vanuit de gebreken in de communicatie tussen de auditor en de samenleving. In de praktijk hebben auditoren het vooral moeilijk om managementfraude tijdig te ontdekken. (Van Almelo, 2003) Niettegenstaande dat dergelijke kritieken een invloed hebben op de toekomstige rol van de auditor, moeten we beseffen dat risicomanagement een integrale bevoegdheid is van het management en niet van de auditor. Volgens Freriksen et al. (2005) zijn institutionele beleggers in staat om adequaat risicomanagement af te dwingen bij ondernemingen, gebruik makend van de aandelenprijs, de kredietprijzen en ratingen. Een geïnteresseerde belegger krijgt op dit gebied meer voor elkaar dan regels en wetten.

### **3.2 Interne audit**

In dit onderdeel bespreken we de taken van de interne auditororganen, zijnde de interne auditafdeling en het auditcomité. In het rapport “Global economic crime survey 2005: Belgium” geeft PWC aan dat van de door hun bevraagde ondernemingen 94% over een interne auditafdeling en 60% over een auditcomité beschikt. De relatie tussen beide organen wordt in onderstaande figuur verduidelijkt. De interne auditafdeling rapporteert aan het management maar het toezicht op de interne auditfunctie is toegewezen aan het auditcomité.



Figuur 7: De rapporteringsstructuur



Bron: The Institute of Internal Auditors - Belgium (2005)

### 3.2.1 De interne afdeling

Het Nederlands Instituut van Internal Auditors (2004: 5) definieert interne audit als volgt:

“Internal Auditing is een onafhankelijke, objectieve assurance (geven van zekerheid) en consulting (geven van advies) activiteit met de bedoeling waarde toe te voegen aan en verbetering te brengen in de operaties van een organisatie. Internal Auditing helpt een organisatie om haar doelen te verwezenlijken door een methodische, ordelijke benadering om de effectiviteit van risicomanagement, controle en beheersingsprocessen te evalueren en verbeteren.”

Een goed normenkader om de bedrijfsvoering te beheersen vormt een essentieel onderdeel van Corporate Governance. Een organisatie kan dat kader zelf ontwikkelen of een algemeen erkend kader adopteren. Het COSO-model is voor de private sector een van de bekendste en algemeen geaccepteerde standaarden voor de beheersing van de bedrijfsvoering. De toepassing van deze modellen bevordert de goede werking van de interne auditfunctie. Controleren of auditing is immers het toetsen van een gegeven aan een norm en het inschatten van het risico als de norm niet gehaald wordt. Met behulp van dit COSO-model wil men de

effectiviteit en de efficiëntie van de bedrijfsvoering opdrijven, de betrouwbaarheid van de financiële informatievoorziening vergroten, de wet- en regelgeving naleven en de waarden van de organisatie bewaken. (COSO, 2004)

De interne auditor beoordeelt dus in welke mate zijn organisatie erin slaagt om het bedrijfsproces en de daarmee samenhangende risico's te beheersen. Om dit te doen, vormt hij zich een beeld over alle aspecten van de organisatie. Hij zal naar aanleiding van zijn bevindingen aanbevelingen geven over het terugdringen van risico's. Een goed functionerende interne auditafdeling helpt het management om een organisatie met een goed stelsel van normen te beheersen. De interne auditafdeling kan dus dienst doen als een strategische partner in de Corporate Governance. Het hoofd van de interne auditafdeling moet wel zien dat hij zijn onafhankelijkheid behoudt. Hij kan advies geven om de controleomgeving te verbeteren maar hij mag geen beslissingen nemen. (Vallario, 2003)

Verder stelt het Nederlands IIA (2004: 4) dat het volgende eigen is aan een interne auditor:

- Hij legt verantwoording af aan de bestuurder die de eindverantwoordelijkheid draagt voor de organisatie waarvan de interne auditor deel uit maakt.
- Hij adviseert en rapporteert over de beheersing van de risico's en processen van de organisatie aan zijn opdrachtgever.
- Hij verleent onder verantwoordelijkheid van het bestuur direct of indirect diensten aan onafhankelijke externe controle- en toezichthoudende organen, die van het werk van de interne auditor gebruik willen maken.
- Hij heeft één of meer in- of externe beroepsopleidingen gevolgd, hetgeen bijvoorbeeld uit vaktechnische titels kan blijken.
- Hij is veelal lid van één of meer professionele beroepsorganisaties die onder meer de kwaliteit van de beroepsuitoefening bevorderen.

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat de interne auditor moet rapporteren aan de nummer één van de organisatie. Doordat de interne audit onder de directie valt, is het eenvoudiger om samenspanning op de hogere echelons tegen te gaan. Verder moet de interne auditor nauw samenwerken met de externe auditor en het auditcomité. (Koopmans, 2003) De interne en externe auditor moeten elkaar informeren. Er is echter geen sprake van een

gemeenschappelijke werkwijze. Ze hebben ieder hun eigen methodes om hun opdracht uit te voeren. Ze kunnen elkaar wel helpen door op regelmatige basisinformatie uit te wisselen. (Van Rietschoten, 2004)

Ten aanzien van huidige (inter)nationale wet- en regelgeving met betrekking tot de interne auditfunctie kunnen volgens het Nederlands IIA (2004: 12) de volgende bevindingen worden onderkend:

- Er is sprake van een ontwikkeling van en de noodzaak tot het hebben van de interne auditfunctie, waarbij een maatschappelijke roep om ook andere verantwoordingen dan alleen een financiële en een daarbij behorende bredere assurancefunctie met een steeds meer 'eigen' wet- en regelgeving op die punten.
- De interne auditfunctie dient onafhankelijk bij het bestuur te worden gepositioneerd en er is daarbij discussie over de rol van het auditcomité.
- Er is discussie over de scheiding tussen controle en (het controleren van het eigen) advies en de mate waarin dit ook geldt voor de interne auditfunctie.
- De risicobenadering is leidend bij het opstellen van het auditplan.

Na de recente boekhoudschandalen wordt er veel aandacht besteed aan interne controle en interne beheersing. Hierdoor wint het vak bestuurlijke informatieverzorging aan belang. Bij bestuurlijke informatieverzorging gaat het er aan de ene kant om dat de informatie beschikbaar komt die nodig is om de strategische doelstellingen te halen en goede besluiten te nemen. Aan de andere kant moet je zorgen dat de informatie betrouwbaar is en voldoet aan de normen en controletechnische standaarden. Indien men geen rekening houdt met samenspanning, kan men met enige zekerheid zeggen dat een goed systeem van bestuurlijke informatievoorziening de kans op fraude minimaliseert. (Van Almelo, 2004)

Managers kunnen de interne controlesystemen gemakkelijk omzeilen, onafhankelijk van de sterkte van het controlesysteem. Indien het management een controlesysteem implementeert dat allesbehalve waterdicht is, gaat de interne auditor ook minder aandacht besteden aan het opsporen van fraude. Er zijn immers te veel fouten om na te gaan of deze het gevolg zijn van fraude of gewoon van nalatigheid. Bij een zwak controlesysteem is de kans nu éénmaal groter

dat er fouten voorkomen. (Caplan, 1999) Het is dus echt noodzakelijk dat ondernemingen een goede controle-omgeving creëren waarbinnen de bestuurlijke informatievoorziening haar werk kan doen. Niettegenstaande de interne afdeling een centrale rol bekleedt binnen de fraudebestrijding, mogen ze zich echter niet te veel richten op het opsporen van fraude. De afdeling moet immers zijn vertrouwensfunctie behouden om de werknemers op het rechte pad te houden. (Koopmans, 2003)

### **3.2.2 Het auditcomité**

Het auditcomité houdt toezicht op de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Daarnaast evalueert dit comité ook nog eens de effectiviteit van de interne afdeling. Deze interne afdeling moet het auditcomité van informatie voorzien over de interne beheersing in de organisatie. De leden van het auditcomité moeten kritisch hun mening kunnen geven over de werking van de interne audit. Hiervoor is het aangewezen om een aantal onafhankelijke personen in dit comité op te nemen. (Van Hoogenhuijze and Prins, 2005)

In het volgende onderdeel bespreken we de taken van het auditcomité. We doen hiervoor beroep op de taakomschrijving gegeven door diverse instellingen. Deze omschrijvingen zijn vaak overlappend maar er zijn toch ook enkele verschillen merkbaar.

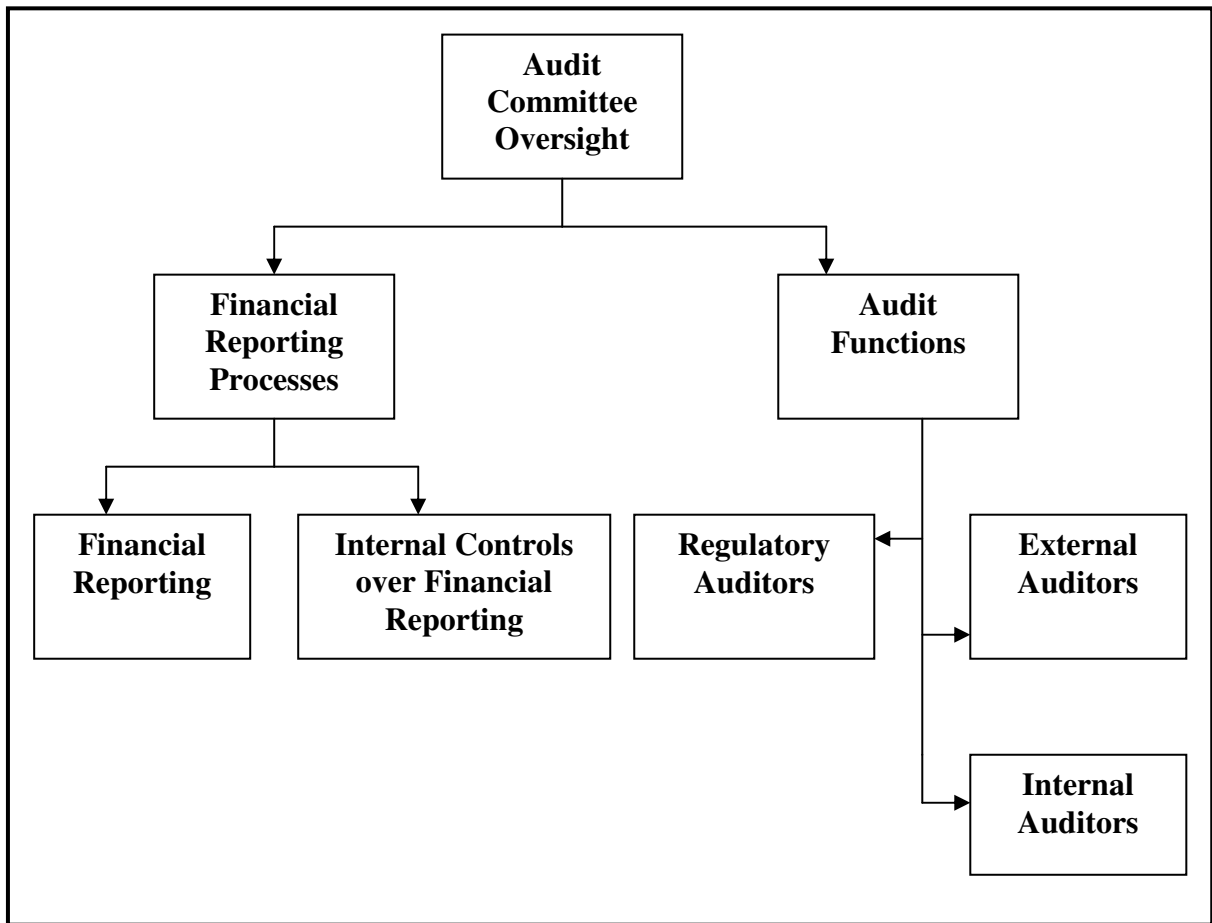
Het Nederlands Instituut van Internal Auditors (2005) geeft volgende beschrijving van de rol van het auditcomité:

- Het auditcomité wordt geïnformeerd door de interne afdeling over de beheersing van de bedrijfsvoering. Via de interne afdeling ontvangt het auditcomité onafhankelijke en objectieve informatie.
- Het auditcomité wordt vooraf door de bestuurder in de benoeming of het ontslag van het hoofd van de interne auditfunctie gekend.
- Het auditcomité wordt betrokken bij het opstellen van de taakopdracht van de interne auditor.

- Het auditcomité wordt betrokken in het opstellen van het auditcharter.
- Het auditcomité kan de interne auditor uitnodigen om deel te nemen aan een vergadering.
- Het auditcomité behandelt de planning, de realisaties en de rapportage van de interne auditor in aanwezigheid van de bestuurder en de interne auditor.

Het Belgisch Instituut van Internal Auditors (2005) geeft nog een aantal andere bevoegdheden van het auditcomité weer. Het auditcomité keurt jaarlijks het auditplan goed, ze evalueren de prestaties van de interne auditor en ze evalueren de maatregelen die het management genomen heeft naar aanleiding van opmerkingen van de interne afdeling. Deze laatste opdracht van het auditcomité is een belangrijke stap in de strijd tegen managementfraude. Het management wordt immers gedwongen om gevolg te geven aan de opmerkingen van de interne afdeling. Zoniet worden ze berispt door het auditcomité. Het auditcomité dwingt het management om stappen te ondernemen om de accuraatheid van de financiële rapportering te vrijwaren. (Vallario, 2003)

Figuur 8: Toezichtsverantwoordelijkheden van het auditcomité



Bron: Rittenberg and Schwieger (2005)

Rittenberg and Schwieger (2005) benadrukken dat het niet de bedoeling is dat het auditcomité de CFO, de interne auditor en de bedrijfsrevisor vervangt. Het auditcomité bekleedt echter wel een toezichtfunctie die de werking van de diverse organen overziet. Figuur 8 geeft een overzicht van de taken van het auditcomité inzake toezicht:

- Het management moet alle belangrijke beslissingen inzake accountancy meedelen aan het auditcomité.
- Het auditcomité moet op de hoogte gebracht worden van alle belangrijke veranderingen in accountingsystemen en in de controles die in deze systemen zijn ingebouwd.

- Het auditcomité heeft de bevoegdheid om de externe auditor aan te stellen en te ontslaan. Ze bespreken tevens het auditplan en de resultaten van de audit met deze externe auditor.
- Het auditcomité heeft de bevoegdheid om het hoofd van de interne afdeling aan te stellen en te ontslaan. Naast het bepalen van het budget voor de interne afdeling, bespreekt het auditcomité tevens het auditplan en de resultaten van de interne audit met het hoofd van de interne audit.
- Het auditcomité heeft periodiek een ontmoeting met de interne en externe auditor, zonder dat het management op deze vergadering aanwezig is.

Deze auteurs kennen grotere bevoegdheden toe aan het auditcomité. Volgens de Nederlandse IIA moet het auditcomité gekend worden in de aanstelling of het ontslag van het hoofd van de interne auditor. Rittenberg and Schwieger (2005) daarentegen leggen de verantwoordelijkheid om de interne en externe auditor aan te stellen integraal bij het auditcomité. Deze meer extreme visie wordt verklaard doordat deze Amerikaanse auteurs zich laten leiden door de Sarbanes-Oxley Act van 2002.

Onderzoek heeft uitgewezen dat het auditcomité een bepalende rol speelt bij de aanstelling van de externe auditor. Meer bepaald hebben Archambeault and DeZoort (2001) een verband gevonden tussen verdachte auditor vervangingen en kenmerken van het auditcomité. Hun onderzoek heeft uitgewezen dat bedrijven die op een verdachte manier hun bedrijfsrevisor vervangen hebben:

- Over het algemeen niet over een auditcomité beschikken.
- Minder onafhankelijke bestuurders in hun auditcomité hebben.
- Minder leden in hun auditcomité hebben die ervaring hebben in accountancy, audit of financiën.
- Minder auditcomité vergaderingen hebben.
- Kleinere auditcomités hebben.

Ondernemingen die over een voldoende groot auditcomité beschikken dat regelmatig samenkomt, hebben minder kans dat er onregelmatigheden begaan worden binnen de onderneming. Bedrijfsrevisoren nemen immers meestal ontslag indien ze hun taak niet op een adequate manier meer kunnen uitvoeren door bijvoorbeeld een gebrek aan betrouwbare interne controlesystemen. Voorwaarde is wel dat de leden van het auditcomité onafhankelijke personen zijn die voldoende ervaring hebben in de accountancy of aanverwante disciplines. Dit onderzoek lijkt dus aan te tonen dat auditcomités een positieve invloed hebben op de kwaliteit van interne controlesystemen.

### **3.3 Externe audit**

De externe auditor zorgt voor een ander soort van zekerheid dan de interne auditor. De interne auditor richt zich in hoofdzaak tot het operationele proces. Hij beoordeelt dit operationele proces op basis van de volgende criteria: effectiviteit, efficiëntie, tijdigheid, juistheid en volledigheid van de informatie. Een externe auditor analyseert vooral historische data. Meer specifiek controleert hij in hoofdzaak de financiële rapportering. Hij houdt met minder risico's rekening en doet minder diepgaande controles dan de interne auditor. Dit komt omdat de bedrijfsrevisor, in tegenstelling tot de interne auditor, maar voor een beperkte tijd aanwezig is in de onderneming. (Beek et al., 2003)

#### **3.3.1 De bedrijfsrevisor**

In dit onderdeel bespreken we in het kort de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden van de bedrijfsrevisor. We beperken ons echter vooral tot de rol en de verantwoordelijkheid van de bedrijfsrevisor inzake fraudepreventie en fraudedetectie. Deze eindverhandeling heeft niet tot doel om alle aspecten die verbonden zijn met het beroep van bedrijfsrevisor te bespreken.



Het Belgisch Instituut van Internal Auditors (2005: 7) omschrijft de taak van een externe auditor als volgt:

“An independent auditor is legally required to report to the shareholders his opinion on whether financial statements have been prepared in accordance with an identified financial reporting framework and whether they give a true and fair view of the state of the company’s affairs and of the profit (or loss) at the end of the financial year.”

De bedrijfsrevisoren zijn dus belast met het controleren van de getrouwheid van jaarrekeningen van ondernemingen. De bedrijfsrevisor heeft een vertrouwensfunctie in de samenleving, die is gewaarborgd door de eisen aan zijn deskundigheid, onafhankelijkheid, objectiviteit en integriteit. De externe stakeholders vertrouwen op het oordeel van de revisor. (IBR, 2006) Artikel 144, 3° W.Venn handelt over het verslag van de commissarissen. De bedrijfsrevisor moet in dit verslag aangeven of de jaarrekening naar hun oordeel een getrouw beeld geeft van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van de vennootschap.

Artikel 137, §1 van het Wetboek van Vennootschappen behandelt de bevoegdheden van de bedrijfsrevisor:

*“De commissarissen kunnen op elk ogenblik ter plaatse inzage nemen van de boeken, brieven, notulen en in het algemeen van alle documenten en geschriften van de vennootschap. Zij kunnen van het bestuursorgaan, van de gemachtigden en van de aangestelden van de vennootschap alle ophelderingen en inlichtingen vorderen en alle verificaties verrichten die zij nodig achten. [...] Zij kunnen van het bestuursorgaan vorderen dat het aan derden de bevestiging vraagt van het bedrag van de vorderingen op, de schulden tegenover of van andere betrekkingen met de gecontroleerde vennootschap.”*

Door zijn uitgebreide bevoegdheden vormt de bedrijfsrevisor een belangrijke schakel in fraudebestrijding, maar het is niet zijn primaire taak om fraude op te sporen. “Het is de algemene taak van de bedrijfsrevisor om zijn controlewerkzaamheden zodanig te organiseren

dat hij, met een redelijke waarschijnlijkheid, op het spoor komt van vergissingen en/of onwettige handelingen die de jaarrekening op een betekenisvolle wijze kunnen beïnvloeden.” (Lammers, 2001: 26)

Er zijn drie soorten van onwettige handelingen:

- Boekhoudkundige fraude.
- Inbreuken op wetten en reglementeringen.
- Andere onwettige handelingen.

Bedrijfsrevisoren moeten zich bij de uitvoering van hun taak vooral richten op fouten en onwettige handelingen die van materieel belang zijn. Hij is dan ook verantwoordelijk voor het niet ontdekken van onjuistheden en onregelmatigheden van materieel belang in het geval dit niet ontdekken het gevolg is van tekortkomingen in zijn controlewerkzaamheden.

Artikel 140 van het Wetboek van Vennootschappen geeft de burgerrechterlijke aansprakelijkheid van de bedrijfsrevisor aan:

*“De commissarissen zijn jegens de vennootschap aansprakelijk voor de tekortkomingen die zij in de uitoefening van hun taak begaan. Zij zijn zowel jegens de vennootschap als jegens derden, hoofdelijk aansprakelijk voor alle schade die het gevolg is van overtreding van de bepalingen van dit wetboek of van de statuten. Ten aanzien van de overtredingen waaraan zij geen deel hebben gehad, worden zij van die aansprakelijkheid slechts ontheven wanneer zij aantonen dat zij hun taak naar behoren hebben vervuld en zij die overtredingen hebben aangeklaagd bij het bestuursorgaan en, in voorkomend geval, indien daar geen passend gevolg werd gegeven, op de eerste daaropvolgende algemene vergadering nadat zij er kennis van hebben gekregen.”*

Het begrip ‘materialiteit’, dat duidt op het relatief belang van een fout ten aanzien van een bepaald balanstotaal, heeft geen eenduidige definitie. Er worden verschillende normen gehanteerd. Zowel toezichthouders als jaarrekeninggebruikers vinden dat het afgelopen moet

zijn met de onduidelijkheid rond dit begrip. Dergelijke begrippen werken de verwachtingskloof in de hand. (Koopmans, 2003)

Auditoren houden zich ook bezig met fraudepreventie, maar in tegenstelling tot wat veel mensen denken, kunnen ze hiervoor niet aansprakelijk gesteld worden. Tijdens de audit onderzoekt de revisor de opzet van de administratieve organisatie en de interne controle. Hij meldt de gebreken aan het management en adviseert eventueel een oplossing. De revisor is verantwoordelijk voor dit advies maar niet voor de uitvoering ervan. De primaire bevoegdheid om fraude te voorkomen en te ontdekken, ligt bij het management. Het management draagt dan ook de eindverantwoordelijkheid. (IBR, 2005)

Alhoewel het niet zijn hoofdtaak is, kan de bedrijfsrevisor door het in acht nemen van enkele adviezen de kans verhogen dat hij fraude ontdekt. Carlos Neves Cordeiro, bedrijfsrevisor en forensisch onderzoeker, is van mening dat de bedrijfsrevisor op een efficiëntere manier kan inspelen op fraudesignalen door meer gebruik te maken van audit software. Met deze kostenloze manier kan het risico op onregelmatigheden verkleind worden. Volgens hem wordt dergelijke software in de praktijk onvoldoende gebruikt. (Van Almelo, 2003) Verder moeten bedrijfsrevisoren beseffen dat een kritische houding ten opzichte van het management zeker geen overbodige luxe is. Apostolou et al. (2001) hebben een gewicht toegekend aan een aantal risicofactoren. Volgens deze onderzoekers ligt de grootste risicofactor bij de eigenschappen van het management en de mate waarin het management een invloed heeft op de controleomgeving. Ze kenden meer dan de helft van het gewicht toe aan deze risicofactor. Managementfraude is dus een niet te verwaarlozen factor waar men rekening mee moet houden bij het uitvoeren van een audit.

Indien een bedrijfsrevisor fraude ontdekt dan moet hij dit eerst schriftelijk melden aan de raad van bestuur of aan het auditcomité. Deze moeten dan een einde stellen aan de fraude en de nodige maatregelen nemen om de situatie recht te zetten. Wanneer de leiding van de onderneming de situatie niet rechtzet of de fraude blijft voortbestaan dan kan de bedrijfsrevisor ontslag nemen uit zijn functie. Hij is dan verplicht om een reden op te geven aan de algemene vergadering. Dan wordt het voor de buitenwereld wel duidelijk dat er iets is

fout gelopen. (IBR, 2005) Ludo Swolfs, toenmalig ondervoorzitter van het Instituut voor Bedrijfsrevisoren, benadrukte in de nasleep van de Lernout & Hauspie - affaire dat het de revisor bij wet verboden is om fraude die hij vaststelt, aan het publiek bekend te maken. De bedrijfsrevisor heeft niet de bevoegdheid van een onderzoeksrechter. (Despiegelaere et al., 2000)

Artikel 135, tweede lid van het Wetboek van Vennootschappen stelt dat:

*“Behoudens gewichtige persoonlijke redenen mag de commissaris tijdens zijn opdracht geen ontslag nemen tenzij ter algemene vergadering en nadat hij deze schriftelijk heeft ingelicht over de beweegredenen van zijn ontslag.”*

Indien de onderneming wil voorkomen dat informatie die hun kan schaden openbaar gemaakt wordt, kan het management zich beroepen op artikel 136 Wetboek van Vennootschappen.

Artikel 136, tweede lid van deze wet stelt immers dat:

*“De vennootschap kan, bij een verzoekschrift waarvan vooraf aan de commissaris [...] kennis wordt gegeven, aan de voorzitter van de rechtbank van koophandel toestemming vragen om de vennoten geen kennis te geven van de opmerkingen die niet terzake dienen of het aanzien van de vennootschap op onverantwoorde wijze kunnen schaden.”*

Indien de bedrijfsrevisor bij het uitoefenen van zijn controleopdracht feiten vaststelt die de continuïteit van de onderneming in het gedrang kunnen brengen, kan hij dit melden aan de voorzitter van de rechtbank van koophandel, indien het management geen of inadequate acties onderneemt om de situatie recht te zetten. Artikel 458 van het strafwetboek is hier dan niet van toepassing.

Artikel 138 van het Wetboek van Vennootschappen stelt dat:

*“De commissarissen die ter gelegenheid van hun controlewerkzaamheden gewichtige en overeenstemmende feiten vaststellen die de continuïteit van de onderneming in het gedrang kunnen brengen, moeten het bestuursorgaan hiervan schriftelijk en op een omstandige wijze op de hoogte brengen. [...] Indien binnen een maand na de kennisgeving van de melding bedoeld in het eerste lid, de commissarissen niet werden ingelicht over de beraadslaging door het bestuursorgaan over de genomen maatregelen of de in het vooruitzicht gestelde maatregelen om de continuïteit gedurende een redelijke termijn te vrijwaren, of indien ze oordelen dat de maatregelen de continuïteit in de bedrijfsuitoefening niet kunnen vrijwaren gedurende een redelijke termijn, kunnen ze hun vaststellingen medelen aan de voorzitter van de rechtbank van koophandel. In dat geval is artikel 458 van het Strafwetboek niet toepasselijk. [...]”*

Artikel 458 van het Strafwetboek handelt over de geheimhoudingsplicht:

*“Geneesheren, heilkundigen, officieren van gezondheid, apothekers, vroedvrouwen en alle andere personen die uit hoofde van hun staat of beroep kennis dragen van geheimen die hun zijn toevertrouwd, en deze bekendmaken buiten het geval dat zij geroepen worden om in rechte (of voor een parlementaire onderzoekscommissie) getuigenis af te leggen en buiten het geval dat de wet hen verplicht die geheimen bekend te maken, worden gestraft met gevangenisstraf van acht dagen tot zes maanden en met geldboete van honderd frank tot vijfhonderd frank.”*

We kunnen dus besluiten dat fraudepreventie en fraudedetectie in hoofdzaak de verantwoordelijkheid is van het management. De diverse stakeholders moeten beseffen dat een positieve opinie van de commissaris, de zogenaamde goedkeurende verklaring zonder voorbehoud, geen garantie geeft dat de jaarrekening volstrekt foutloos en 100 % betrouwbaar zou zijn. Omdat boekhouden gebaseerd is op een hele reeks beslissingen, kan de financiële rapportering dan ook nooit 100% objectief beoordeeld worden. (Mercken and Siau, 2004) De bedrijfsrevisor kan enkel aansprakelijk gesteld worden indien hij zijn taak niet uitvoert

conform het Wetboek van Vennootschappen en de richtlijnen van het IBR. Naast de burgerrechterlijke aansprakelijkheid, die behandeld wordt in artikel 140 W.Venn, is er ook nog de strafrechterlijke aansprakelijkheid. Deze wordt behandeld in artikel 171, §2 W.Venn. Daarnaast heeft het Instituut der Bedrijfsrevisoren nog de mogelijkheid om tuchtmaatregelen te nemen. Het feit dat bedrijfsrevisoren een gevangenisstraf kunnen oplopen, indien ze onterecht een jaarrekening goedkeuren, geeft aan dat met het beroep een enorme maatschappelijke verantwoordelijkheid gepaard gaat.

Artikel 171, §2 van het Wetboek van Vennootschappen geeft de strafrechterlijke aansprakelijkheid van de bedrijfsrevisor aan:

*“Zij die als commissaris, bedrijfsrevisor of onafhankelijke deskundige rekeningen, jaarrekeningen, balansen en resultatenrekeningen of geconsolideerde jaarrekeningen van vennootschappen attesteren of goedkeuren, terwijl niet is voldaan aan de bepalingen bedoeld in §1, en zij daarvan kennis hebben, of, niet hebben gedaan wat zij hadden moeten doen om zich te vergewissen of aan die bepalingen is voldaan, worden gestraft met geldboete van vijftig [euro] tot tienduizend [euro]. Zij worden gestraft met gevangenisstraf van een maand tot een jaar en met geldboete van vijftig [euro] tot tienduizend [euro] of met een van die straffen alleen, als zij met bedrieglijk opzet hebben gehandeld.”*

### **3.3.2 De forensische auditor**

In het algemeen kunnen we stellen dat het goedkoper is om fraude te voorkomen dan om fraude op te sporen. Daarom moet fraudepreventie voorrang krijgen op fraudedetectie. Interne controlesystemen alleen zijn niet voldoende om fraude te voorkomen; ze zorgen er gewoon voor dat het gemakkelijker is om fraude op te sporen. Fraudepreventie komt er op neer dat je een omgeving moet creëren waarin de nadruk wordt gelegd op eerlijkheid. Het senior management moet het goede voorbeeld geven. Preventiestrategieën omvatten onder andere waterdichte controles, ethische codes, rechtvaardige behandeling van de werknemers en het zorgvuldig screenen van sollicitanten.

Fraudepreventie alleen biedt de diverse stakeholders echter niet genoeg zekerheid. Ondernemingen zijn dus genoodzaakt om extra maatregelen te nemen om de belanghebbenden gerust te stellen. Deze extra maatregelen vertalen zich concreet in het uitvoeren van audits. In eerste instantie voert de interne afdeling controles uit op de controleomgeving van de onderneming. Dergelijke controles zijn echter niet voldoende. “Even if internal controls are adequate by professional standards, we should not forget that top managers can override controls with impunity, and often do so.” (Bologna and Lindquist, 1995: 5) Onderzoeken hebben immers aangetoond dat in 83% van de gevallen van financiële fraude, ofwel de CEO, ofwel de CFO, betrokken was. (Wells, 2005) Er is dus nood aan externe controle. Deze dienst wordt geleverd door de bedrijfsrevisor. Niettegenstaande dikwijls de vraag bestaat om in hun normale controleopdracht rekening te houden met de aanwezigheid van fraude, heeft de revisor echter niet als primaire taak om actief fraude op te sporen. Zijn taak beperkt zich tot het geven van een beoordeling van de kwaliteit van de financiële staten. Er was nood aan een nieuwe vorm van audit: de forensische audit.

“Forensic auditing is het specialistisch deelgebied van financiële auditing, dat is gericht op waarheidsvinding en/of bewijsvoering op het terrein van juridische/financiële geschillen en/of onregelmatigheden (waaronder fraude) en het geven van preventieve adviezen op dit terrein.” (Lammers, 2001: 21) In Nederland hebben Pheiffer and Kuijl (1997: 11) het begrip forensische accountancy als volgt gedefinieerd: “Forensische accountancy is het specialistisch deelgebied van de bijzondere onderzoeken, waarbinnen accountants zich ten behoeve van betrokken deelnemers aan een (potentieel) rechtsgeding, bezighouden met het verzamelen, controleren, veredelen, bewerken en analyseren van -al dan niet financiële- gegevens.”

Als we deze definitie analyseren, komen we een aantal typische kenmerken van de forensische audit tegen. Allereerst wordt er de nadruk op gelegd dat het gaat om een specialistisch deelgebied. Forensische audit wijkt dus sterk af van de ‘normale’ audit. Het betreft tevens bijzondere onderzoeken. Dit geeft duidelijk aan dat dergelijke audits slechts uitgevoerd worden wanneer er een bijzondere aanleiding (onregelmatigheid of fraude) voor is.

Ten laatste is er nog sprake van een potentieel rechtsgeding. Forensische audits hebben als doel om de waarheid aan het licht te brengen, zoals het de bedoeling is in een rechtbank. Hiervoor moet een forensische auditor in alle onafhankelijkheid zijn mening kunnen geven. Het zou dus niet kunnen dat hij het werk van zijn kantoorgenoot moet beoordelen. Auditkantoren zijn hierdoor vaak genoodzaakt om aanvragen voor een forensische audit naar een ander kantoor door te verwijzen. (Van Almelo, 2004)

Deze opvatting sluit aan bij de definitie van Diekman (2000): “Forensic auditing is een multidisciplinair onderzoek naar al dan niet financiële gegevens in administratieve bestanden en overige documentatie, aangevuld met informatie uit interviews of verhoren van individuen, met als doel feiten aan het licht te brengen in het kader van waarheidsbevinding.”

“Fraud is a generic term, and embraces all the multifarious means which human ingenuity can devise, which are resorted to by one individual, to get an advantage over another by false representations. No definite and invariable rule can be laid down as a general proposition in defining fraud, as it includes surprise, trick, cunning and unfair ways by which another is cheated. The only boundaries defining it are those which limit human knavery.” (Bologna and Lindquist, 1995: 9) Bovenstaande definitie geeft aan dat fraude alleen maar begrensd wordt door de menselijke vindingrijkheid. Dit heeft tot gevolg dat fraudeonderzoek in de praktijk niet uitsluitend gevoerd wordt door accountants. Zowel accountants als niet-accountants hebben een volwaardige taak op het gebied van fraudeonderzoek en de bestrijding van economische criminaliteit. Diekman (2000) beschrijft vijf disciplines die elkaar aanvullen wanneer we praten over forensische audit: accountancy, rechten, het kennisdomein van de bedrijfseconomie, psychologie en ethiek.

We kunnen dus besluiten dat forensische auditoren ingehuurd worden wanneer er een bewijs of een verdenking van fraude is. Deze verdenking kan het gevolg zijn van een beschuldiging, een klacht of een ontdekking. Naar aanloop van de volgende hoofdstukken kunnen we ten slotte nog opmerken dat forensische auditoren het auditcomité kunnen helpen bij hun controletaak. Indien het auditcomité geconfronteerd wordt met een klacht kunnen ze deze auditoren aanstellen om de klacht in alle discretie te onderzoeken. Indien het onderzoek



gevoerd wordt door de interne auditor of door de bedrijfsrevisor is de kans groter dat er meer mensen binnen de onderneming kennis krijgen van het onderzoek. Door het aanstellen van een forensisch auditor voorkomt men dus dat de personen tegen wie een klacht lopen, onterecht in een slecht daglicht gesteld worden.

### **3.3.3 International Standard on Auditing 240**

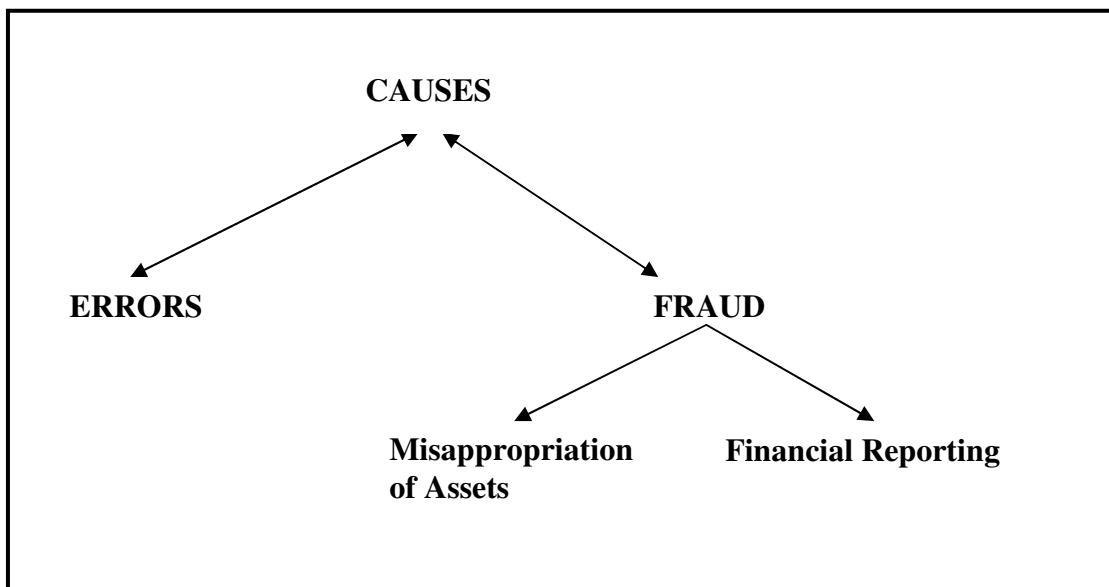
De ISA 240, 'The Auditor's Responsibility to consider Fraud in an Audit of Financial Statements', handelt over de verantwoordelijkheid van de auditor voor het ontdekken van fraude en onjuistheden in het kader van een opdracht tot controle van de jaarrekening. Bij deze opdracht dient de auditor rekening te houden met het risico op afwijkingen van materieel belang, als gevolg van fraude en onregelmatigheden. De ISA 240 is van toepassing op controles van jaarrekeningen over periodes beginnend op of na 15 december 2004. Indien de auditor een goedkeurende verklaring geeft, zegt hij in feite dat de gecontroleerde jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Het is dus belangrijk dat de diverse stakeholders kunnen vertrouwen op de mening van de bedrijfsrevisor. Deze richtlijn helpt deze doelstelling te realiseren. Hieronder wordt een samenvatting gegeven van de ISA 240. Een aantal punten zijn al in voorgaande tekst behandeld, doch worden deze hier nogmaals herhaald om de inhoud van de richtlijn in zijn totaliteit te kunnen weergeven.

Deze International Standard on Auditing heeft dus als doel de auditor te ondersteunen bij zijn verantwoordelijkheid om fraude te beschouwen wanneer hij een audit uitvoert op de financiële staten. Verder geeft de ISA 240 aan hoe de ISA 315, 'Understanding the Entity and its Environment and Assessing the Risks of Material Misstatement', en de ISA 330, 'The Auditor's Procedures in Response to Assessed Risks', toegepast moeten worden.

Deze richtlijn maakt een onderscheid tussen een fout en fraude. De bepalende factor die maakt of het om fraude of om een fout gaat, is de onderliggende intentie. Fraude heeft namelijk een opzettelijk karakter. Iemand die fraude pleegt, maakt gebruik van misleidingen om een oneerlijk voordeel te verwerven. De ISA 240 richt zich op deze fraudes die van materieel belang zijn voor de onderneming. Indien de fraude begaan wordt door het

management of andere partijen die verantwoordelijk zijn voor het bestuur, spreekt men van managementfraude. Men spreekt van werknemersfraude wanneer personeelsleden van lagere echelons fraude plegen. In beiden gevallen is het mogelijk dat er samenspanning is met derden buiten de onderneming. Inhoudelijk onderscheidt de richtlijn twee soorten fraude: 'misappropriation of assets' en 'fraudulent financial reporting'. Deze indeling wordt ook gehanteerd in de SAS 82. De indeling onder SAS 99 komt overeen met de indeling onder de ISA 240. Beide richtlijnen erkennen de mogelijkheid dat de boekhouding kan afwijken van de werkelijkheid door onopzettelijk gemaakte fouten. Een schematisch overzicht van deze indeling is terug te vinden in figuur 9.

Figuur 9: Oorzaken van een afwijking tussen de boekhouding en de werkelijkheid



Bron: AICPA (2003)

Frauduleuze financiële verslaggeving omvat opzettelijke afwijkingen, met inbegrip van het weglaten van bedragen of toelichtingen in de jaarrekening, om gebruikers van de jaarrekening te misleiden. Deze vorm van fraude gaat vaak gepaard met het management die de interne controlesystemen, die schijnbaar goed werken, omzeilen. Hiervoor gebruiken ze technieken zoals het boeken van fictieve omzetten of het uitstellen van bepaalde transacties. Frauduleuze

financiële verslaggeving kan het gevolg zijn van pogingen van de leiding om de resultaten te sturen teneinde de gebruikers van de jaarrekening te misleiden door beïnvloeding van het beeld van de prestaties en de winstgevendheid van de onderneming. Een dergelijk sturen van de resultaten kan beginnen met kleine handelingen of onjuiste aanpassingen van veronderstellingen en wijzigingen in standpunten door de leiding van de onderneming.

Het onrechtmatig toe-eigenen van activa van de onderneming gebeurt meestal op kleine schaal door de lagere werknemers. Dergelijke fraudes zijn meestal immaterieel. Maar ook het management kan zich schuldig maken aan dergelijke vormen van fraude. Deze vorm van fraude gaat meestal gepaard met het vervalsen van documenten om te verbergen dat bepaalde activa ontbreken.

Bij de meeste fraudegevallen is er voldaan aan drie voorwaarden: motivatie, gelegenheid en rationalisering. Managers kunnen onder druk staan om bepaalde doelstellingen tijdig te verwezenlijken. Werknemers kunnen financiële moeilijkheden hebben omdat ze boven hun stand leven. De gelegenheid ontstaat meestal wanneer personen de indruk hebben dat ze de interne controlesystemen kunnen ontwijken. De rationalisering van de fraude is voor iedereen anders. Bepaalde mensen hebben in geen enkele omstandigheid een probleem met het begaan van onregelmatigheden. We mogen echter niet uit het oog verliezen dat iedereen, als hij onder voldoende druk staat, in staat is om te frauderen. In appendix 3 van de ISA 240 wordt ter illustratie een aantal omstandigheden gegeven die een indicatie kunnen geven van een mogelijke fraude.

De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en ontdekken van fraude berust zowel bij de organen belast met governance binnen de onderneming als bij de leiding. Het is van belang dat de leidinggevendenden, onder toezicht van de organen belast met governance, sterk de nadruk leggen op het voorkomen van fraude, waardoor de mogelijkheden tot het plegen van fraude kunnen afnemen, en ook op het ontmoedigen van fraude, waardoor personen ervan kunnen weerhouden worden om fraude te plegen gezien de waarschijnlijkheid dat dit wordt ontdekt en bestraft. Hiervoor is een cultuur van integriteit en ethisch gedrag noodzakelijk. Het is de verantwoordelijkheid van de organen belast met governance om te controleren of het

management interne beheersingsmaatregelen treft en handhaaft, waardoor een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen voor wat betreft de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving, de effectieve en efficiënte werking van de bedrijfsprocessen en de nakoming van toepasselijke wet- en regelgeving. Bij het uitoefenen van hun controletaak moeten de organen belast met governance er op letten dat het management de interne controlesystemen niet kan omzeilen. Bij het implementeren van dergelijke maatregelen moet men altijd een kostenbaten analyse maken. Het is namelijk enkel opportuun om onregelmatigheden van materiële omvang te voorkomen.

Het doel van de controle van de financiële staten is dat de auditor een oordeel kan geven over de kwaliteit van de financiële rapportering, rekening houdend met afwijkingen van materieel belang. Iedere audit gaat echter gepaard met beperkingen. Zelfs al voert men een audit uit in overeenstemming met de ISA-aanbevelingen, dan bestaat alsnog het risico dat bepaalde materiële onregelmatigheden niet aan het licht komen. Het is voor de auditor moeilijker om fraude van materiële omvang te ontdekken dan een fout van materiële omvang. Een fraudeur neemt immers een aantal maatregelen om zijn misstap te verdoezelen. Verder loopt de auditor een hoger risico om een materiële fraude, begaan door het management, niet te ontdekken, dan een materiële fraude begaan door een werknemer. Managers hebben immers meer mogelijkheden om de rekeningen te manipuleren. Verder zijn ze beter in staat dan andere werknemers om de interne controlesystemen te omzeilen. Managers hebben tevens de mogelijkheid om werknemers te verplichten om hun te assisteren bij het plegen van fraude. Het is dus duidelijk dat het niet ontdekken van fraude, zeker niet altijd het gevolg is van een gebrekkig uitgevoerde audit. Aan iedere audit zijn nu éénmaal nog risico's verbonden. Een bedrijfsrevisor die een controle uitvoert, conform de ISA-richtlijnen, verkrijgt een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang, als gevolg van fraude of het maken van fouten, bevat. Een bedrijfsrevisor kan geen absolute zekerheid verkrijgen dat afwijkingen van materieel belang in de jaarrekening worden ontdekt, als gevolg van factoren zoals het gebruik van beoordelingen en deelwaarnemingen, de inherente beperkingen van interne beheersingsmaatregelen en de omstandigheid dat veel controle-informatie die de auditor ter beschikking heeft, wel aannemelijk is, maar geen sluitend bewijsmateriaal oplevert. Bij het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid

hanteert de auditor gedurende het hele controleproces een kritische instelling, overweegt hij de mogelijkheid dat leidinggevend intern beheersingsmaatregelen doorbreken en onderkent hij dat controlewerkzaamheden die geschikt zijn om het maken van fouten te ontdekken niet altijd geschikt zijn om fraude te ontdekken.

Zoals hierboven reeds aangehaald moet een auditor gedurende het hele auditproces een sceptische houding aannemen. Dit wil zeggen dat hij al het auditbewijs op een kritische manier moet evalueren om zeker te zijn dat er geen fraude van materiële omvang gepleegd is. Hij mag zich niet laten leiden door eerdere ervaringen met het management en de personen die verantwoordelijk zijn voor de governance binnen de onderneming. De auditor is geen expert in de authenticiteit van documenten. Tenzij hij reden heeft om het tegenovergestelde te geloven, mag hij aannemen dat alle documenten die hij ontvangt echt zijn.

Leden van het controleteam dienen de kwetsbaarheid van de jaarrekening van de onderneming voor een afwijking van materieel belang, als gevolg van fraude, te bespreken. Bij deze discussies mag men zich niet laten leiden door de eigen persoonlijke overtuigingen die men heeft betreffende de integriteit van het management of de personen die verantwoordelijk zijn voor de governance binnen de onderneming. Ze bespreken onder andere hoe het management de financiële rapportering kan beïnvloeden, wanneer en hoe het management zich bezighoudt met 'earnings management' en factoren die het management kunnen motiveren om te frauderen. Ook het gedrag en de levensstijl van de managers wordt onder de loep genomen. Ten slotte wordt er ook nog aandacht besteed aan het risico dat het management de interne controlesystemen kan omzeilen.

De bedrijfsrevisor voert een risicoanalyse uit om inzicht te krijgen in de onderneming en haar omgeving, met inbegrip van haar interne controlemaatregelen. Hiervoor voert hij onder andere gesprekken met het management om informatie te verzamelen om het risico van een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude te bepalen. Meer bepaald wilt hij te weten komen welke risico's het management onderkent, hoe het management deze risico's binnen de onderneming communiceert en welke inspanningen het management heeft geleverd om ethische waarden binnen de onderneming te verspreiden. Het is vooral belangrijk voor de

auditor om te achterhalen in welke mate de managers zelf bezig zijn met risico's te onderkennen en in welke mate ze maatregelen genomen hebben om deze risico's tegen te gaan. Het management is immers verantwoordelijk voor de interne controlesystemen.

Verder moet de auditor rekening houden met de grootte van de onderneming. In een kleine onderneming, waar de manager ook de eigenaar is, kan het gebrek aan functiescheidingen gecompenseerd worden doordat de manager veel aandacht besteedt aan controles. In dergelijke ondernemingen is het risico dat de manager de interne controlesystemen omzeilt dan weer groter, omwille van het informele karakter van de interne controle.

De auditor moet het management, de interne controleafdeling en alle andere werknemers de mogelijkheid geven om hem op de hoogte te brengen van vermoedelijke fraudegevallen. Gesprekken met andere werknemers dan het management zijn vooral interessant om managementfraude op het spoor te komen. De interne auditafdeling kan informatie geven betreffende de bereidheid van het management om gevolg te geven aan hun aanbevelingen. Verder kan deze afdeling hun mening geven over de mate waarin managementfraude mogelijk is en over de integriteit van het management. De auditor moet immers blijven beseffen dat het management de meeste mogelijkheden heeft om fraude te begaan. Ook de mate waarin de personen verantwoordelijk voor de governance effectief een controle uitoefenen op de manier waarop het management omgaat met risico's, geeft de auditor een belangrijke indicatie betreffende de betrouwbaarheid van het management. De auditor moet tevens aan deze personen vragen of ze weet hebben van een bepaalde fraude.

Aan de hand van de ontvangen informatie moet de auditor de risicofactoren in kaart brengen. Voorbeelden van frauderisicofactoren zijn: het moeten realiseren van een bepaalde doelstelling, het toekennen van bonussen wanneer een bepaald doel tijdig behaald is en een gebrek aan interne controlesystemen. In appendix 1 van de ISA 240 worden voorbeelden gegeven van risicofactoren met betrekking tot frauduleuze financiële rapportering en de onterechte toe-eigening van activa. Zoveel te meer risicofactoren, zoveel te groter is het risico op een onregelmatigheid van materiële aard. Het is echter niet mogelijk om een rangorde op te stellen van de diverse frauderisicofactoren.

Wanneer de auditor bezig is om zich een beeld te vormen van de onderneming en zijn omgeving, moet hij aandacht hebben voor ongewone en onverwachte relaties die kunnen wijzen op een afwijking van materieel belang ten gevolge van fraude. Analytische procedures kunnen gebruikt worden om ongewone transacties, gebeurtenissen, bedragen en trends te ontdekken die wijzen op onregelmatigheden van materieel belang.

Een veel voorkomende fraude is het onrechtmatig erkennen van omzet door het kunstmatig opdrijven van de opbrengsten. De auditor is er zich van bewust dat er problemen kunnen ontstaan bij de omzeterkenning. Het is dan ook belangrijk dat hij weet welke opbrengsten en welke transacties aanleiding kunnen geven tot dergelijke risico's. Appendix 2 van de ISA 240 bevat voorbeelden van de wijze waarop de bedrijfsrevisor door middel van specifieke controlewerkzaamheden inspeelt op het door hem ingeschatte risico van een afwijking van materieel belang als gevolg van frauduleuze opbrengstverantwoording.

Eenmaal de auditor een goed zicht heeft op de risico's moet hij, rekening houdend met deze risico's, een auditprocedure opstellen die inspeelt op de achterhaalde risico's. Hij moet zich vooral richten op de frauderisico's die van materieel belang kunnen zijn. Om optimaal in te spelen op de frauderisico's van de onderneming moet hij gespecialiseerd personeel aanstellen, aandacht besteden aan het accountancybeleid van de onderneming en moet hij een element van onvoorspelbaarheid in zijn auditprocedure installeren. Door de accountancyregels te bestuderen die het management gekozen heeft, krijgt de auditor een beeld van de mate waarin het management aan 'earnings management' doet. Subjectieve maatstaven laten immers een ruime interpretatiemogelijkheid toe. Men moet vooral aandacht hebben voor veranderingen in assumpties. Indien de auditprocedure een element van onvoorspelbaarheid bevat, dan is het risico kleiner dat iemand bij het plegen van fraude rekening houdt met de bestaande auditprocedures.

Men kan de diepgang van de auditprocedure veranderen. Indien de bedrijfsrevisor vermoedt dat het management de verkoopvoorwaarden aanpast om de omzet vroeger te kunnen boeken, kan hij niet alleen het uitstaande bedrag van vordering bij de klant opvragen maar ook de voorwaarden die aan de basis liggen van de verkooptransactie. De bedrijfsrevisor kan

ook het tijdstip waarop een audit wordt uitgevoerd, wijzigen. Het is in vele gevallen immers aangewezen om op het einde van een periode testen uit te voeren. Ten slotte kan de revisor ook nog de steekproef vergroten om een grotere mate van zekerheid te bewerkstelligen. Voorbeelden van controlewerkzaamheden die kunnen gebruikt worden om in te spelen op het risico van een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude zijn, zoals eerder gezegd, opgenomen in appendix 2 van deze richtlijn.

Bovenstaande auditprocedures hebben betrekking tot fraude in het algemeen. Het is echter opportuun om een aparte procedure op te stellen om een antwoord te bieden aan het risico dat management de interne controles omzeilt. Hiervoor moet de bedrijfsrevisor een auditprocedure opstellen en toepassen om:

- De in het grootboek verwerkte journaalposten en andere correcties die zijn gemaakt tijdens het opstellen van de jaarrekening te onderzoeken op hun juistheid.
- Schattingen in de jaarrekening te beoordelen op vooringenomenheden die zouden kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude.
- Inzicht te verkrijgen in de zakelijke redenen voor door de bedrijfsrevisor geconstateerde belangrijke transacties die vallen buiten de gebruikelijke activiteiten van de onderneming of die in ander opzicht ongebruikelijk lijken in het licht van het inzicht dat de revisor heeft van de onderneming en haar omgeving.

Om de in het grootboek verwerkte journaalposten te onderzoeken op hun juistheid moet de bedrijfsrevisor zich in de eerste plaats een beeld vormen van het financiële rapporteringsproces en de geïnstalleerde controles hierop. Om de te onderzoeken journaalposten en andere correcties te identificeren en te selecteren en om de meest geschikte wijze van onderzoek naar de onderbouwing van de geselecteerde posten te bepalen, neemt de bedrijfsrevisor ook een aantal andere elementen in overweging. Hij houdt verder nog rekening met eerder onderkende frauderisico's, met typerende kenmerken van onjuiste journaalposten zoals zelden gebruikte rekeningen en journaalposten die buiten de normale procedure om verwerkt worden. Hij kan de journaalposten op het einde van de periode of



tijdens het jaar controleren. Dit is afhankelijk van de frauderisico's van de betreffende onderneming.

Bij het beoordelen van schattingen moet men zich vooral richten op wijzigingen in deze schattingen. Men kan hiervoor een vergelijking maken met vorig jaar. Verder moet de auditor aandacht hebben voor de rekeningen 'voorzieningen' en 'reserves'. De bedrijfsrevisor beoordeelt of de leiding bij het maken van schattingen alle voorzieningen en reserves op eenzelfde wijze lijkt te onder- of overwaarden. Dit kan ten doel hebben ofwel de resultaten over twee of meer periodes te egaliseren of een vooropgezet jaarresultaat te bereiken, teneinde de gebruikers van de jaarrekening te misleiden door beïnvloeding van het beeld van de prestaties en de winstgevendheid van de onderneming dat zij daaruit krijgen.

De bedrijfsrevisor moet in het kader van de managementfraude ook nog aandacht besteden aan belangrijke transacties die buiten de normale bedrijfsactiviteiten vallen. Meer bepaald controleert hij onder andere of deze transacties abnormaal ingewikkeld zijn en of het management deze transacties met het orgaan verantwoordelijk voor de governance heeft besproken.

Op basis van het verzamelde auditbewijs oordeelt de bedrijfsrevisor of de inschatting van het risico van een afwijking van materieel belang op beweringniveau nog steeds juist is. Deze beoordeling is vooral kwalitatief van aard, gebaseerd op het oordeel van de revisor. Een dergelijke beoordeling kan aanvullend inzicht verschaffen ten aanzien van het risico van een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude en ten aanzien van de noodzaak tot het uitvoeren van aanvullende of andersoortige controlewerkzaamheden. Een jaarrekeningcontrole is immers een cumulatief en herhalend proces. Tijdens het uitvoeren van voorgenomen controlewerkzaamheden kan de bedrijfsrevisor de beschikking krijgen over informatie die aanzienlijk verschilt van de informatie waarop de inschatting van het risico van een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude was gebaseerd. Indien de revisor een onjuistheid ontdekt, dient hij te beoordelen of een dergelijke onjuistheid een aanwijzing voor fraude kan zijn. Als een dergelijke aanwijzing bestaat, dient de bedrijfsrevisor de consequenties van de onjuistheid in relatie tot andere onderdelen van de controle te

beoordelen, in het bijzonder voor wat betreft de betrouwbaarheid van de mededelingen van de leiding van de onderneming. Een groot deel van de audit is immers gebaseerd op mededelingen van het management. Indien de auditor op een bepaalde locatie veel onregelmatigheden aantreft dan moet hij extra aandacht besteden aan deze locatie. Ook al is de som van deze onregelmatigheden niet van materieel belang. Op die bepaalde locatie heerst er immers een klimaat dat aanleiding kan geven tot fraude van materiële aard. Indien een manager betrokken is bij een onregelmatigheid van niet-materiële omvang, dan is dit toch een belangrijk signaal voor de revisor. Dergelijke praktijken kunnen immers wijzen op een gebrek aan integriteit van de manager. Ten slotte moet de bedrijfsrevisor ook altijd rekening houden met samenspanning tussen diverse partijen wanneer hij de betrouwbaarheid van de audit evalueert.

De bedrijfsrevisor dient een schriftelijke bevestiging van de leiding te verkrijgen dat:

- Zij haar verantwoordelijkheid erkent voor de opzet en invoering van de maatregelen van interne beheersing om fraude te voorkomen en te ontdekken.
- Zij aan de bedrijfsrevisor de resultaten van haar inschatting van het risico dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang zou kunnen bevatten als gevolg van fraude, heeft gemeld.
- Zij aan de bedrijfsrevisor alles heeft gemeld dat haar bekend is in verband met fraude en aanwijzingen voor fraude die de onderneming beïnvloeden kunnen hebben.
- Zij de bedrijfsrevisor op de hoogte heeft gesteld van alle beschuldigingen of aanwijzingen van fraude met mogelijke invloed op de jaarrekening van de onderneming die haar bekend zijn door mededelingen van werknemers, voormalige werknemers, analisten, regelgevende instanties of anderen.

Indien de bedrijfsrevisor een fraude heeft gesignaleerd of controle-informatie heeft ontvangen die erop duidt dat er fraude zou kunnen gepleegd zijn, dient hij dergelijke zaken zo snel mogelijk te communiceren met de leidinggevendenden op het juiste bevoegdheidsniveau. De revisor moet zelf beoordelen aan welk niveau hij de fraude meldt. Hij houdt hierbij rekening met eventuele samenspanning. In het algemeen kunnen we stellen dat er minstens één niveau tussen de fraudeur en de persoon aan wie de bedrijfsrevisor de fraude meldt, moet zitten.

Indien de bedrijfsrevisor een fraude heeft gesignaleerd waarbij managers of personen die een belangrijke rol bekleden binnen de interne afdeling betrokken zijn, moet de revisor dit melden aan het orgaan dat belast is met de governance. Hetzelfde geldt ook voor elke fraude die van materieel belang is. Indien twijfel bestaat omtrent de integriteit van de leiding of de organen belast met governance, overweegt de bedrijfsrevisor het inwinnen van juridisch advies ter ondersteuning bij het bepalen van de juiste gedragslijn. Tevens dient de bedrijfsrevisor de organen belast met governance en het management zo spoedig mogelijk op de hoogte te stellen van tekortkomingen van materieel belang met betrekking tot de opzet of invoering van de maatregelen van interne beheersing om fraude te voorkomen en te ontdekken. Verder dient de bedrijfsrevisor te overwegen of er met betrekking tot fraude nog andere zaken zijn die met de organen belast met governance moeten worden besproken. Bijvoorbeeld dat het management geweigerd heeft om de passende maatregelen te nemen nadat de revisor een fraudegeval had aangekaart. De beroepsplicht van de bedrijfsrevisor om gegevens van de opdrachtgever geheim te houden kan hem beletten om fraude te melden aan een derde buiten de onderneming van de opdrachtgever. De revisor overweegt onder deze omstandigheden het inwinnen van juridisch advies om de juiste handelwijze te bepalen. De wettelijke verantwoordelijkheden van de bedrijfsrevisor verschillen per land en onder bepaalde omstandigheden kan de geheimhoudingsplicht ondergeschikt zijn aan verordeningen, de wet of gerechtelijke uitspraken.

Indien de bedrijfsrevisor, door een afwijking als gevolg van fraude of een aanwijzing voor fraude, wordt geconfronteerd met uitzonderlijke omstandigheden die de vraag oproepen of hij nog in staat is verder te gaan met de uitvoering van de controle, dient hij :

- De professionele en wettelijke verantwoordelijkheden in aanmerking te nemen die onder de gegeven omstandigheden gelden, alsmede de vraag of er een verplichting voor hem bestaat om de situatie te melden aan de persoon die de opdracht heeft gegeven of in bepaalde gevallen aan regelgevende instanties.
- De mogelijkheid te overwegen om zich terug te trekken uit zijn opdracht.
- Indien hij zijn opdracht teruggeeft, moet hij de redenen hiervoor melden aan alle organen en personen aan wie hij dit wettelijk verplicht is te doen.

Deze situatie kan zich voordoen wanneer de bedrijfsrevisor zich ernstige zorgen maakt over de bekwaamheid of integriteit van het management of de organen belast met governance.

Tijdens de verschillende stappen in de audit moet de bedrijfsrevisor een aantal zaken documenteren. Hij moet een dossier samenstellen over de onderneming en haar omgeving. Hierin moeten tevens de frauderisico's van een afwijking van materieel belang in vastgelegd worden. Hij moet tevens neerschrijven hoe hij heeft ingespeeld op het risico van een afwijking van materieel belang op jaarrekeningniveau als gevolg van fraude. De bedrijfsrevisor dient de communicatie inzake fraude die heeft plaatsgevonden met de leiding van de onderneming, met de organen belast met governance, met regelgevende instanties en met anderen vast te leggen. Als de bedrijfsrevisor tot de conclusie komt dat de veronderstelling dat er een risico van een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude bestaat met betrekking tot de opbrengstverantwoording, niet van toepassing is gegeven de omstandigheden van deze opdracht, dient hij de onderbouwing van deze conclusie vast te leggen. Voor de rest moet hij zelf bepalen wat er nog verder gedocumenteerd moet worden.

## **Hoofdstuk 4: Corporate Governance - Het Auditcomité**

In dit hoofdstuk bespreken we eerst in het kort het begrip corporate governance en daarna gaan we verder in op het auditcomité. Vermits het auditcomité het kernpunt is van deze eindverhandeling, beperken we ons in het corporate governance - vraagstuk tot het scheppen van een algemeen kader en het plaatsen van enkele kritische noten.

### **4.1 Corporate Governance**

Rittenberg and Schwieger (2005: 35) omschrijven corporate governance als volgt:

“a process by which the owners and creditors of an organization exert control and require accountability for the resources entrusted to the organization. The owners (stockholders) elect a board of directors to provide oversight of the organization’s activities.”

Bovenstaande definitie geeft duidelijk aan dat corporate governance niet is ontstaan uit wettelijke principes. Het is ontstaan omdat diverse stakeholders een garantie vragen vooraleer ze hun middelen ter beschikking stellen aan de onderneming. (Colley et al., 2003) Bij corporate governance staat de scheiding tussen eigendom en management centraal. (Kaen, 2003)

Een van de belangrijkste corporate governance - aangelegenheden in de Verenigde Staten is de vraag of de CEO tevens de functie van voorzitter van de raad van bestuur bekleedt, of dat beiden functies aan twee verschillende personen worden toegekend. In feite zijn het twee verschillende jobs: de ene regelt de zaken van de onderneming en de andere houdt samen met de rest van de raad van bestuur toezicht op de zaken van de onderneming. Vele publieke ondernemingen combineren beide jobs omdat ze vinden dat de onderneming nood heeft aan een sterke leider. Een sterke voorzitter van de raad van bestuur kan immers in conflict komen met de CEO. Anderen zijn van mening dat de combinatie van beide jobs leidt tot een belangenvermenging. De raad van bestuur en zeker de voorzitter moet immers toezicht houden op de CEO. Indien de CEO tevens voorzitter van de raad van bestuur is dan

controleert hij in feite zichzelf. In Europa is de situatie in de meeste gevallen echter anders. De functie van voorzitter van de raad van bestuur en de functie van CEO worden beschouwd als zijnde twee aparte functies en worden daarom ook toegekend aan twee verschillende personen. (Colley et al., 2003)

In België is er zowel een corporate governance - code voor beursgenoteerde als voor niet-beursgenoteerde ondernemingen. De code voor beursgenoteerde ondernemingen draagt de naam 'Code Lippens' en de code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen wordt bestempeld als de 'Code Buysse'. We beperken ons tot een korte bespreking van de Code Lippens omdat deze eindverhandeling in hoofdzaak betrekking heeft op beursgenoteerde ondernemingen.

Op 18 juni 2004 werd een ontwerp van de Belgische Corporate Governance Code, beter gekend als de 'Code Lippens', gepubliceerd op de website<sup>1</sup> van de Commissie. Op deze website kon het brede publiek het ontwerp raadplegen en opmerkingen formuleren. Op basis van deze opmerkingen en rekening houdend met de recente initiatieven van de Europese Commissie werd de Code afgewerkt. De definitieve versie van de Code werd gepubliceerd op 9 december 2004.

De Code is gebaseerd op een 'pas toe of leg uit'- systeem. Dit systeem biedt de vennootschappen een grote mate van flexibiliteit inzake toepassing. De vennootschappen mogen van de bepalingen in de code afwijken wanneer hun specifieke kenmerken dit rechtvaardigen. De betreffende vennootschap is dan wel verplicht om de afwijkingen ten opzichte van de Code te beargumenteren. De Commissie legt tevens de nadruk op het tijdelijke karakter van de Code. Deze zal in de toekomst herzien worden om de inhoud beter aan de bedrijfseconomische realiteit aan te passen.

De Code is van toepassing op beursgenoteerde vennootschappen naar Belgisch recht. Ze treedt in werking op 1 januari 2005. Vanaf 1 januari 2006 moet elk bedrijf een Corporate Governance Charter openbaar maken. Hierin lichten ze hun Corporate Governance structuur en beleid toe. Ieder jaar moet er in het jaarverslag een hoofdstuk besteed worden aan de

---

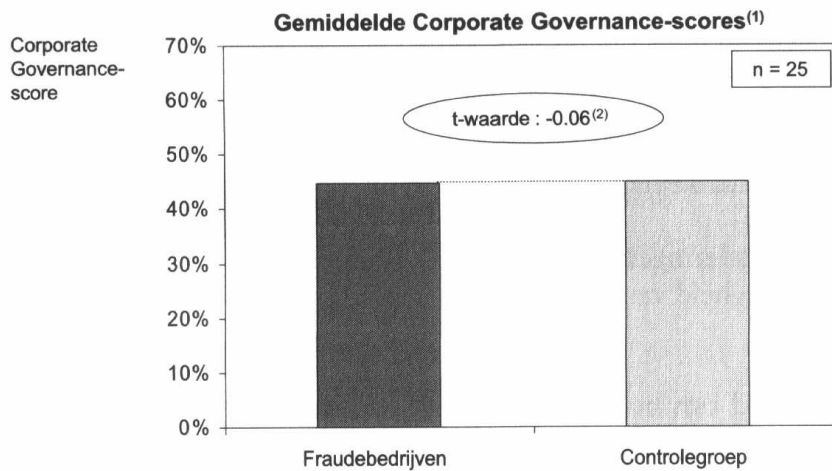
<sup>1</sup> <http://www.corporategovernancecommittee.be>

Corporate Governance. In dit hoofdstuk lichten ze de Corporate Governance praktijken van het afgelopen jaar toe.

De Code is complementair aan de bestaande Belgische wetgeving. De inhoud is geclassificeerd in principes, bepalingen en richtlijnen. De 9 principes vormen het raamwerk van de Code en zijn opzettelijk zeer ruim geformuleerd zodat ze toepasbaar zijn op alle beursgenoteerde ondernemingen. De bepalingen zijn aanbevelingen die omschrijven hoe de principes worden toegepast. Hier mag men van afwijken indien een goede verklaring voorhanden is. De richtlijnen, die een aanvulling zijn op de bepalingen, dienen enkel als leidraad. Afwijkingen ten opzichte van deze richtlijnen moeten daarom niet verantwoord worden.

We mogen niet verwachten dat corporate governance een wondermiddel is dat alle onregelmatigheden en andere problemen doet verdwijnen. Cools (2005) heeft een aantal criteria voor goed ondernemingsbestuur vergeleken tussen 25 fraudebedrijven en een controlegroep van 25 'schone' bedrijven. Zoals u in onderstaande figuur kan waarnemen, heeft zijn onderzoek uitgewezen dat de verschillen nihil zijn. Blijkbaar zijn de algemeen erkende en meetbare kenmerken van goede corporate governance irrelevant bij het voorkomen van financiële schandalen. Cools benadrukt dat deze conclusie in overeenstemming is met het meeste economisch wetenschappelijk onderzoek op dit terrein.

Figuur 10: Niveau van formele corporate governance voor fraudebedrijven en controlegroep



- (1) Score opgebouwd uit (a) CEO = Voorzitter RvC (10%); (b) % onafhankelijke commissarissen (40%); (c) aantal outsiders in auditcommissie (10%); (d) aantal bijeenkomsten auditcommissie per jaar en (e) financieel specialist in auditcommissie (20%)  
(2) Matched pairs met veronderstelling gelijke variantie, kritische grens  $t = -2.06$   
Bron: SEC, 10-k rapporten

De vele fraudeschandalen van de 21<sup>ste</sup> eeuw, de soms enorme dalingen in de aandelenmarkten en de publieke verontwaardiging over de beloningspakketten van het senior management hebben ervoor gezorgd dat corporate governance een veel besproken onderwerp is binnen ondernemingen. Regels, procedures en gedragscodes alleen zijn echter niet voldoende om het vertrouwen in de markten en in de ondernemingen weer op te krikken. Iedereen moet beseffen dat hij zijn morele verantwoordelijkheid moet nemen. (Dawson, 2004) “A better system of corporate governance recognizes that employees are key players in the corporate enterprise and promotes cooperation, trust, and confidence among stockholders, management, and employees.” (Tipgos, 2002: 40) Vertrouwen en sociale verantwoordelijkheid zullen in de toekomst centraal staan binnen het corporate governance debat. Hiervoor is een cultuursverandering noodzakelijk.

Graaf Maurice Lippens, voorzitter van het Belgische Corporate Governance Comité en voorzitter van de raad van bestuur van Fortis, heeft omtrent de toekomst van de corporate governance dezelfde visie: “Within Fortis, the values, codes of conduct, policies, processes



and behaviours are the outcome of a culture of personal and social responsibility and accountability, a culture deeply embedded at all levels. It is culture that determines behaviours and the ability to design and manage business direction and control.” (European Corporate Governance Institute, 2003: 3)

We besluiten met de woorden van Kees Cools (2005): “Controle is goed, vertrouwen nog beter”.

## **4.2 Het auditcomité**

In hoofdstuk 3 werd vooral aandacht besteed aan de taken van het auditcomité. In deze paragraaf willen we nog een aantal andere aspecten van het auditcomité toelichten. We beginnen met het auditcomité-concept van naderbij te bestuderen. In tweede instantie plaatsen we het auditcomité binnen het kader van de Code Lippens. Daarna bespreken we kritisch de effectiviteit van het auditcomité. Tenslotte vergelijken we de aanbevelingen van de Code Lippens inzake auditcomités met deze van andere corporate governance codes en bekijken we de situatie onder de Sarbanes-Oxley Act.

### **4.2.1 Het auditcomité - concept**

Hieronder wordt een overzicht gegeven van een aantal definities van auditcomités. Binnen deze groep van definities gaan we op zoek naar overeenkomsten die de positie van het auditcomité in de onderneming verduidelijken.

“The audit committee is a board sub-committee of (predominantly) non-executive directors concerned with audit, internal control and financial reporting matters.” (Spira, 1998: 30)

“The audit committee is a committee of the Board of directors. Its primary function is to assist the Board in fulfilling its oversight responsibilities by reviewing the financial information which will be provided to the shareholders and others, the systems of internal controls which

management and the Board of directors have established, and the audit process.” (Keegan and DeGeorge, 1998)

“Audit committees are responsible for reviewing the company’s annual audited financial statements: appointing external auditors, interacting with internal auditors and reviewing internal controls.” (Shultz, 2001: 171)

“The audit committee is a sub-committee of the main board of directors, with a remit covering issues relating to financial reporting, audit and internal financial control. It has no decision - making powers and does not report directly to company shareholders. Its outputs consist of reports and recommendations to the main board, offering assurance by providing formal evidence of its oversight activities. Its role is advisory and largely reactive.” (Spira, 2003: 182)

“The audit committee is a subcommittee of the main or supervisory board comprised mainly or wholly of non-executive or independent directors with responsibility for oversight of auditing activities.” (Collier and Zaman, 2005: 753)

Uit bovenstaande definities kunnen we een aantal specifieke kenmerken van het auditcomité afleiden. Het auditcomité is een subcomité van de raad van bestuur. Meer specifiek is het auditcomité samengesteld uit een aantal niet-uitvoerende bestuurders van de raad van bestuur. De meerderheid van deze bestuurders moet tevens onafhankelijk zijn. (Belgian Audit Committee Institute, 2005) Ze rapporteren niet rechtstreeks aan de aandeelhouders, maar aan de raad van bestuur, waar zij zelf deel van uitmaken. Verder kunnen ze aanbevelingen formuleren om bijvoorbeeld de interne controlesystemen te verbeteren.

Spira (2003) zegt dat het auditcomité geen beslissingsbevoegdheid heeft. Keegan and DeGeorge (1998) zijn echter een andere mening aangedaan. Zij zeggen dat het auditcomité de bevoegdheid heeft om de opdracht te geven tot het uitvoeren van onderzoeken die onder hun verantwoordelijkheid vallen. In die zin heeft het auditcomité dus wel een beslissingsbevoegdheid.

Verder zijn ze gemachtigd om informatie op te vragen bij elke werknemer van de onderneming en om op gepaste tijden onafhankelijk juridisch advies in te winnen. Het auditcomité moet dan ook voldoende middelen tot hun beschikking hebben om hun taak tot een goed einde te brengen. Vroeger zag het management de bedrijfsrevisor als een soort van adviseur. Nu moeten beide partijen afstand van elkaar nemen om de afhankelijkheid te verzekeren. De bedrijfsrevisor wordt meer en meer de adviseur van het auditcomité. (Verhoog and Wallage, 2005)

Leden van het auditcomité moeten voldoende vergoed worden voor hun diensten. Het is de taak van het remuneratiecomité om de hoogte van de vergoedingen vast te leggen. Het is in de meeste ondernemingen algemeen aanvaard dat de voorzitter van het auditcomité een grotere vergoeding ontvangt dan de andere leden. Hij besteedt immers meer tijd aan zijn functie en draagt een grotere verantwoordelijkheid. De vergoeding kan soms aanleiding geven tot een dilemma. Enerzijds moet het bedrag hoog genoeg zijn om de tijd die het lid besteedt en de verantwoordelijkheid die hij draagt, te compenseren, maar anderzijds mag het bedrag niet te hoog zijn omdat dit anders aanleiding kan geven tot conflicten. (Belgian Audit Committee Institute, 2005)

Collier (1992) heeft twaalf redenen verzameld waarom ondernemingen een auditcomité installeren. Hij heeft hiervan een rangorde opgesteld. Opmerkelijk zijn de derde en de negende motivatie in deze rangorde. Vele ondernemingen installeren een auditcomité omdat dit comité de bestuurders ontlast van hun statutaire verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het financiële rapporteringsproces en omdat dit comité het management ontlast van hun verantwoordelijkheden inzake fraudepreventie en fraudedetectie. Deze opvattingen zijn echter incorrect. De raad van bestuur werkt als een collegiaal orgaan zodat alle bestuurders verantwoordelijk zijn en niet alleen het auditcomité. Verder blijft fraudepreventie en fraudedetectie de primaire verantwoordelijkheid van het management. Het auditcomité heeft niet als doel om deze taken over te nemen. De leden van dit comité moeten enkel controleren of het management voldoende maatregelen genomen heeft om deze doelstellingen te verwezenlijken.

#### **4.2.2 De Belgische corporate governance code**

Volgens de Belgische corporate governance code (2004) moet de raad van bestuur van een beursgenoteerd bedrijf een auditcomité oprichten. Het auditcomité heeft tot doel om de raad bij te staan bij het vervullen van zijn toezichtopdracht. Ze doen dienst als voornaamste aanspreekpunt voor de interne auditor en de commissaris. Dit comité bestaat uit minstens drie leden, waarvan één lid de taak van voorzitter op zich neemt. De samenstelling is aan specifieke voorwaarden onderworpen, zo moeten alle leden niet- uitvoerende bestuurders zijn. Op zijn minst een meerderheid van de leden is onafhankelijk. De functie van voorzitter van de raad van bestuur en de functie van voorzitter van het auditcomité zijn niet cumuleerbaar. Bij het aantrekken van leden moet men rekening houden met de specifieke behoeften en kwaliteiten die nodig zijn zodat het auditcomité optimaal kan functioneren. Dergelijke auditcomités hebben een ruime bevoegdheid. Ze mogen niet-leden uitnodigen om vergaderingen bij te wonen. Ze mogen met iedereen spreken zonder dat daar een lid van het uitvoerend management bij aanwezig is. Verder hebben ze de mogelijkheid om op kosten van de vennootschap extern professioneel advies in te winnen. De voorzitter van de raad van bestuur moet dan wel eerst op de hoogte gebracht worden. Het auditcomité brengt na elke vergadering verslag uit bij de raad van bestuur.

De taken van het auditcomité worden uitvoerig beschreven in bijlage C van de Code Lippens. Ze komen drie keer per jaar samen. Ieder jaar evalueert men de doeltreffendheid van het auditcomité om zo verbeteringen te kunnen aanbrengen. De activiteiten worden onderverdeeld in vier gebieden: financiële rapportering, interne controle en risicobeheer, intern auditproces en extern auditproces.

De eerste taak van het auditcomité is het controleren van de financiële rapportering. De nauwkeurigheid, de volledigheid en het consequent karakter van de financiële informatie wordt beoordeeld. Ze besteden in het bijzonder aandacht aan het consequent gebruik van boekhoudnormen en aan de consolidatiecriteria van de vennootschap. Belangrijke kwesties worden besproken met het uitvoerend management en de commissaris.

Het uitvoerend management zet systemen voor interne controle en risicobeheer op. Het auditcomité onderzoekt minstens éénmaal per jaar deze systemen om er zeker van te zijn dat de voornaamste risico's behoorlijk worden geïdentificeerd, beheerd en haar ter kennis gebracht worden. Indien personeelsleden onregelmatigheden inzake financiële rapportering ontdekken, moeten ze de mogelijkheid hebben om hun bezorgdheid in vertrouwen aan de vennootschap te melden. Verder worden er regelingen getroffen zodat de personeelsleden de voorzitter van het auditcomité rechtstreeks kunnen inlichten.

Binnen de onderneming wordt er een onafhankelijke interne auditfunctie opgericht, aangepast aan de aard, de omvang en de complexiteit van de vennootschap. Deze interne afdeling moet alle middelen en kennis tot haar beschikking hebben om hun taak tot een goed einde te brengen. Het auditcomité vervult hier een controlerol. Ze controleren het werkprogramma van de interne auditor, ze beoordelen de doeltreffendheid van de interne audit en gaan na in welke mate het management hun aanbevelingen opvolgt. Het auditcomité bekleedt in dit kader ook de rol van raadgever bij de selectie, benoeming, herbenoeming of het ontslag van het hoofd van de interne audit. Ze doen ook aanbevelingen betreffende het budget dat wordt toegewezen aan de interne audit.

Naast het verrichten van intern auditwerk doen de vennootschappen ook nog een beroep op een externe auditor, een commissaris (revisor). Ook hier vervult het auditcomité de rol van raadgever en van controleur. Ze doen aanbevelingen aan de raad van bestuur aangaande de selectie, de benoeming en de herbenoeming van de commissaris. Hierbij kan het auditcomité voorwaarden opleggen voor de aanstelling van de commissaris. Verder heeft het auditcomité de taak om toezicht te houden op de onafhankelijkheid van de commissaris. De commissaris is verplicht om alle banden die hij met de vennootschap of de groep heeft kenbaar te maken aan het auditcomité. Het auditcomité wordt ook op de hoogte gebracht van het werkprogramma van de commissaris. Verder controleert het auditcomité de aard en de reikwijdte van de niet-auditdiensten die werden toevertrouwd aan de commissaris alsook de doeltreffendheid van het extern auditproces. Hierbij wordt ook bepaald in welke mate het management tegemoetkomt aan de aanbevelingen van de commissaris. Indien er kwesties

naar voren komen die aanleiding geven tot de ontslagname van de commissaris, voert het auditcomité hieromtrent een onderzoek naar.

Het auditcomité moet minstens 2 keer per jaar een ontmoeting hebben met de interne auditor en de commissaris-revisor om hun werkprogramma's te bespreken, verduidelijkingen te vragen of aanbevelingen te doen.

#### **4.2.3 De effectiviteit van auditcomités**

Het installeren van subcomités in de raad van bestuur wordt sterk aanbevolen als een gepast mechanisme om de corporate governance te verbeteren. De raad van bestuur delegeert specifieke taken aan deze subcomités. De subcomités kunnen genieten van de inzet en expertise van niet-uitvoerende bestuurders. Verder zijn deze niet-uitvoerende bestuurders de aangewezen persoon om toezicht te houden op het management omwille van hun grotere onafhankelijkheid. Niet-uitvoerende bestuurders beperken de macht van de managers. Andere redenen om niet-uitvoerende bestuurders op te nemen in de raad van bestuur zijn: het verkrijgen van relevante externe informatie, het geven van nieuwe perspectieven aan de onderneming en voor de status.

Algemeen worden volgende taken als taken van de raad van bestuur beschouwd: toezicht houden op en disciplinaire maatregelen tegen het topmanagement van de onderneming, bepalen van het beloningspakket van het topmanagement en zorgen voor de aanwerving van dergelijke managers. Wettelijk gezien moeten ze deze taak ter goeder trouw en rekening houdend met de belangen van de aandeelhouders uitvoeren. De praktijk leert ons echter een ander verhaal. Managers worden zelden geëvalueerd en bij de aanstelling van topmanagers wordt er geen gebruik gemaakt van systematische sollicitatieprocedures. Om de 'gepaste' kandidaat te vinden, wordt er aanspraak gemaakt op de persoonlijke netwerken van de voorzitter van de raad van bestuur, van de CEO of van andere bestuurders. (Heracleous, 1999) Volgens De Vrieze (2005) is de rol van human resources te beperkt in het vraagstuk rond deugdelijk bestuur. Momenteel bestaat er weinig transparantie over de aanwervingen van bestuurders. Ze komen meestal uit het 'old boys network'. Door de HR-manager te betrekken

bij de aanwervingen van bestuurders kan men voorkomen dat bestuurders aangetrokken worden om wie ze kennen en niet omwille van hun expertise en integriteit. Rekening houdend met bovenstaande praktijken bij de aanstelling van een manager, kunnen we ons de vraag stellen in welke mate de onafhankelijke bestuurders daadwerkelijk onafhankelijk zijn.

In Bijlage A van de Code Lippens geeft men een overzicht van de onafhankelijkheidscriteria. De meeste criteria zijn voldoende om de onafhankelijkheid te garanderen. Niettegenstaande is de maximum toegelaten grens dat een bestuurder aandelen mag hebben in de onderneming, om als onafhankelijk te kunnen worden beschouwd, wel erg hoog. Een onafhankelijke bestuurder mag tot 10% van de aandelen van de onderneming bezitten. Indien men rekening houdt met het feit dat de Code Lippens enkel van toepassing is op beursgenoteerde ondernemingen, die meestal een hoge marktkapitalisatiewaarde vertegenwoordigen, kan men 10% van de aandelen alles behalve als zijnde verwaarloosbaar bestempelen.

Song and Windram (2004) hebben in hun onderzoek bevonden dat een onafhankelijke raad van bestuur een positieve invloed heeft op de mogelijkheid van het auditcomité om op een efficiënte manier de financiële rapportering te overzien. Hiertoe mogen de bestuurders echter geen aandelen van de onderneming bezitten. Verder besloten ze dat auditcomités waarvan de leden financieel geletterd zijn en hun taak op een actieve wijze uitvoeren, efficiënter werken dan de auditcomités waar niet aan deze voorwaarden is voldaan.

Niettegenstaande de gehanteerde onafhankelijkheidscriteria in vraag gesteld kunnen worden, zijn er echter veel auteurs van mening dat onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders een belangrijke rol kunnen spelen. Kirkbride and Letza (2005) bijvoorbeeld, zijn van mening dat er voor onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders een belangrijke toezichtsrol is weggelegd. McMullen (1996) heeft in zijn onderzoek bevonden dat ondernemingen die over een auditcomité beschikken, minder vaak te maken hebben met fouten en andere indicatoren van onbetrouwbare financiële rapportering. Beasley (1996) komt tot dezelfde conclusie en legt de nadruk op de rol van de onafhankelijke bestuurder in dit verhaal. Ook Carcello and Neal (2003) vonden een verband tussen de onafhankelijkheid van auditcomités en de kwaliteit van de financiële rapportering.

Volgens Raghunandan (2001) komt dit doordat onafhankelijke auditcomités meer communiceren met het hoofd van de interne afdeling. “The mere existence of an audit committee, however, doesn’t necessarily guarantee effectiveness in the areas of control and effectiveness. Other contributing factors include what it does, how it functions and the interactions between it and the chief audit executive.” (Paape et al., 2003: 259) Volgens Rothuizen (2006) hebben interne auditors slechts een toegevoegde waarde in het kader van corporate governance als ze in staat zijn om te communiceren met de raad van bestuur. De interne auditor is een belangrijke gesprekspartner geworden voor het auditcomité.

Klein (2002) heeft uit zijn onderzoek kunnen besluiten dat earnings management minder voorkomt als de raad van bestuur in het algemeen en het auditcomité in het bijzonder onafhankelijk zijn. Indien de structuur van de raad van bestuur onafhankelijk is van de CEO, is de raad van bestuur effectiever in het bewaken van het financiële accountingproces. In dit geval biedt het auditcomité een extra zekerheid aan de gebruikers van de jaarrekening. Ze kunnen vertrouwen op de gepresenteerde financiële gegevens doordat de auditors onafhankelijk, zonder druk van het management, hun werk hebben kunnen doen. Auditors ervaren geen druk van het management omdat ze beschermd worden door het auditcomité. (Spira, 1999)

Bestuurders moeten een zicht hebben op de kwaliteit van de financiële rapportering, zodat ze kunnen ingrijpen wanneer naar hun mening de kwaliteit niet voldoet aan de eisen van de aandeelhouders. Het stellen van dergelijke vragen om een inzicht te krijgen, kan soms beschamende toestanden teweeg brengen. Maar dit is maar een kleine prijs dat ze betalen want het voortdurend stellen van vragen is in het voordeel van duizenden aandeelhouders. In sommige gevallen hebben de leden van het auditcomité te weinig kennis van de interne controlesystemen van de onderneming of zijn ze niet op een voldoende wijze financieel geschoold om ernstige vragen te kunnen stellen. (Shultz, 2001)

In de Verenigde Staten bestonden auditcomités al voor 1978, toen de New York Stock Exchange alle beursgenoteerde ondernemingen verplichtte om een dergelijk comité in hun raad van bestuur te installeren. De publicatie van het Treadway rapport in 1987 benadrukte de rol van het auditcomité. Volgens dit rapport was de primaire rol van het auditcomité toezicht



houden op de financiële rapportering. In die tijd hadden vele mensen twijfels over de effectiviteit van dergelijke comités in de praktijk. (Verschoor, 1990)

De situatie is er niet op verbeterd. Doordat de auditcomités de recente boekhoudschandalen niet hebben kunnen voorkomen, hebben veel mensen twijfels bij de effectiviteit van het auditcomité. In het rapport “Global economic crime survey 2005: Belgium” geeft het auditkantoor PriceWaterhouseCoopers de resultaten van hun jaarlijks onderzoek naar de economische criminaliteit in België weer. Hun onderzoek heeft uitgewezen dat geen enkel fraudegeval op initiatief van het auditcomité ontdekt was. De interne afdeling daarentegen was verantwoordelijk voor de ontdekking van 28% van de fraudegevallen.

Het negatieve imago van het auditcomité is deels te wijten aan de misvatting die het publiek heeft over de rol van het auditcomité. De primaire rol van het auditcomité is niet het opsporen van fraude. Ze moeten er echter wel voor zorgen dat er binnen de onderneming adequate instanties aanwezig zijn die zich hoofdzakelijk bezighouden met fraudepreventie en fraudedetectie. In die zin heeft het auditcomité wel degelijk een positieve bijdrage geleverd omdat zij mede verantwoordelijk zijn voor het succes van de interne afdeling. Alhoewel de aanwezigheid van een auditcomité geen zekerheid kan bieden over het niet voorkomen van financiële fraude, kunnen we toch wel met enige zekerheid zeggen dat dit comité er toe bijdraagt dat het risico op dergelijke onregelmatigheden kleiner wordt. (Spira, 2003) Dit houdt niet in dat er nog een lange weg af te leggen is vooraleer het auditcomité alle vooropgestelde doelen en verwachtingen van het publiek kan verwezenlijken.

Barbara Hackman Franklin, voormalig U.S. secretary of commerce en lid van diverse auditcomités, vindt dat de leden van het auditcomité de meeste verantwoordelijkheid hebben en de grootste hoeveelheid informatie op een korte tijd moeten verwerken. In Ward (2000) geeft ze enkele richtlijnen mee voor de leden van auditcomités:

- Vermits het auditcomité slechts enkele keren per jaar samenkomt, zorg er dan ook voor dat iedereen alle informatie op voorhand krijgt bedeed zodat ze zich ten gronde kunnen voorbereiden.

- Het is belangrijk om de agenda van iedere vergadering grondig op te stellen. De eerste 30 minuten van de vergadering moeten worden voorbehouden voor een gesprek met de interne auditors. Op deze manier voorkomt u dat u deze personen op het einde van de vergadering nog even vluchtig aan het woord laat en zo essentiële informatie verloren gaat.
- Plan ten minste éénmaal per jaar een sessie met de interne en externe auditor zodat u samen met hun de grootste auditrisico's kunt bespreken.
- Neem de tijd om tussen vergaderingen in gesprekken te voeren met de interne en externe auditor. Op deze manier komt informatie u veel sneller ter oren.

In bovenstaande aanbevelingen wordt de nadruk gelegd op de samenwerking tussen de interne afdeling en het auditcomité. The Institute of Internal Auditors (2005) bespreekt in het document 'Internal Audit Standards: why they matter' de samenwerking tussen de interne afdeling en het auditcomité. Zij hebben aangetoond dat in ondernemingen waar de interne afdeling de IIA - standaarden respecteert, het eenvoudiger is voor het auditcomité om hun toezichtstaak tot een goed einde te brengen.

Ten gevolge van de recente fraudeschandalen liggen auditcomités vaak onder vuur. Ze worden verweten dat ze hun werk niet adequaat uitgevoerd hebben. Het is echter niet eenvoudig voor auditcomités om weet te krijgen van fraudes waar het management in betrokken is. Boris Feldman, een topadvocaat bij een bureau gespecialiseerd in fraudeonderzoek, geeft in Ward (2000) enkele aanwijzingen waar leden van auditcomités rekening mee kunnen houden om beter in staat te zijn fraude tijdig op te merken:

- De belangrijkste fraudepost is de omzet. Kijk dus uit naar ongewone transacties. Vraag aan de bedrijfsrevisor of aan de controller of er in de laatste periode een transactie heeft plaatsgevonden van een buitengewoon hoog bedrag.
- Besteed specifiek aandacht aan transacties die manueel ingeboekt worden.
- In vele fraudegevallen wordt er gebruik gemaakt van een 'side letter'. Het kan een standaard verkoopovereenkomst betreffen maar "a side agreement will keep it from being entered into the standard order process, or say that the product can be sent back, or that the buyer need not pay until they resell it." Dring er op aan dat men u op de

hoogte brengt van bestaande ‘side letters’ en onderzoek of er in deze overeenkomsten verborgen clausules staan.

- Een maal per kwartaal de controller achter gesloten deuren vragen of hij op de hoogte is van onregelmatigheden of dat hij het niet eens is met de CFO op bepaalde punten. In de meeste gevallen zal de controller eerlijk zijn mening geven. Auditcomités maken echter te weinig gebruik van deze informatiebron.
- Het auditcomité moet niet alleen het finaal auditrapport van de bedrijfsrevisor bekijken maar hij moet ook vragen welke informatie niet in dit rapport opgenomen is, omdat het achteraf is gebleken dat het om niet-materiële feiten ging. “Require the outside auditors to submit their Schedule of Past Adjustments (exceptions). Generated in the course of the audit, this is a log of everything the auditors had reservations or concerns about, whether or not they later found it material.” (Ward, 2000: 53)

#### **4.2.4 Vergelijking van corporate governance codes**

In eerste instantie maken we een vergelijking tussen een aantal Europese corporate governance codes. We doen hiervoor een beroep op de Belgische corporate governance code (2004), de Nederlandse corporate governance code (2003), de Franse corporate governance code (2002) en de Duitse corporate governance code (2002). Daarna bespreken we aan de hand van de corporate governance code van de NYSE (2003) de situatie in de Verenigde Staten.

Zowel de Belgische als de Franse corporate governance code voorziet in de installatie van een auditcomité, onafhankelijk van het aantal leden waaruit de raad van bestuur is samengesteld. In Nederland moet de raad van bestuur (raad van commissarissen) slechts een auditcomité installeren wanneer de raad van bestuur uit meer dan vier leden bestaat. De Nederlandse Corporate Governance Commissie heeft deze toegeving gedaan onder druk van kleine beursgenoteerde ondernemingen die het praktisch en financieel niet haalbaar achtten om dergelijke comités te installeren. Ook Duitsland stelt de installatie van een dergelijk comité afhankelijk van de omvang van de raad van bestuur, maar vermeldt geen éénduidig criteria. In

Frankrijk installeert men binnen sommige ondernemingen niet alleen een auditcomité maar ook een comité dat verantwoordelijk is voor de financiële staten. In dit geval houdt het auditcomité zich in hoofdzaak bezig met risk management. In de Duitse code wordt de term ‘auditcomité’ echter weinig gebruikt. Men schrijft dat de geconsolideerde jaarrekening gecontroleerd wordt door de bedrijfsrevisor en door de raad van bestuur. In deze taakomschrijving kiest men voor de raad van bestuur in zijn geheel en niet voor het auditcomité dat specifiek voor deze doeleinden geïnstalleerd wordt. Dit valt waarschijnlijk te verklaren doordat de installatie van een auditcomité niet in alle ondernemingen noodzakelijk is. Indien er binnen een bepaalde onderneming geen comités worden geïnstalleerd, wordt de voltallige raad van bestuur geacht deze taken te behartigen.

In alle bovenstaande corporate governance codes worden één of meerdere voorwaarden gesteld aan het lidmaatschap van het auditcomité. Het meeste gehanteerde criterium is dat van de onafhankelijkheid. “An independent director is to be understood not only as a ‘non-executive director’, i.e., one not performing management duties in the corporation or its group, but also one devoid of particular bonds of interest (significant shareholder, employee, other) with them. For the sake of simplicity, an independent director can be defined as follows: A director is independent of the corporation’s management when he or she has no relationship of any kind whatsoever with the corporation or its group which might risk coloring his or her judgement.” (Mouvent des Entreprises de France, 2002: 9) Zowel in de Belgische, Nederlandse als Franse corporate governance code stelt men dat een bestuurder die meer dan tien procent van de aandelen bezit, niet als zijnde onafhankelijk beschouwd kan worden. In de Duitse code wordt er geen melding gemaakt van een dergelijke grens, toch niet op een directe wijze. In deze code stelt men wel dat ieder lid van het directiecomité of van de raad van bestuur dat meer dan één procent van de aandelen van de onderneming bezit, dit bekend moet maken. In Nederland en in België houdt men bij de toepassing van dit onafhankelijkheidscriteria niet alleen rekening met de situatie van de bestuurder maar ook met deze van naaste familieleden. In Frankrijk en in België worden duidelijke richtlijnen gegeven omtrent de samenstelling van het auditcomité. In Frankrijk moeten 2/3 van de leden van het auditcomité onafhankelijk zijn. In België mag het auditcomité uitsluitend uit niet-uitvoerende bestuurders bestaan, waarvan de meerderheid onafhankelijk moet zijn. Men kan zich alleen

maar de vraag stellen hoe onafhankelijk deze bestuurders in werkelijkheid zijn. Marcel Asselbergs, ere bank- en bedrijfsrevisor en bestuurder van vennootschappen, stelt zich ook de vraag hoe een bestuurder met tien procent van de aandelen nog kan verklaren dat hij onafhankelijk is. (Belgische Corporate Governance Commissie, 2004)

In vele landen worden er ook nog eens specifieke voorwaarden gesteld aan de functie van voorzitter van het auditcomité. In Duitsland mag deze persoon geen voormalig lid zijn van het directiecomité. Zowel in Nederland als in België mag de voorzitter van het auditcomité niet dezelfde persoon zijn die de functie van voorzitter van de raad van bestuur bekleedt. In Nederland mag hij tevens geen voormalig manager zijn. Op dit punt zijn ze dezelfde mening aangedaan als Duitsland. Deze bepalingen hebben tot doel een evenwichtige besluitvorming door de raad van bestuur op het gebied van financiële verslaggeving van de vennootschap en de bezoldiging van de bestuurders te bevorderen.

In alle landen moet het auditcomité over relevante deskundigheid beschikken. De Nederlandse code bevat de verplichting om in het auditcomité minstens één financieel expert op te nemen. Deze persoon heeft relevante kennis en ervaring opgedaan op financieel administratief/ accounting terrein bij beursgenoteerde vennootschappen of andere grote rechtspersonen.

In Nederland moet het auditcomité minstens éénmaal per jaar overleggen met de bedrijfsrevisor zonder dat het management hierbij aanwezig is. De Belgische code voorziet ook een ontmoeting tussen het auditcomité, de bedrijfsrevisor en de interne auditor. Deze ontmoeting moet twee keer per jaar plaatsvinden. Een specifiek kenmerk van het franse systeem is het 'dual auditorship'. De belangrijkste elementen van de financiële staten worden twee keer nagekeken door verschillende auditors. Dit om de onafhankelijkheid te vergroten.

In Nederland rapporteert het auditcomité minstens éénmaal per jaar over hun relatie met de bedrijfsrevisor. In deze beoordeling schenkt men in het bijzonder aandacht aan de onafhankelijkheid van deze auditor. Zo gaat men na of het kantoor dat verantwoordelijk is voor de audit gezorgd heeft voor een tijdige vervanging van de auditor. Dit om te voorkomen

dat de auditor een te sterke band ontwikkelt met de onderneming. Eenmaal in de vier jaar worden de prestaties van de bedrijfsrevisor grondig beoordeeld.

Alleen in de Belgische code wordt er melding gemaakt dat het auditcomité moet nagaan of werknemers hun bezorgdheid over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële rapportering of andere aangelegenheden in vertrouwen kunnen uiten binnen de onderneming. Tevens worden regelingen getroffen volgens dewelke personeelsleden de voorzitter van het auditcomité rechtstreeks kunnen inlichten.

“In België worden beursgenoteerde vennootschappen, in tegenstelling tot andere landen, vaak gecontroleerd door één of meer belangrijke aandeelhouders. Om die reden kan men niet alleen vertrouwen op controle door de markt om te garanderen dat beursgenoteerde vennootschappen de Code voldoende naleven. De Commissie heeft daarom geopteerd voor een gecombineerd systeem van toezicht dat berust bij de raad van bestuur, de aandeelhouders van de vennootschap en de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen (CBFA), eventueel aangevuld met andere mechanismen.” (Belgische Corporate Governance Commissie, 2004: 9)

Collier and Zaman (2005) hebben in hun onderzoek bevonden dat het concept van auditcomité gebruikt wordt in alle Europese corporate governance codes, maar dat er op operationeel niveau maar een beperkte consistentie is op het gebied van de aanbevolen structuur en de rol van het auditcomité. Persoonlijk heb ik ondervonden dat er op inhoudelijk gebied toch wel een grote mate van overeenstemming terug te vinden is. Wel moet opgemerkt worden dat mijn analyse slechts betrekking heeft op vier Europese corporate governance codes. Tussen België en Nederland zijn er in ieder geval toch wel enkele opvallende overeenkomsten te bespeuren. Dit is enigszins opmerkelijk omdat de raad van commissarissen in Nederland niet dezelfde bevoegdheid heeft dan de raad van bestuur in België. De Belgische raad van bestuur heeft zowel een bestuursfunctie als een toezichtsfunctie. De Nederlandse raad van commissarissen heeft enkel een toezichtsfunctie. In dat opzicht kan men de Nederlandse raad van commissarissen op zich al beschouwen als een auditcomité, alleen met uitgebreidere bevoegdheden. Dit verschil verklaart mede waarom er in Nederland pas een auditcomité geïnstalleerd moet worden wanneer deze raad van commissarissen uit meer dan

vier leden bestaat. Het Belgische directiecomité heeft dus minder macht dan het Nederlandse directiecomité omdat de Belgische raad van bestuur een aantal van de bestuurstaken voor hun rekening neemt.

Bekijken we tot slot nog even de situatie in de Verenigde Staten. In de Verenigde Staten kan een bestuurder niet gekwalificeerd worden als zijnde onafhankelijk tenzij de raad van bestuur heeft bepaald dat de bestuurder inderdaad geen materiële relatie heeft met de beursgenoteerde onderneming. Ook hier hanteren ze brede onafhankelijkheidscriteria door rekening te houden met de positie van familieleden. Verder moet ieder lid van het auditcomité financieel geletterd zijn of bereid zijn om zich op korte tijd bij te scholen. Tevens moet ten minste één lid van het auditcomité ervaring hebben in accounting of financieel management. Het is opmerkelijk dat in de Verenigde Staten ieder beursgenoteerde onderneming over een interne afdeling moet beschikken. Volgens hun is het auditcomité er op deze manier zeker van dat ze tijdig over de nodige informatie zullen beschikken. In België is de installatie van een interne afdeling niet verplicht. Er moet wel jaarlijks bekeken worden of het nodig is om een dergelijke afdeling op te richten. Het is opvallend dat het auditcomité-concept in de Amerikaanse corporate governance code veel uitgebreider aan bod komt. (New York Stock Exchange, 2003) Dit valt waarschijnlijk te verklaren doordat het auditcomité in de Verenigde Staten een meer actieve rol vervult.

#### **4.2.5 Sarbanes - Oxley Act**

Recente fraudeschandalen, zoals deze bij Enron en WorldCom, liggen aan de basis van de Sarbanes-Oxley Act die in de Verenigde Staten in 2002 is goedgekeurd. Deze federale wet, die een groot aantal implicaties bevat op het gebied van corporate governance, is ook wel gekend als 'The Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002'. Zoals deze titel al doet vermoeden heeft de wet als doel om de investeerders te beschermen door hervormingen door te voeren op het gebied van financiële rapportering. De wet legt tal van regels op aan bedrijven die aan een Amerikaanse beurs genoteerd zijn (en haar buitenlandse filialen, of een buitenlands bedrijf met een genoteerde vestigingen). In 69 artikelen tracht de wet deugdelijk ondernemingsbestuur af te dwingen en nieuwe schandalen

te voorkomen. Om niet te ver af te wijken van de essentie van deze eindverhandeling, behandelen we in hoofdzaak de secties die betrekking hebben op het auditcomité.

De AICPA (2005) omschrijft de nieuwe rol van het auditcomité en de auditor als volgt:

- Auditoren rapporteren aan het auditcomité en niet aan het management.
- Het auditcomité moet zowel alle audit als niet-audit diensten goedkeuren.
- De auditor moet alle nieuwe informatie rapporteren aan het auditcomité. We denken dan bij voorbeeld aan een meningsverschil dat een auditor gehad heeft met het management omtrent accounting principes.
- Bepaalde niet-audit diensten mogen niet meer verleend worden door de bedrijfsrevisor.
- De verantwoordelijke bedrijfsrevisor moet iedere vijf jaar vervangen worden. Het auditbureau mag aanblijven maar ze moeten een andere partner hoofd maken van de audit van de betreffende onderneming.
- Een auditbureau kan geen audit diensten verlenen aan een publieke onderneming indien een van de topfiguren van die onderneming (CEO, CFO, ...) een werknemer was van dat auditbureau en de afgelopen jaren een audit heeft verricht voor de betreffende publieke onderneming.

Sectie 204 van de SOX-wet stelt dat iedere bedrijfsrevisor die een audit uitvoert voor de onderneming op regelmatige basis verslag moet uitbrengen aan het auditcomité. Ze bespreken onder andere de discussies die de bedrijfsrevisor heeft gehad met het management over de financiële rapportering. Tevens brengt de revisor verslag uit over alle geschreven communicatie tussen hem en het management. We denken dan bijvoorbeeld aan de management letter.

Sectie 301 bevat de verplichting om een auditcomité te installeren. Volgens deze wet is het auditcomité, dat een subcomité is van de raad van bestuur, verantwoordelijk voor de aanstelling, de beloning en het toezicht op het werk van de bedrijfsrevisor. Zoals aangehaald in sectie 204 zal deze bedrijfsrevisor rapporteren aan het auditcomité. Sectie 301 stelt verder dat ieder lid van het auditcomité onafhankelijk moet zijn. Dit houdt in dat het lid geen andere



compensaties mag ontvangen voor het geven van advies en geen andere banden mag hebben met de onderneming of één van haar dochterondernemingen, dan in zijn hoedanigheid van lid van het auditcomité. Ze moeten tevens procedures opstellen om de klachten inzake accounting, interne controle en audit adequaat aan te pakken. Werknemers moeten de mogelijkheid hebben om op een anonieme manier opmerkingen en onregelmatigheden betreffende bovengenoemde onderwerpen te kunnen melden. Het auditcomité mag zich in zijn taak laten bijstaan door onafhankelijke specialisten. De onderneming moet voldoende middelen ter beschikking stellen aan het auditcomité zodat deze de bedrijfsrevisor en de onafhankelijke specialisten kan vergoeden voor hun geleverde diensten.

De algemeen directeur (CEO) en de financieel directeur (CFO) moeten een verklaring uitgeven bij het auditrapport waarin staat dat de verslaglegging de stand van zaken bij het uitgevende bedrijf correct weergeeft en dat er dus geen substantiële afwijkingen zijn. De twee ondertekenaars zijn aansprakelijk en kunnen dus vervolgd worden bij grote fouten in het jaarverslag. Deze bepaling is terug te vinden in sectie 302 van de Sarbanes-Oxley Act.

Sectie 404 handelt over de interne controle. Elk jaarverslag moet ook een rapportage bevatten van de interne controle. In dit rapport moeten staan:

1. de verantwoordelijkheid van het management voor het opzetten en in stand houden van een adequate intern controle systeem voor de financiële verslaglegging.
2. een beoordeling van de effectiviteit van de interne controle per einde van het fiscale jaar. De bedrijfsrevisor dient daarnaast de beoordeling van het management van de interne controlesystemen te onderzoeken en daarover te rapporteren in een formaat zoals dat door de PCAOB is vastgelegd.

Volgens sectie 406 moet de onderneming melden of ze al dan niet een ethische code voor het senior financieel management hanteren. Indien ze niet over een dergelijke code beschikken, moeten ze de reden hiervoor opgeven. Sectie 407 legt de verplichting op om samen met de periodieke rapporten aan te geven of er in het auditcomité minstens één financieel expert zetelt. Indien dit niet het geval is, moet ook hier een verantwoording voor gegeven worden.

Sectie 802 beschrijft de straffen voor het veranderen van documenten. Iemand die een document vervalst kan naast een boete een gevangenisstraf tot 20 jaar oplopen. Bedrijfsrevisoren zijn verplicht om alle werkpapieren van een audit gedurende een periode van vijf jaar bij te houden. Iemand die bewust deze verplichting naast zich neerlegt, kan naast een boete een gevangenisstraf tot 10 jaar oplopen. De hoge straffen in deze sectie maken duidelijk dat financiële onregelmatigheden niet meer aanvaard worden.

Personen die hun publieke verantwoordelijkheid opnemen door onregelmatigheden en fraudegevallen te melden, worden door sectie 806 beschermd tegen mogelijke represailles. Sectie 807 erkent de zwakke positie van de aandeelhouders door straffen op te leggen tegen eenieder die door frauduleus gedrag de aandeelhouders benadeelt.

De Sarbanes-Oxley Act geeft duidelijk aan dat Amerikanen een 'rules based-omgeving' hanteren die rigide stelt dat wanneer iemand de regels overtreedt, hij de gevangenis invliegt. Wij voelen ons beter in een 'best practice-omgeving'. Door de Sarbanes-Oxley Act is de risicoperceptie van heel wat internationale ondernemingen sterk veranderd. Ze beschouwen het risico dat ze niet voldoen aan de 'regelomgeving' als zijnde het grootste risico. Tegenwoordig worden heel wat regels ontwikkeld. Deze regels hebben wereldwijd een sterke werking maar zijn eenzijdig bepaald. Hierdoor zijn ze in vele gevallen imperfect. Door de culturele verschillen tussen Europa en de Verenigde Staten is het echter niet evident om samen de regels op te stellen. (Verhoog and Wallage, 2005)

Het opmerkelijke van de Sox - wetgeving is dat de bedrijfsrevisoren, die zo'n belangrijke rol speelden bij het oprichten van de wet, nu veel voordeel ervaren bij het implementeren ervan. De Sox - wetgeving is immers zo vaag dat het aan de bedrijfsrevisor is om te bepalen hoe een bedrijf de wetgeving moet implementeren. Bedrijven kunnen dus niet zonder bedrijfsrevisoren die zeggen hoe de wet geïnterpreteerd moet worden, zodat dezelfde bedrijfsrevisoren later hun goedkeuring kunnen geven. De ondernemingen besteden meer geld dan vroeger aan de diensten van diverse auditors.

De andere kant van het verhaal is echter dat de SOX - wetgeving de nadruk heeft gelegd op de interne controle. Ondernemingen die niet onder deze wet vallen, nemen toch een aantal elementen over omdat deze aanbevelingen leiden tot verbeterde interne controlesystemen met betrekking tot financiële rapportering. Het Belgian Audit Committee Institute (2005: 9) omschrijft de volgende voordelen:

- More timely identification and remediation of weaknesses.
- An increased understanding of risks and how you can manage them.
- Identification of opportunities for business and risk management improvements that go well beyond financial controls.
- Strengthened and streamlined controls - more extensive standardization, consolidation and automation.
- Standardized and simplified processes.

## **Hoofdstuk 5: Aanbevelingen voor Belgische auditcomités**

In dit laatste hoofdstuk behandelen we de kern van deze eindverhandeling. In eerste instantie bespreken we de organisatie die de richtlijn ‘Management override of internal controls’ heeft uitgevaardigd. Daarna bespreken we in het kort de inhoud van deze richtlijn. We gaan verder met een beoordeling van de toepasbaarheid van deze richtlijn in de Belgische bedrijven aan de hand van interviews met bevoorrechte getuigen. We beëindigen dit hoofdstuk met het opstellen van een best practice code voor Belgische auditcomités.

### **5.1 American Institute of Certified Public Accountants**

De vroegere voorloper van het ‘American Institute of Certified Public Accountants’ (AICPA), namelijk de ‘American Association of Public Accountants’, is ontstaan in 1887. In 1916 werden ze opgevolgd door het ‘Institute of Public Accountants’. Toen telde de organisatie 1150 leden. Het jaar daarop veranderde de naam in het ‘American Institute of Accountants’. Deze naam bleef behouden tot 1957. Toen werd de naam voor de laatste keer veranderd in het nu gekende ‘American Institute of Certified Public Accountants’. Momenteel kent de vereniging meer dan 340 000 leden. Ze is daarmee dan ook de grootste nationale professionele accounting organisatie in de Verenigde Staten. Andere prominente accounting organisaties zijn het ‘Institute of Management Accountants’ (82 000 leden) en het ‘Institute of Internal Auditors’ (54 000 leden). (AICPA, 2005)

Het doel van de AICPA omvat het leveren van middelen, informatie en leiderschap aan hun leden zodat deze waardevolle diensten kunnen verlenen waar zowel het publiek, de werknemers als de klanten baat bij hebben. De AICPA probeert deze doelstelling concreet in te vullen door een groot aantal taken op zich te nemen. Ze vertegenwoordigen het belang van hun leden bij de overheid en andere instanties. Verder proberen ze het beroep te beschermen en te promoten. Ze zorgen ervoor dat het publiek vertrouwen heeft in de integriteit, objectiviteit en bekwaamheid van hun leden. Naast deze activiteiten om de bestaande leden te ondersteunen, besteden ze ook aandacht aan het aantrekken en opleiden van nieuw potentieel.

Verder stellen ze professionele standaarden op om het professioneel gedrag van hun leden voortdurend te verbeteren. (AICPA, 2005)

Naast de concrete aanbevelingen per doelgroep heeft de AICPA een professionele gedragscode uitgevaardigd. Deze code is bedoeld om richtlijnen en regels te verschaffen aan hun leden zodat ze op de hoogte zijn van de professionele verantwoordelijkheden bij de uitoefening van hun taak. De AICPA is van mening dat het vooral van de leden zelf afhangt in welke mate ze de richtlijnen volgen en respecteren. In tweede instantie zorgt groepscontrole en de publieke opinie dat de leden zich aan allerlei voorschriften houden. Disciplinaire maatregelen zijn noodzakelijk tegen leden wiens handelen niet in overeenstemming zijn met de regelgeving. (AICPA, 2005)

## **5.2 Richtlijn: ‘Management Override of Internal Controls’**

In een persbericht op 25 januari 2005 stelde de AICPA de richtlijn ‘Management Override of Internal Controls’ voor. Deze richtlijn kadert in hun fraude - preventie programma en handelt over één van de belangrijkste frauderisico’s: het vermogen van het management om de interne controlesystemen te omzeilen. “Our guidance outlines specific steps audit committees can take to address the risk of management overriding established internal safeguards”, zei John Morrow, Vice President van de AICPA. “Had audit committees taken these steps, many financial frauds may have been prevented.” (Morrow, 2005: 1)

Het doel van deze richtlijn is om de leden van auditcomités een aantal aandachtspunten mee te geven waarmee ze rekening dienen te houden bij de uitoefening van hun taak. In deze richtlijn wordt specifiek aandacht besteed aan fraude gepleegd door het management. Door het management te controleren en rekening te houden met de specifieke frauderisico’s bij deze groep verhoogt het auditcomité de kans dat financiële fraude voorkomen en opgespoord kan worden. De richtlijn is toepasbaar op leden van alle auditcomités: beursgenoteerde ondernemingen, niet-beursgenoteerde ondernemingen, non-profit organisaties en overheidsinstellingen.

De AICPA had in 2004 al een Audit Committee Toolkit opgesteld. Dit hulpmiddel omvatte aanbevelingen voor leden van auditcomités. De richtlijnen 'Management Override of Internal Controls' en 'Anonymous Submission of Suspected Wrongdoing (Whistleblowers)' zijn de laatste hulpmiddelen voor leden van auditcomités die de AICPA heeft uitgevaardigd. (AICPA Journal of Accountancy Online, 2005)

Hieronder wordt de concrete inhoud van de richtlijn in samengevatte vorm weergegeven. Het originele document kan u als bijlage 1 terugvinden.

### **5.2.1 Een sceptische houding aannemen**

Onder scepticisme wordt in deze context verstaan dat de leden van het auditcomité er vanuit gaan dat frauderisico's, inclusief het risico dat het management de interne controlesystemen omzeilt, bestaan in elke entiteit. Om een gepaste graad van scepticisme te bereiken moeten de leden van het auditcomité alert zijn voor mogelijke frauderisico's en bereid zijn om soms moeilijke vragen te stellen. De persoonlijke bereidheid van een lid is echter niet voldoende. Er moet een omgeving gecreëerd worden die openlijke discussies tussen de leden aanmoedigt en ervoor zorgt dat er voldoende aandacht besteed wordt aan de zogenaamde 'what if'-scenario's met betrekking tot frauderisico's in de onderneming. Bij het evalueren van de frauderisico's bij het management moeten de leden van het auditcomité hun geloof in de integriteit van het management opzij zetten omdat fraude meestal gepleegd wordt door personen van wie men het vooral niet verwacht.

Het aannemen van zo'n sceptische houding heeft twee voordelen. Door een houding te ontwikkelen waarbij men er vanuit gaat dat het risico dat het management de interne controlesystemen omzeilt altijd aanwezig is, heeft men een beter zicht op de werkelijke frauderisico's bij het management. Ten tweede kan een openlijke sceptische houding ten aanzien van het management dienst doen als een afschrikmiddel. Het management zal dan wel eens twee keer nadenken voordat ze een onregelmatigheid begaan.

### **5.2.2 Een beter begrip van de onderneming**

De leden van het auditcomité moeten een degelijke kennis hebben van de onderneming en van de industrie waarin de onderneming opereert om hun taak tot een goed einde te brengen. Financiële rapportering naar de diverse stakeholders moet de economische activiteit van de onderneming correct weergeven. Men moet dus een goede kennis hebben van de onderneming om te beoordelen of de financiële informatie overeenstemt met de bedrijfseconomische werkelijkheid. Verder zal een goede kennis van de onderneming nieuwe inzichten verschaffen bij het herkennen van frauderisico's.

Indien een onderneming niet aan zijn doelstellingen kan voldoen, kan het management zijn toevlucht nemen tot technieken om op een kunstmatige manier de omzet te laten stijgen of de kosten te laten dalen. Ze kunnen bijvoorbeeld kortingen toestaan om de verkoop te stimuleren of grote investeringen tijdelijk uitstellen om de kosten te drukken. Veel van deze beslissingen zijn wettelijk. Zulke situaties geven echter ook aanleiding tot onwettelijke manipulatie van het resultaat door het management. De grens tussen het wettelijke en het onwettelijke is echter niet altijd duidelijk, zeker wanneer de rapportering afhankelijk is van een managementbeslissing of van een schatting. Het auditcomité moet altijd nagaan of de transacties wettelijk en logisch zijn in het kader van de ondernemingsdoelstellingen.

Het management beheerst rechtstreeks en onrechtstreeks veel bronnen van inkomsten. Veel gerapporteerde resultaten zijn gebaseerd op de schattingen en de mening van het management. Het is noodzakelijk dat de leden van het auditcomité kennis hebben van de factoren die een invloed uitoefenen op de inkomsten en het resultaat van de onderneming. Zonder deze kennis is het onmogelijk voor hen om het management op een degelijke manier te controleren en frauderisico's te achterhalen.

Er zijn meestal drie elementen aanwezig wanneer fraude zich voordoet: een reden, de gelegenheid en de rationalisering door de betrokkenen. Om deze drie elementen binnen de onderneming te situeren is een goede kennis van het reilen en zeilen van de onderneming noodzakelijk. De leden van het auditcomité kunnen deze kennis over de onderneming opdoen

door het lezen van diverse rapporten, door zich te verdiepen in de wijze waarop de managers vergoed worden, enz. Ondernemingen, waar een groot gedeelte van de financiële rapportering gebaseerd is op subjectieve bepalingen, moeten extra aandacht besteden aan de controle van het management.

Het auditcomité moet een goed begrip hebben van de factoren die een negatieve invloed kunnen uitoefenen op het behalen van de vooropgestelde objectieven. Deze risico's kunnen het management aanzetten tot het plegen van fraude. Verder moeten ze aandacht hebben voor onrealistische doelstellingen. Hierbij is het belangrijk om een goed beeld te hebben van de budgetteringsmentaliteit van de onderneming. Realistisch blijven is aangeraden. Onrealistische doelstellingen zijn in het verleden dikwijls de aanzet geweest tot het plegen van financiële fraude. De financiële rapporteringscultuur die een invloed heeft op de CEO en de CFO moet ook goed begrepen worden. In het bijzonder moeten ze aandacht besteden aan verschillen in de financiële rapporteringscultuur tussen verschillende units.

Ten slotte moeten de leden van het auditcomité de beloningsprogramma's van het management goed begrijpen. Aandelenopties en prestatie- afhankelijke bonussen kunnen aanleiding geven tot dubieuze rapporteringen.

### **5.2.3 Brainstormen om frauderisico's te identificeren**

De leden van het auditcomité worden geadviseerd om op regelmatige basis, zonder dat het management aanwezig is, ideeën uit te wisselen over fraude bij het management. Bij deze brainstormingsessies is het aangeraden om de discussies te richten op eventuele stimuli om fraude te begaan, de gelegenheden en elementen die aanleiding geven tot het rationaliseren van de fraude. Ze bespreken dan onder andere de zwakke punten van de interne controle en bepaalde oorzaken die aanleiding kunnen geven tot frauduleus gedrag. Bij deze gesprekken kunnen ze ook derden betrekken zoals de interne auditor, de bedrijfsrevisor, het benoemingscomité, de personeelsdienst, een anti – fraude specialist, enz. Verder is het vooral belangrijk om alle leden in deze discussie te betrekken. Ze moeten openstaan voor alle ideeën



en invalshoeken. Het is noodzakelijk dat men oppast voor dominante personen die hun inzichten naar voren schuiven en geen oor hebben naar de mening van anderen.

In deze context kan het ook eens interessant zijn om bestaande fraudeschandalen uitgebreider onder de loep te nemen en te onderzoeken om een dergelijk scenario zich ook in het eigen bedrijf kan afspelen.

Nadat alle mogelijke frauderisico's achterhaald zijn, moet men deze rangschikken volgens de graad van waarschijnlijkheid waarin ze kunnen voorkomen. Zo heeft de interne afdeling een beter zicht waar de prioriteiten liggen. Bij deze sessies kan men ook rekening houden met klachten die ontvangen zijn via whistleblower - programma's.

#### **5.2.4 Gedragscode gebruiken om de financiële rapporteringscultuur te beoordelen**

De meeste bedrijven beschikken over een ethische gedragscode. Het bestaan van zo een code op zich is echter niet voldoende om de integriteit van het management te garanderen. Het auditcomité kan de gedragscode gebruiken als benchmark om te beoordelen of de cultuur bij het management en hun acties gepast zijn om een zo hoog mogelijk niveau van integriteit te bewaren. Vooral wanneer ze onder druk staan of de mogelijkheid zich voordoet om fraude te plegen, is dit hoog niveau van integriteit belangrijk.

Onderzoeken bij werknemers, klanten en verkopers kunnen het auditcomité nuttige informatie opleveren over de cultuur en de waarden van het management. Het management speelt een cruciale rol bij de implementatie van de gedragscode. Indien werknemers de indruk hebben dat het management de code volgt, gaan ze vlugger geneigd zijn om zich ook aan deze regels te onderwerpen en eventuele onregelmatigheden te melden. Het auditcomité moet geregeld evalueren welke stappen het management neemt om de informatie over de code aan de werknemers bekend te maken en de werknemers te overtuigen om de code te volgen. Deze evaluatie geeft hun een beeld over het ethisch gedrag in de organisatie. Personeelsleden die getraind worden in het handhaven van de gedragscode gaan immers sneller misstappen van het management aan het licht brengen.

### **5.2.5 Een whistleblower - programma implementeren**

Het beste verdedigingsmiddel tegen managers die de interne controlesystemen omzeilen, is de implementatie van een whistleblower - programma, meer bepaald een telefoonlijn. In 2004 heeft de 'Association of Certified Fraud Examiners' (ACFE) een onderzoek uitgevoerd getiteld 'Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse'. Dit rapport wees uit dat 40 procent van de fraudegevallen aan het licht komen door tips.

Volgens sectie 301 van de 'Sarbanes - Oxley Act' van 2002 is de implementatie van een meldingslijn in de vorm van een telefoonlijn de statutaire verantwoordelijkheid van het auditcomité. Het auditcomité kan bijgevolg deze verantwoordelijkheid niet delegeren. Volgens de 'Sarbanes - Oxley Act' moeten deze meldingsystemen enkel toegankelijk zijn voor de werknemers. Indien een onderneming ook klanten, leveranciers en anderen de mogelijk biedt om gebruik te maken van deze meldingssystemen dan zou er 50 procent van de fraudegevallen aan het licht komen.

Het auditcomité moet proberen om binnen het bedrijf een cultuur te creëren waarbij het melden van onregelmatigheden gezien wordt als een constructieve bijdrage aan de werkplaats. Dit vergt echter niet alleen een sterk leiderschap van het auditcomité maar ook van de raad van bestuur en van het management. Om te voorkomen dat werknemers achteraf het slachtoffer worden van vergeldingsacties, moeten de klachten met alle confidentialiteit behandeld worden. Het is essentieel in heel deze procedure dat alle klachten betreffende het senior management rechtstreeks bij het auditcomité terecht komen, zonder dat deze klachten op voorhand gefilterd worden. Het auditcomité is in de eerste plaats geïnteresseerd in de klachten betreffende accounting, interne controle en auditing.

De interne auditafdeling moet jaarlijks de werking en de opzet van het meldingssysteem controleren. Op die manier is het auditcomité er zeker van dat het systeem aangepast is aan de veranderingen in de operationele activiteiten. De interne auditafdeling moet vooral nagaan of de procedures die opgesteld zijn om informatie kenbaar te maken aan het auditcomité nageleefd worden.

### **5.2.6 Een breed informatie- en feedbacknetwerk ontwikkelen**

Onregelmatigheden die door het management begaan worden, zijn zeer moeilijk op te sporen. Een hulpmiddel voor het auditcomité bij het vervullen van deze taak, is het uitbouwen van een informatienetwerk dat verder reikt dan alleen maar het senior management. Het is aanbevolen om in dit netwerk interne auditors, bedrijfsrevisoren, het remuneratiecomité en sleutelfiguren bij de werknemers te betrekken. Het auditcomité wordt aangeraden om frequent met de afgevaardigden van deze groepen te vergaderen over onder andere het financiële rapporteringsproces, frauderisico's, enz. Indien deze groepen informatie leveren die onderling inconsistent is, moet het auditcomité uitzoeken wat er aan de hand is.

De interne afdeling moet in de eerste plaats verantwoording afleggen aan het auditcomité. Het auditcomité wordt geadviseerd om inzake te nemen in de budgetten van de interne afdeling. Verder moeten ze inspraak hebben in het beleid inzake aanwerving, evaluatie, ontslag en training van de leden van de interne afdeling. Het auditcomité heeft het laatste woord in het ontslag of de overplaatsing van een hooggeplaatst lid van de interne afdeling. Het hoofd van de interne afdeling wordt best op elke vergadering van het auditcomité uitgenodigd. Ieder jaar wordt er in een onderneming een auditplan opgesteld door de interne afdeling. Inspraak in dit auditplan door het auditcomité is aangewezen. Een goed uitgebouwd interne afdeling kan dienst doen als de ogen en oren van het auditcomité.

Sarbanes – Oxley (2002) eist dat de onafhankelijke auditors (bedrijfsrevisoren) aangesteld worden door het auditcomité. Deze procedure wordt ook geadviseerd aan bedrijven die niet aan bovengenoemde wet onderworpen zijn. Op deze manier is het auditcomité er zeker van dat de bedrijfsrevisor rechtstreeks aan hun rapporteert. Een goede relatie en een open dialoog tussen het auditcomité en de bedrijfsrevisor vergemakkelijkt de taak van de leden van het auditcomité. Ze kunnen het werk dat verricht is door de bedrijfsrevisor gebruiken omdat ze weten dat de bedrijfsrevisor veel aandacht besteedt aan fraudeonderzoek. Het heeft geen zin dat zij hetzelfde onderzoek gaan verrichten.

Het remuneratiecomité van de raad van bestuur keurt de programma's goed voor de compensatie van het management. Een gedeelte van de vergoedingen die uitgekeerd worden aan managers zijn afhankelijk van hun verwezenlijkingen. Men wil op deze manier managers stimuleren om bepaalde doelstellingen te bereiken. Het is essentieel dat het auditcomité kennis heeft van deze prestatie - afhankelijke vergoedingen omdat deze vergoedingen managers soms kunnen aanzetten tot het plegen van onregelmatigheden of fraude. Managers gaan immers onder druk komen te staan om bepaalde targets te halen. Slagen ze hier niet in, dan missen ze een bonus.

Ten slotte moet het auditcomité gesprekken voeren met werknemers die een sleutelpositie bekleden in het bedrijf. Een van deze personen is het hoofd van de juridische dienst. Deze persoon is op de hoogte van eventuele schendingen van wetten, voorschriften of van bepalingen in de gedragscode. De leden van het auditcomité kunnen bijvoorbeeld vragen of er juridische geschillen hangend zijn die aanleiding kunnen geven tot frauduleus gedrag bij het management. Indien het management beroep heeft gedaan op een extern juridisch adviseur kan het auditcomité best deze persoon uitnodigen voor een gesprek om te achterhalen wat de concrete aanleiding hiertoe was.

Verder kan het auditcomité een beroep doen op de personeelsdienst van het bedrijf. Dit departement beschikt namelijk over verschillende interessante documenten: onderzoeken betreffende bepaalde werknemers, ontslagbrieven van accountants, klachten die ontvangen zijn via de meldingssystemen, enz. Ook de compliance officer is een zeer interessant contactpersoon. Deze persoon kan hun immers melden welke managers er de gewoonte van maken om de regels te overtreden. Deze managers vormen een verhoogd risico.

Het erkennen van de omzet is een belangrijk frauderisico. De leden van het auditcomité moeten periodiek gesprekken voeren met marketingpersoneel en personeel van de verkoopdienst. Op deze manier kunnen zij achterhalen of het management de werknemers onder druk zet om bepaalde targets te halen. De druk opvoeren is op zich niet onwettelijk maar dit kan in sommige gevallen aanleiding geven tot geschillen met betrekking tot omzeterkenning.

Indien een onderneming onderverdeeld is in business units is het aangeraden om als auditcomité gesprekken te voeren met de diensthoofden van de verschillende business units. Deze middelmanagers kunnen onder extreme druk gezet worden door het senior management waardoor ze zich kunnen laten verleiden tot frauduleuze financiële rapportering. Vaak zijn ze ook op de hoogte van fraude gepleegd door het senior management om het geconsolideerd resultaat van de groep op te krikken.

Een andere belangrijke gesprekspartner zijn de managers die zich één of twee niveaus onder het topmanagement bevinden. Het is belangrijk voor het auditcomité om met deze groep van managers een open communicatielijn te hebben. Zij zijn namelijk de werknemers die als eerste op de hoogte zullen zijn wanneer het senior management de interne controle probeert te omzeilen.

Als het auditcomité informatie wil bekomen die hun kan helpen om potentiële jaarrekeningfraude te ontdekken zullen ze dus een vertrouwelijke dialoog moeten aangaan met de sleutelfiguren onder de werknemers. Ze moeten er wel op letten dat ze de relatie met het management niet beschadigen door een sterk gevoel van wantrouwen de wereld in te sturen.

### **5.3 Beoordeling van de aanbevelingen**

In deze paragraaf bespreken we de toepasbaarheid van de aanbevelingen aan de hand van interviews met bevoorrechte getuigen. Bij bepaalde topics verwijzen we nog kort naar andere bronnen. De opmerkingen worden niet per geïnterviewde weergegeven. Om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden, werden de bevoorrechte getuigen geheimhouding gegarandeerd. In bijlage 2 kan u de vragenlijsten terugvinden die gebruikt zijn geweest bij het afnemen van de interviews. In bijlage 3 vindt u een lijst terug van de personen die hun medewerking hebben verleend.

#### **5.3.1 Een sceptische houding aannemen**

De geïnterviewden zijn erg verdeeld over het aannemen van een sceptische houding ten aanzien van het management. Een grote voorstander van deze aanbeveling oppert dat iemand die niets te verbergen heeft, geen schrik moet hebben wanneer hij aan een controle onderworpen wordt. Volgens hem is het probleem dat vele CEO's voor zichzelf hoge verwachtingen creëren om sneller te kunnen groeien tot een CEO met een grote marktwaarde. Indien ze deze hoge verwachtingen dan ook nog eens kunnen inlossen, is iedereen zo tevreden dat ze geen vragen stellen hoe deze persoon dit heeft gedaan. Een dergelijke situatie geeft de persoon in kwestie veel vrijheid, wat kan leiden tot het omzeilen van de interne controle om deze hoge doelen te blijven behalen. Een kritische houding is dus zeker op zijn plaats. Volgens deze geïnterviewde moeten we stoppen met alleen maar naar het resultaat te kijken. We moeten ook aandacht hebben voor de middelen waarmee dit resultaat bereikt werd.

Een ander persoon is van mening dat men bij de houding die de leden van het auditcomité kunnen aannemen ten aanzien van het management twee benaderingen kan onderscheiden, namelijk: men kan er ten eerste van uit gaan dat iedereen probeert te frauderen of men kan er van uit gaan dat niet iedereen probeert te frauderen en dat de fraudegevallen eerder een uitzondering zijn. Hij verkiest de tweede benadering omdat hij van mening is dat men de macht van het management enigszins moet relativeren. Zij zijn immers sterk gebonden aan

bepaalde regels. Het management kan bijvoorbeeld geen vernieuwingen in de IT - afdeling invoeren zonder voorafgaandelijk toestemming te vragen aan de interne auditdienst. Deze dienst moet immers eerst nagaan of de nieuwe toepassing de nodige beveiligingen bevat. Verder moet men er rekening mee houden dat het in eerste plaats de verantwoordelijkheid is van de interne auditafdeling om het management te controleren. Het auditcomité moet dus niet a-priori een sceptische houding aannemen ten aanzien van het management. Men neemt beter een neutrale, een objectieve professionele houding aan omdat deze houding zorgt voor standvastigheid in de tijd. Op lange termijn komt deze houding de relatie tussen beide partijen ten goede, zonder dat het controleaspect dat verbonden is aan de functie van lid van het auditcomité verloren gaat.

Aan de andere kant beseft deze geïnterviewde ten volle dat men de managers nooit volledig kent. Men moet dus altijd de deur openhouden om eventuele klachten te ontvangen en te behandelen. Bij het ontvangen van een klacht verwittigt het auditcomité niet altijd onmiddellijk de voltallige raad van bestuur. Ze gaan eerst overleg plegen met de interne auditafdeling. Deze afdeling dient rechtstreeks verantwoording af te leggen aan het auditcomité. Indien de klacht van ernstige aard is, wordt na het ontvangen van deze klacht de voorzitter van de raad van bestuur en de gedelegeerd bestuurder op de hoogte gebracht. Het auditcomité aanvaardt echter geen inmenging van deze personen in het lopende onderzoek. Ook hier is de macht van het management dus beperkt.

Een andere geïnterviewde treedt deze visie bij door te stellen dat men altijd wel onregelmatigheden kan vinden als men echt zoekt. Men kan bijvoorbeeld altijd een gekozen afschrijvingsmethode in twijfel trekken. Een derde voorstander van deze visie benadrukt dat het aannemen van een sceptische houding ten aanzien van het management zeer moeilijk is. Binnen de onderneming waar hij werkt, is dan ook een groot vertrouwen naar het management toe. Dit houdt niet in dat de raad van bestuur niet kan ingrijpen indien het management bewust een verkeerde inschatting maakt. In West-Europa zijn dergelijke kritische houdingen minder aangewezen omdat de CEO zetelt in een directiecomité. Door dit collegiaal orgaan wordt zijn macht beperkt.

De opmerking werd geopperd dat binnen grote ondernemingen het auditcomité gemakkelijker in staat is om een kritische houding aan te nemen ten aanzien van het management. Deze grote ondernemingen genieten immers in grotere mate van sociale controle binnen het auditcomité. De banden tussen de leden onderling en de band met het management is dan ook in mindere mate vriendschappelijk. Ook in internationale ondernemingen, waar het auditcomité is samengesteld uit personen met verschillende nationaliteiten, is het eenvoudiger om een dergelijke kritische houding aan te nemen ten aanzien van het management.

Een meer gematigde visie op deze aanbeveling omvat de overtuiging dat controle op zich niet schadelijk is voor de relatie tussen het auditcomité en het management. Men moet wel aandacht besteden aan de manier waarop men deze kritische houding in de praktijk uit. Niettegenstaande deze persoon een goede relatie onderhoudt met het management, acht hij een gezonde scepsis noodzakelijk. Het auditcomité heeft immers een verantwoordelijkheid ten aanzien van de aandeelhouders. Volgens deze geïnterviewde mag men een lopend onderzoek echter niet aan de grote klok hangen. In de onderneming waar hij in het auditcomité zetelt, had zich de volgende situatie voorgedaan. Een werknemer had onterecht een klacht geformuleerd tegen een manager. Hij betichtte de manager van het begaan van onregelmatigheden. Na het onderzoek bleek dat de werknemer in kwestie gelogen had. Hij heeft de eer aan zichzelf gehouden en vrijwillig ontslag genomen. Ondertussen waren diverse personen binnen de onderneming van deze aantijging op de hoogte. De reputatie van de manager was onterecht door het slijk gehaald. Om de reputatie van deze manager te redden, werd het volledige onderzoeksrapport voorgelezen aan de raad van bestuur en tevens intern bekend gemaakt. Door deze kordate actie van het auditcomité was niet alleen de manager verlost van alle smet op zijn naam, maar was ook de relatie tussen het auditcomité en de manager gered. Deze bekendmaking had tevens nog een aantal bijkomende voordelen. Ten eerste werd er een signaal gegeven aan de werknemers dat alle klachten ernstig genomen worden en effectief worden onderzocht. Klachten tegen het management vormen hier geen uitzondering op. In tweede instantie werd duidelijk gemaakt dat de raad van bestuur niet duldt dat er ten onrechte klachten worden geformuleerd tegen collega's om rekeningen te vereffenen.



### **5.3.2 Een beter begrip van het reilen en zeilen in het bedrijf**

Alle geïnterviewden zijn van mening dat leden van het auditcomité over voldoende kennis moeten beschikken om hun taak tot een goed einde te brengen. Er is echter wel een verschil merkbaar in de manier waarop ze het begrip ‘voldoende kennis’ omschrijven.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen kennis over de onderneming en algemene kennis. Een geïnterviewde erkent dat vele leden van het auditcomité slechts een beperkte kennis hebben van de onderneming. Hij erkent echter dat een auditcomité ook efficiënt kan zijn zonder dat ieder lid afzonderlijk van alles op de hoogte is. Een effectief auditcomité is een auditcomité waarbij de som van de competenties voldoende is om hun taak tot een goed einde te brengen. Ieder lid van de groep heeft zijn individuele vaardigheden die complementair zijn aan elkaar. Volgens hem was het vroeger gebruikelijk dat men een ex-werknemer van managementniveau vroeg om in het auditcomité te zetelen. Het voordeel is dat deze personen goed op de hoogte zijn van de werking van de onderneming. Men moet echter wel in de gaten houden dat deze persoon zijn functie niet gaat misbruiken om oude rekeningen te vereffenen binnen de onderneming. De nieuwe aanbevelingen omtrent corporate governance maakt deze praktijk echter wel heel wat moeilijker. Volgens de Code Lippens is een bestuurder slechts onafhankelijk als het minstens drie jaren geleden is dat hij een werknemer was van de onderneming. Na drie jaren is de kennis van de manager niet meer up-to-date genoeg om nog een meerwaarde te bieden. Wat de algemene kennis betreft, moeten leden van het auditcomité op de hoogte blijven van de recente ontwikkelingen betreffende IAS, IFRS, de Sarbanes-Oxley Act en de Code Lippens. Indien een Belgische onderneming onderworpen is aan de Sarbanes-Oxley Act dan krijgt het auditcomité een grotere verantwoordelijkheid. Bedrijven die in een dergelijke situatie verkeren, hebben grote moeilijkheden om geschikte kandidaten te vinden voor een dergelijk bestuursmandaat. Er zit voor veel van deze bedrijven niets anders op dan de vergoedingen te verhogen. Corporate governance codes en wetten betekenen voor de bedrijven een extra kost.

Een andere persoon verklaart tevens dat ook in het auditcomité van de onderneming waar hij werkzaam is, een lid van het management bij het auditcomité betrokken is omdat deze de

nodige kennis heeft. Ze erkennen het probleem van de onafhankelijkheid maar verklaren dat dit in hun onderneming niet terzake is omdat de managers enkel een vast loon ontvangen. Het is dus niet zo dat personen met ervaring in de onderneming, per definitie niet-onafhankelijk zouden kunnen zijn.

Verschillende geïnterviewden zijn van mening dat de leden van het auditcomité over voldoende specialistische kennis beschikken inzake audit en accounting maar dat ze te weinig bedrijfsspecifieke kennis hebben. Bijna iedereen erkent de behoefte aan bedrijfsspecifieke kennis. Een voorzitter van een auditcomité is echter van mening dat bedrijfsspecifieke kennis ondergeschikt is aan vakkennis inzake audit. Nog een andere geïnterviewde is van mening dat het beter is dat leden van het auditcomité niet over een diepgaande kennis inzake audit beschikken omdat ze op deze manier meer vragen gaan stellen die voor anderen evident lijken, maar in werkelijkheid misschien minder evident zijn. De meeste geïnterviewden zijn echter een andere mening aangedaan.

Ten slotte werd er het advies gegeven om de raad van bestuur en ook het auditcomité samen te stellen uit personen die competenties hebben op verschillende gebieden. Dit bemoeilijkt de samenwerking maar de kwaliteit van de besluitvorming gaat beter zijn. Deze mensen gaan immers met elkaar in discussie gaan, wat tot gevolg heeft dat er kritisch wordt nagedacht vooraleer er een besluit genomen wordt.

Bepaalde balansposten, transacties en constructies worden strikter gecontroleerd. We denken aan de waardering van futures en aan special purpose vehicles. Voor transacties kan men in het algemeen stellen dat risicovolle transacties van een grote omvang aan strengere controles onderworpen zijn.

Om de budgetten onder controle te houden, is het noodzakelijk dat de leden van het auditcomité gebruik maken van informele contacten om op de hoogte blijven van de vooruitgang die geboekt is in het streven naar deze doelen. Een aanbevolen techniek hierbij wordt omschreven als 'management by wandering'. Concreet houdt deze methode in dat een

lid van het auditcomité een ronde maakt in het bedrijf en aan verschillende personen vragen stelt.

In een andere onderneming houdt het auditcomité geen gesprekken met werknemers om na te gaan of ze onder druk staan om bepaalde targets te halen. Ze vinden dat dit een bevoegdheid is van het management. Indien het auditcomité een grote discrepantie tussen de budgetten en de werkelijkheid vaststelt, vraagt ze wel om de budgetten te herzien. Deze methode werd ook gehanteerd binnen een andere onderneming. De raad van bestuur rapporteert om de drie maanden over de budgettering. De werkelijke situatie wordt met de budgetten vergeleken. Indien er grote afwijkingen zijn tussen beiden probeert men te achterhalen wat de oorzaak hiervoor is. Als men de oorzaak heeft kunnen achterhalen en op voorwaarde dat de situatie op te lossen is, onderneemt men de nodige stappen om de onderneming terug in de richting van de budgetten te sturen. Indien het probleem niet verholpen kan worden, is men echter genoodzaakt om de vooruitzichten aan te passen.

Een voorzitter van een ander auditcomité meldde dat het binnen zijn onderneming niet nodig was om dergelijke gesprekken te voeren omdat de budgetten onmiddellijk worden bijgestuurd wanneer een externe gebeurtenis zich heeft voorgedaan die een invloed heeft op de haalbaarheid van de budgetten.

De meeste leden van het auditcomité verklaarden dat er binnen hun onderneming geen verschillende culturen inzake financiële rapportering aanwezig zijn. Ze beseffen dat hierdoor hun controletaak een stuk eenvoudiger wordt. Een voorzitter had te maken met verschillende culturen inzake financiële rapportering. Deze verschillen worden veroorzaakt doordat hun dochterondernemingen geografisch gespreid zijn. In Centraal-Europa is de financiële rapportering van een lagere kwaliteit dan deze in West-Europa. Ze proberen dit verschil op te vangen door voor de volledige groep hetzelfde auditkantoor aan te stellen. Maar het is niet omdat auditkantoren in heel de wereld dezelfde naam dragen, dat de kwaliteit van hun auditors ook gelijklopend is. Een andere persoon merkte op dat verschillen op zich niet altijd gevaarlijk zijn en dus niet altijd het gevolg zijn van fraude of onregelmatigheden. Men moet

er op letten dat men in gelijkaardige situaties dezelfde criteria hanteert. Verschillen zijn in bepaalde situaties dus te rechtvaardigen.

De meeste leden van het auditcomité waren van mening dat variabele lonen noodzakelijk zijn om de managers te motiveren. Ze beseften wel dat dergelijke beloningsvormen aanzet kunnen geven tot het begaan van onregelmatigheden om een grotere bonus te bekomen. Een onderneming speelde hierop in door het variabel gedeelte van het loonpakket aan een bepaald maximum te onderwerpen. Ook werd het belang van realistische doelen nogmaals benadrukt. In vergelijking met de Verenigde Staten, waar bepaalde CEO's astronomische bonussen krijgen, valt de situatie in België nog mee. Niettegenstaande ze de gevaren erkennen, zijn de meeste leden van mening dat het beloningspakket van de CEO onder de bevoegdheid van het remuneratiecomité valt. Het auditcomité wordt onrechtstreeks op de hoogte gehouden omdat de raad van bestuur optreedt als een collegiaal orgaan. Een onderneming erkende echter de behoefte om het auditcomité inspraak te geven in de beloningspakketten van managers. Ze hebben dit opgelost door een lid van het auditcomité te laten zetelen in het remuneratiecomité.

Een ander geïnterviewde verklaarde dat het niet altijd eenvoudig is om de beloningen die de managers ontvangen, te controleren en de impact ervan op hun onafhankelijkheid in te schatten. Hij toonde zijn stelling aan met volgend praktijkvoorbeeld. Bedrijf X heeft een meerderheidsparticipatie in onderneming Y. Bedrijf X maakt winst. Persoon Z, die bedrijf X vertegenwoordigt op de algemene vergadering van bedrijf Y, besluit het management van bedrijf Y een gedeelte van deze winst als bonus te geven. Het auditcomité van onderneming Y heeft deze transactie onderzocht en uiteindelijk ook toegelaten. Ze hebben als volgt geredeneerd: het betekent geen kost voor bedrijf Y en de situatie is kenbaar gemaakt aan de raad van bestuur en aan de algemene vergadering. Op het eerste zicht lijkt alles in orde. Ze hebben echter geen rekening gehouden met de mogelijkheid dat het management van bedrijf Y door deze extra bonus in grotere mate rekening gaat houden met de wensen van bedrijf X.

### 5.3.3 Brainstormen om frauderisico's te identificeren

Deze aanbeveling kent weinig succes bij leden van auditcomités. De meesten zijn van mening dat het niet de primaire taak is van het auditcomité om na te denken over mogelijke frauderisico's en hier een rangorde van op te stellen. Naar hun mening wordt deze taak het best toegewezen aan de interne afdeling. De interne auditstaf probeert de voornaamste risico's te achterhalen en kennen aan deze risico's een bepaalde risicofactor toe. Deze risico-analyse vormt de input voor het opstellen van een auditplan. De goedkeuring van dit auditplan valt wel onder de bevoegdheid van het auditcomité. Ze kunnen aanpassingen formuleren, elementen schrappen uit het plan of zelf bijkomende risicofactoren formuleren. In een latere fase wordt het auditcomité dus wel betrokken bij de risico-analyse. De leden van het auditcomité vinden deze werkwijze aangewezen. De interne afdeling heeft enkel een controlebevoegdheid, geen operationele bevoegdheid. Het auditcomité loopt dus zo goed als geen risico door te vertrouwen op het oordeel van de interne afdeling. Voorwaarde is wel dat de interne afdeling bij hun beoordeling ook rekening houdt met managementfraude.

Een geïnterviewde vermeldde dat het auditcomité, waarin hij werkzaam was, bij de oprichting beroep gedaan had op een bedrijfsrevisor om een inventarisatie te maken van de frauderisico's. Achteraf heeft men van deze risico's een rangorde opgesteld om een duidelijk beeld te hebben van waar de prioriteiten liggen. Het management was hier echter bij betrokken waardoor er niet specifiek aandacht is besteed aan frauderisico's inzake managementfraude. Slechts één lid van een auditcomité verklaarde dat het comité waar hij in zetelde regelmatig dergelijke gesprekken houdt om risico's te achterhalen. Via deze techniek hadden ze achterhaald dat er binnen de onderneming maar één persoon verantwoordelijk was voor de salarisadministratie. Nadat deze persoon de salarissen had berekend, gaf hij de opdracht om deze uit te betalen. In deze situatie kan men spreken van een ernstig gebrek aan functiescheiding.

Een lid van het auditcomité verklaarde dat ze geen gesprekken voeren met de bedrijfsrevisor om frauderisico's te achterhalen maar dat ze wel rekening houden met de risico's die de revisor aanhaalt in zijn rapport. In een andere onderneming had het auditcomité al eens beroep

gedaan op een externe deskundige. Dit was in verband met de waardering van een bedrijfstak die verkocht werd. Een onderneming had éénmaal gebruik gemaakt van de diensten van een externe consulent fraudepreventie.

Ten slotte verklaarde slechts één persoon dat ze aandacht besteden aan onregelmatigheden die zich hadden voorgedaan bij sectorgenoten. Het auditcomité analyseert de situatie om te kijken of hetzelfde scenario zich ook in hun onderneming kan afspelen.

### **5.3.4 Gedragscode gebruiken om de financiële rapporteringscultuur te beoordelen**

In de meeste ondernemingen is wel een ethische code of een gedragscode aanwezig. Weinig van deze codes bevatten specifieke verwijzingen naar het gebied van financiële rapportering. Uitgeschreven procedures inzake financiële aangelegenheden zijn wel aanwezig. Bijvoorbeeld bij de aankoopfunctie. Per aankoopscijf is de handtekening van een andere manager noodzakelijk. Middenmanagers hebben maar handtekeningbevoegdheid tot een bepaald bedrag. Voor kleine aankopen, zoals kantoomateriaal, is de handtekening van een manager meestal niet vereist. Ook met betrekking tot het aanleggen van voorzieningen zijn er regels voorhanden. Bij het aanleggen van een voorziening wordt de minst gunstig mogelijke positie als uitgangspositie genomen.

Een geïnterviewde benadrukte de rol van het topmanagement inzake ethische codes. Een onderneming is 'tone at the top driven'. De houding van het topmanagement bepaalt dus in grote mate de effectiviteit van de ethische codes. Het is aangeraden om binnen de onderneming een 'corporate coacher' aan te stellen. Deze persoon houdt zich bezig met de implementatie van de ethische code. Door het geven van trainingen aan de personeelsleden beseffen deze ten volle dat het effectief de bedoeling is om deze code na te leven binnen de onderneming.

Binnen één onderneming is er effectief een 'Ethics Compliance Officer' (ETCO) aangesteld. Deze persoon is verantwoordelijk voor de effectieve toepassing van de ethische code door de verschillende personeelsleden. Hij probeert dit doel te bereiken door op verschillende plaatsen

in de onderneming bordjes op te hangen met daarop de kernwaarden van de onderneming. Verder worden de basisprincipes gepubliceerd op papieren bundeltjes in zakformaat die tijdens vergaderingen worden uitgedeeld. In de toekomst gaat het bedrijf bij het uitvoeren van een audit niet alleen rekening houden met overtredingen inzake wetten en procedures maar ook met overtredingen van de ethische code. Op deze manier wordt het belang van deze ethische principes binnen de onderneming benadrukt.

In een ander bedrijf probeert men een sfeer te creëren waarbij er veel aandacht besteed wordt aan sociale en groepscontrole. Dit proberen ze te bereiken door te zorgen dat mensen zich kunnen identificeren met hun werk. Mensen die hun job graag doen gaan eerder geneigd zijn om anderen te vermanen wanneer deze iets doen dat de onderneming in gevaar kan brengen. Anderen zijn van mening dat groepscontrole slechts in beperkte mate mogelijk is in België omdat wij in een individualistische maatschappij leven.

Een andere onderneming probeert aan deze ethische principes concreet vorm te geven door ethische slogans in affichevorm te verspreiden binnen de onderneming. Deze affiches in de kantoren doen de werknemers er aan denken dat ethiek belangrijk is.

Men mag zich echter niet blindstaren op de aanwezigheid van ethische codes. Ethiek wordt vaak gebruikt om onregelmatigheden te verdoezelen. Men moet altijd beseffen dat de mensen centraal staan en niet de richtlijnen.

### **5.3.5 Een whistleblower-programma implementeren**

In de meeste ondernemingen is er geen formeel whistleblower-programma geïmplementeerd. Dit houdt uiteraard niet in dat werknemers geen mogelijkheden hebben om onregelmatigheden aan te kaarten. Omtrent de wenselijkheid van de implementatie van dergelijke systemen zijn er verschillende meningen terug te vinden.

De meeste leden van het auditcomité uiten de voorkeur dat klachten niet anoniem worden geformuleerd. Indien een klacht terecht geformuleerd wordt, hoeft de klokkenluider immers

geen schrik te hebben om ontslagen te worden. Klachten die geformuleerd worden om collega's opzettelijk in een slecht daglicht te stellen, kunnen wel aanleiding geven tot ontslag. Formele procedures om deze personen te beschermen zijn er echter niet genomen, behalve in openbare ondernemingen. Iemand die een klacht formuleert, heeft dus geen volledige garantie dat hij niet het slachtoffer zal worden van represailles. Indien iemand melding maakt van een klacht zonder zijn identiteit te verbergen, betekent dit niet dat zijn identiteit niet beschermd wordt. De leden van het auditcomité weten graag uit welke hoek de klacht komt maar ze geven de identiteit van de klokkenluider niet vrij. Werknemers kunnen altijd anoniem een klacht formuleren door het verzenden van een brief zonder de afzender te vermelden.

Men mag in geen geval het indienen van een klacht gaan formaliseren door rigoureuze procedures op te stellen. Volgens één lid van een auditcomité moet men open gesprekken centraal plaatsen in plaats van het formuleren van klachten. Uiteraard is dit eenvoudiger gezegd, dan gedaan.

Alle leden van het auditcomité waren tevens van mening dat het niet de bedoeling is dat alle klachten in eerste instantie bij hun terecht komen. Iedereen is uiteraard vrij om hun aan te spreken maar zeker voor anonieme klachten gaat hun voorkeur uit naar een soort van cascadesysteem. In eerste instantie moeten werknemers klachten richten tot hun directe oversten of tot de interne afdeling. Slechts in het geval dat je merkt dat je klacht niet serieus genomen wordt, is het aangewezen om je te richten tot het auditcomité.

Er worden diverse redenen aangehaald om dergelijke whistleblower-systemen niet in te voeren. Door de implementatie van dergelijke systemen zou er bij de werknemers een geest van achterdocht ontstaan. Iedereen zou verdacht worden van het plegen van fraude. Een ander negatief element dat volgens sommigen met dergelijke meldingssystemen gepaard gaat, is het misbruik van deze systemen. Het is een uitgewezen manier om anoniem rekeningen te vereffenen binnen de onderneming. Indien de klachten onmiddellijk terecht zouden komen bij het auditcomité gaat het concept van de interne afdeling verloren. Het is immers de taak van deze afdeling om klachten inzake onregelmatigheden te onderzoeken. De praktijk heeft trouwens geleerd dat er geen gebruik gemaakt wordt van dergelijke meldingssystemen. Een



geïnterviewde gaf een voorbeeld hieromtrent. Vroeger stond er in de onderneming bij de personeelsdienst een brievenbus waar men klachten van allerlei aard in kon deponeren. Men had de keuze om al dan niet hun naam onder de klacht te vermelden. De werknemers maakten er echter geen gebruik van. De tegenstanders van een dergelijk meldingssysteem denken dat deze systemen vatbaar zijn voor kritiek van de vakbonden.

Fortis is het eerste Belgische bedrijf dat een dergelijk meldingssysteem heeft geïmplementeerd. Haar 55.000 werknemers kunnen alle ongewone zaken melden aan een speciaal aangestelde 'compliance manager'. Niettegenstaande de indieners van een klacht eerst hun naam bekend moeten maken, is een expert arbeidsrecht van de KUL er niet van overtuigd dat Fortis voldoende waarborgen in het systeem heeft ingebouwd om kwalijke gevolgen te vermijden. Anonieme tips worden dus niet aangenomen. De gegevens blijven tevens strikt vertrouwelijk. De aanbrengrer van een klacht moet zelf bewijzen aandragen of met een sterke argumentatie voor de dag komen, vooraleer gevolg gegeven wordt aan een klacht. Op deze manier wil Fortis voorkomen dat het systeem misbruikt wordt om rekeningen te vereffenen met collega's. De vakbonden en de Privacycommissie vinden de installatie van het 'klikstelsel' niet legitiem en niet noodzakelijk. De vakbonden vrezen ook dat er binnen de onderneming een klimaat ontstaat waarbij niemand elkaar nog vertrouwt. Fortis is er van overtuigd dat het systeem geen aanzet gaat geven tot misbruik. De eerste vijf maanden na implementatie van het systeem is er nog geen enkele klacht binnengekomen. De vrees van de vakbonden voor een groot misbruik van het systeem lijkt dan ook niet terecht. (Verbruggen, 2005)

Voorstanders van de implementatie van dergelijke systemen uiten de bezorgdheid dat zonder dergelijke meldingssystemen de werknemer geneigd zou zijn om een klacht extern aan te kaarten. Extern melden moet vanzelfsprekend voorkomen worden. De voorstanders zijn het niet eens met het argument dat dergelijke systemen die het mogelijk maken om anoniem klachten te formuleren, aanleiding geven tot vele misbruiken. Ze geven toe dat de implementatie niet evident is, maar indien men een voorzichtige aanpak vooropstelt, is dit goed haalbaar. Het is vanzelfsprekend dat het auditcomité of de interne afdeling geen beschuldigingen mag uiten vooraleer men de klacht heeft onderzocht. Een intern geheim onderzoek is aangewezen om eerst bewijsmateriaal te verzamelen vooraleer men tot actie over

gaat. Om deze klachten op een objectieve en efficiënte manier te onderzoeken, kan men beroep doen op een forensische auditor. Deze auditoren zijn gespecialiseerd in fraudeonderzoek. Indien men tot de conclusie komt dat de klacht ongegrond is, vergeet men de zaak en is er geen schade berokkend. Deze procedure heeft wel een aardige kostprijs maar men kan zich niet veroorloven om iemand onterecht te beschuldigen.

Een bepaald bedrijf voldoet aan de aanbevelingen inzake de implementatie van een whistleblower-programma. Indien werknemers onregelmatigheden ontdekken, kunnen ze deze anoniem melden bij de 'Ethics Compliance Officer' (ETCO). Ze kunnen deze anonieme melding doen per telefoon of per post. Het anoniem melden is echter nog niet geformaliseerd. Er wordt aan gedacht om in de toekomst een hotline te installeren. In deze onderneming is het concept van anoniem melden niet nieuw. De interne auditafdeling heeft al diverse anonieme klachten ontvangen. Binnen het bedrijf wordt tevens een cultuur gecreëerd waarbij het melden van onregelmatigheden als een nuttige bijdrage beschouwd wordt. In het onderdeel 'preventieve maatregelen' van het fraudebeheersingsrapport stelt men uitdrukkelijk dat het melden van onregelmatigheden aangespoord moet worden, zowel hiërarchisch als aan de interne auditafdeling. Ook in deze onderneming erkent men de voorkeur om bij het melden van onregelmatigheden de hiërarchie te volgen en in eerste instantie aan te kloppen bij de interne auditafdeling. In deze onderneming worden klokkenluiders beschermd tegen represailles alhoewel dit formeel niet geregeld is.

Een lid van een auditcomité stelde dat de grootte van de onderneming een bepalende rol speelt bij de beslissing om al dan niet een meldingslijn te installeren. In kleine ondernemingen is het gemakkelijker voor werknemers om rechtstreeks melding te maken van klachten omwille van de lage drempel tot persoonlijk contact. Hij vindt het in ieder geval geen goed idee om anonieme klachten toe te laten. Hij is er wel mee akkoord dat het auditcomité de identiteit van de klokkenluider geheim houdt. Verder is hij van mening dat ondernemingen die besluiten om een dergelijk meldingssysteem te installeren tevens een aantal procedures moeten opstellen. Ten eerste moet er een procedure opgesteld worden en maatregelen genomen worden om de meldingslijn te beveiligen. Er mag namelijk geen informatie naar buiten lekken. Ten tweede is er nood aan een procedure die omschrijft welke maatregelen genomen worden om de

klokkenluider te beschermen en welke sancties men kan opleggen aan klokkenluiders, die met opzet om een ander persoon te schaden, een ongegronde klacht indienden.

Vooraleer men een dergelijke meldingslijn implementeert, moet men goed nagaan of de baten opwegen tegen de zware kosten. Onder deze kosten verstaat hij niet in de eerste plaats het financiële aspect maar eerder de sfeer op het werk, de relatie tussen de mensen.

Ondanks de vele tegengestelde opvattingen over het al dan niet implementeren van een meldingslijn, zijn al deze leden van een auditcomité het erover eens dat het in eerste instantie niet hun taak is om klachten te behandelen. Ze verwijzen de klokkenluiders door naar de interne afdeling.

### **5.3.6 Een breed informatie- en feedbacknetwerk ontwikkelen**

Niettegenstaande veel geïnterviewden het een goed idee vinden dat het auditcomité de interne auditors en de bedrijfsrevisor zou aanstellen, blijft hun inbreng in de praktijk veelal beperkt tot het geven van advies of het verlenen van hun goedkeuring. Het management is in veel gevallen betrokken bij het voorbereidend werk zoals het opvragen van offertes. Men mag niet enkel naar de prijs kijken maar men moet ook rekening houden met de kwaliteit en de reputatie. Een bedrijfsrevisor heeft niet veel vrijheid bij het opstellen van een extern rapport. Er zijn namelijk maar enkele basisformuleringen waar hij gebruik van kan maken. Op het eerste zicht lijkt het dus dat alle revisoren dezelfde kwaliteit van werk verrichten, ongeacht de prijs die ze er voor aanrekenen. Het is echter niet zo dat revisoren die in hun extern rapport tot dezelfde conclusie komen, een intern rapport van dezelfde kwaliteit gaan afleveren. Het is aangeraden om de duurdere bedrijfsrevisor te nemen omdat deze over het algemeen een grondiger onderzoek voert, wat zich vertaalt in een intern rapport van een kwalitatief hoger niveau.

In de praktijk wordt de bedrijfsrevisor benoemt door de raad van bestuur in zijn geheel en dus niet door de leden van het auditcomité alleen. Ze mogen wel hun voorkeur uiten. In alle

ondernemingen rapporteert het hoofd van de interne afdeling rechtstreeks aan het auditcomité.

Binnen één onderneming wordt de bedrijfsrevisor wel daadwerkelijk benoemd door het auditcomité. In deze onderneming heeft het auditcomité echter geen inspraak bij de aanstelling van de leden van de interne afdeling. Deze werknemers worden aangesteld door het hoofd van de interne afdeling. Een ander lid van een auditcomité meldde dat binnen hun onderneming de interne afdeling niet uitgebreid mag worden zonder toestemming van het auditcomité. Bij een uitbreiding van de interne auditstaf kan het hoofd van deze afdeling een aantal kandidaten voorstellen. Het auditcomité gaat dan op basis van een aantal criteria, die afhankelijk zijn van de concrete invulling van de taak, beslissen welke personen aangenomen worden. Volgens deze persoon is het belangrijk dat het auditcomité de leden van de interne afdeling aanstelt omdat er dan een vertrouwensrelatie ontstaat. In een andere onderneming mag het hoofd van de interne audit niet ontslagen worden zonder de toestemming van het auditcomité.

Het auditcomité voert weinig of geen gesprekken om een beter inzicht te krijgen in de beloningspakketten van het management. Ze vinden dat dit een bevoegdheid is van het remuneratiecomité. De leden van het auditcomité worden op de hoogte gehouden doordat het remuneratiecomité op regelmatige basis rapporteert aan de voltallige raad van bestuur.

Het auditcomité heeft in de meeste bedrijven de bevoegdheid om alle werknemers aan te spreken, zonder het management voorafgaandelijk op de hoogte te brengen. In de praktijk gebeurt dit zelden. Ze voeren geen gesprekken met werknemers van lagere echelons. De meeste leden van een auditcomité vinden dat het de taak is van de interne auditor en de bedrijfsrevisor om contact te onderhouden met iedereen in het bedrijf. Het auditcomité wordt op de hoogte gehouden door de rapporten van deze personen. Indien de leden van het auditcomité daadwerkelijk met verschillende personen binnen de onderneming gesprekken zouden moeten aangaan, dan zou het mandaat een fulltime functie omvatten. Een andere argumentatie om de interne afdeling in te schakelen in plaats van zelf met de betrokkenen een gesprek aan te knopen, is het intimidatie-effect. Indien een lid van het

auditcomité een gesprek aangaat met een werknemer kan deze de indruk krijgen dat het om ernstige feiten gaat. Indien het auditcomité vragen stelt over een bepaalde manager, kan dit de indruk opwekken dat er een onderzoek loopt tegen de manager. Verder wil het auditcomité niet de indruk geven aan het management of de interne afdeling dat het de verantwoordelijkheid is van het auditcomité om gesprekken te voeren met werknemers van verschillende echelons om zo frauderisico's te achterhalen.

Binnen een onderneming van beperkte omvang zullen de leden van het auditcomité eerder geneigd zijn om gesprekken aan te knopen met werknemers van diverse echelons om zo een beter zicht te krijgen op frauderisico's, dan in grotere ondernemingen het geval zal zijn. Een lid van het auditcomité verklaarde echter dat hij regelmatig gesprekken heeft met het hoofd van de interne afdeling, de compliance officer en met de risk manager. Binnen deze onderneming werden echter ook geen gesprekken gevoerd met de bedrijfsrevisor, in ieder geval niet om frauderisico's te achterhalen. Binnen een andere onderneming werd de bedrijfsrevisor dan wel weer betrokken om frauderisico's te evalueren.

### **5.3.7 Besluit**

In deze paragraaf beschrijven we de visie van de bevoorrechte getuigen over de toepasbaarheid van deze richtlijn in zijn totaliteit. De meeste geïnterviewden zijn van mening dat de aanbevelingen in deze richtlijn te ver gaan om effectief in België geïmplementeerd te kunnen worden.

Slechts twee geïnterviewden zijn voorstander om de richtlijn in zijn totaliteit in België te implementeren. Ze vinden dat het in de huidige maatschappelijke context sterk aangewezen is om een sterke controle uit te oefenen op het functioneren van het management. Door de toenemende automatisering en informatisering lijkt het hun nu gemakkelijker dan ooit om fraude te plegen. Ze zijn er echter wel mee akkoord dat bepaalde punten misschien een beetje afgezwakt moeten worden om in de Belgische ondernemingen aanvaard te worden. De onderneming moet ook over een uitgebreide interne afdeling beschikken om al deze

taken uit te voeren want het is voor het auditcomité onmogelijk om al deze aanbevelingen zelf na te komen.

De tegenstanders hebben echter verschillende argumenten om hun bewering, dat het niet mogelijk en wenselijk is om dergelijke aanbevelingen binnen de Belgische ondernemingen te implementeren, te staven. In eerste instantie lijkt het hun gewoonweg niet haalbaar om zulke uitbreiding van de taken van het auditcomité door te voeren. Verder halen ze nog enkele argumenten aan om aan te tonen dat de implementatie van dergelijke aanbevelingen niet wenselijk is. De Belgische situatie is anders dan deze in de Verenigde Staten. In de Verenigde Staten heeft de CEO immers veel meer macht omdat hij in vele gevallen tevens optreedt als voorzitter van de raad van bestuur. Dergelijke richtlijnen worden in de Verenigde Staten aanvaardt omdat er daar een cultuur van controle heerst. In Europa ligt de nadruk meer op de persoon. Richtlijnen die er vanuit gaan dat iedereen fraudeert worden in Europese landen minder aanvaardt.

De macht van de Amerikaanse CEO wordt recentelijk ook meer en meer aan banden gelegd. We verwijzen hiervoor naar het artikel 'Cutting golden parachutes' in 'The Wall Street Journal'. In dit artikel meldt Lublin (2006) dat een aantal ondernemingen maatregelen aan het nemen zijn om hun CEO te kunnen ontslaan zonder over te brug te komen met grote ontslagpremies. Vroeger kon een onderneming hun CEO enkel ontslaan, zonder een hoge ontslagpremie te moeten betalen, wanneer hij zijn taken verwaarloosde of wanneer hij veroordeeld was voor zijn deelname aan een fraude binnen de onderneming. Momenteel houden veel ondernemingen zich het recht voor om hun CEO te ontslaan zonder het betalen van een ontslagpremie wanneer deze officieel in beschuldiging gesteld is van een bepaald misdrijf. Ze hoeven dus niet meer te wachten op een veroordeling van de rechtbank.

Verder werd het argument geopperd dat deze aanbevelingen managementfraude niet doen verdwijnen. Indien een manager wil frauderen, kan niets of niemand hem tegenhouden. Om dit argument te ondersteunen verwees de geïnterviewde naar een studie betreffende interne controles. Deze studie toonde aan dat binnen een gemiddelde onderneming 10% van de werknemers altijd integer is, onafhankelijk van het bestaan of de kwaliteit van de interne

auditafdeling. Binnen een onderneming is 10% van de werknemers altijd oneerlijk, wat ook de genomen interne controlemaatregelen zijn. Goede interne controlesystemen bevorderen dus de integriteit van 80 % van de werknemers.

Volgens deze geïnterviewde komen de Amerikanen zelf al terug op hun strenge Sarbanes-Oxley Act. Deze wet is er gekomen onder impuls van de 'Big Four'. Deze auditkantoren waren voorstander van deze wet omdat ze wisten dat door de wet de vraag naar auditoren ging stijgen. Ze hebben dan ook van de gelegenheid gebruik gemaakt om hun dagprijs te laten stijgen van 800 euro naar 1400 euro. Verder loopt men het risico dat men een dergelijke richtlijn gaat hanteren als een checklist. Als aan alle aanbevelingen voldaan is, zou alles in orde moeten zijn. Dit is uiteraard niet het geval. In de Angelsaksische wereld heerst er meer formalisme, maar dit betekent niet dat ethiek er een belangrijkere rol speelt.

Het is ook niet aangewezen om dergelijke aanbevelingen in een wet te gieten waardoor de Belgische ondernemingen verplicht zijn de richtlijn te implementeren. Het systeem van corporate governance reguleert zichzelf. Er is dus geen tussenkomst van de overheid noodzakelijk. Bedrijven die zichzelf een strengere corporate governance - code opleggen, zullen bijvoorbeeld sneller aan een krediet geraken dan de ondernemingen die dat niet doen. Politici zijn echter wel geneigd om bepaalde politiek symbolisch geladen punten uit corporate governance codes, zoals het openbaar maken van de lonen van topmanagers, in wetten te gieten. We denken aan de Picanolwet. Een wetgeving omtrent corporate governance zou beter in Europese context opgesteld worden. Dit is echter niet evident omdat doorheen de uitbreiding van de Europese Unie de Europese eenheid verwaterd is.

Niettegenstaande de grote tegenstand om de aanbevelingen in de richtlijn in hun totaliteit te implementeren, kunnen we niet ontkennen dat de aanbevelingen in bepaalde ondernemingen het auditcomité beter wapenen in de strijd tegen managementfraude. In een volgende paragraaf combineren we de informatie verkregen uit de literatuurstudie en de interviews met mijn persoonlijke opvattingen over de aanbevelingen van deze richtlijn om zo te komen tot een 'best practice code' voor de werking van Belgische auditcomités. De aanbevelingen zijn in hoofdzaak gericht op de auditcomités van beursgenoteerde ondernemingen.

## **5.4 Best practice code voor Belgische auditcomités**

In België lijkt het niet echt aangewezen er te veel nadruk op te leggen dat de leden van het auditcomité **een sceptische houding aannemen ten aanzien van het management**. Een objectieve, professionele houding is echter wel aangewezen. Een dergelijke houding houdt in dat het auditcomité de informatie die ze ontvangt van het management kritisch beoordeelt, zonder voortdurend het oordeel van het management openlijk in vraag te stellen. Het auditcomité mag zich bij de beoordeling niet laten leiden door de reputatie of de anciënniteit van de managers. Verder is het aanbevolen om niet alleen naar de behaalde resultaten van het management te kijken, maar ook naar de wijze waarop ze dit resultaat behaald hebben. Resultaten op zich geven geen goede indicatie van de kwaliteit van het management.

Om deze objectieve, professionele houding te bewerkstelligen is het aangewezen om het auditcomité in de mate van het mogelijke samen te stellen uit personen die elkaar niet kennen en die in het verleden weinig of geen contact hebben gehad met het management. Een dergelijke diversiteit van achtergronden garandeert tevens een beter groepscontrole. Bij deze aanbeveling kan men zich wel de vraag stellen of dit haalbaar is in België.

Verder is het belangrijk dat het auditcomité voorkomt dat het management een aversie ontwikkelt voor de leden van de raad van bestuur. Een dergelijke houding kan de samenwerking ernstig schaden. Om een dergelijke onconstructieve relatie te voorkomen, is het belangrijk om aandacht te besteden aan de manier waarop de leden van het auditcomité hun kritische houding uiten. De leden van het auditcomité moeten lopende onderzoeken dan ook geheim houden totdat men uitsluitsel heeft. De beste manier om dit te bereiken is klachten die betrekking hebben op een materieel verschil te laten onderzoeken door een forensisch auditor. Deze auditoren staan garant voor een objectief en efficiënt onderzoek. Indien het onderzoek toch uitlekt binnen de onderneming, en de klacht blijkt achteraf ongegrond te zijn, dan is het de plicht van het auditcomité om er alles aan te doen om de situatie recht te zetten. Onterecht geformuleerde beschuldigingen moeten dan ook ten stelligste ontmoedigd worden.



**Een beter begrip van het reilen en zeilen binnen de onderneming** is voor sommige leden van Belgische auditcomités geen overbodige luxe. Het is dan ook aangewezen om nieuwe leden van het auditcomité, die geen kennis hebben van de betreffende onderneming, bij te scholen in bedrijfsspecifieke topics. Men mag echter niet uit het oog verliezen dat een auditcomité opereert als een collegiaal orgaan, net als de raad van bestuur. Het is dan ook niet noodzakelijk dat ieder lid van het auditcomité over alles binnen de onderneming op de hoogte is. De som van de competenties van alle leden van het auditcomité tezamen moet echter voldoende zijn om de taak tot een goed einde te brengen. Indien de leden van het auditcomité over vaardigheden beschikken die complementair zijn aan elkaar, kan dit de samenwerking in eerste instantie bemoeilijken, maar uiteindelijk zal deze samenstelling leiden tot een objectievere besluitvorming. Van de voorzitter van het auditcomité daarentegen wordt verwacht dat hij een zo groot mogelijk bedrijfsspecifieke kennis heeft, omdat hij in staat moet zijn om het initiatief te nemen. Op het gebied van algemene kennis betreffende audit, accountancy en financieel management beschikken de meeste leden van het auditcomité over voldoende expertise. Deze kennisgebieden zijn echter voortdurend in ontwikkeling. Regelmatige bijscholing is dan ook hier aangewezen.

Meer specifiek moeten de leden van het auditcomité in eerste instantie aandacht besteden aan risicovolle transacties van materieel belang. Dit houdt niet in dat men niet streng moet optreden tegen onregelmatigheden die slechts een matig effect hebben op de resultatenrekening. Een dergelijke cultuur die beperkte onregelmatigheden toelaat, moet ten alle tijden vermeden worden. Budgetcontrole is een belangrijke schakel in dit controleproces. Het auditcomité moet de verschillen tussen de werkelijke situatie en de situatie zoals deze gebudgetteerd was, onderzoeken. Het doel hierbij is om het verschil te verklaren. Het is belangrijk om niet alleen de negatieve verschillen aan een onderzoek te onderwerpen, maar ook aandacht te besteden aan positieve verschillen met het oog op 'earnings management'. Indien het auditcomité vermoedt dat het resultaat kunstmatig opgedreven is, kan het de interne auditafdeling de opdracht geven om gesprekken te voeren met werknemers om eventuele ongeoorloofde verkoopstechnieken aan het licht te brengen. Indien de vestigingen of dochterondernemingen van het bedrijf geografisch sterk verspreid liggen, moet het auditcomité zich bewust worden van culturele verschillen inzake financiële rapportering.

Het is aanbevolen om het variabel gedeelte van de lonen van het topmanagement aan een bepaald maximum te onderwerpen. Indien men dit maximumbedrag bepaalt op basis van een realistisch doel, implementeert men op deze manier een automatische budgetcontrole. Het auditcomité kan een beter begrip krijgen van de manier waarop de lonen van het topmanagement zijn samengesteld, indien één lid van het auditcomité tevens zetelt in het remuneratiecomité. Naast bonussen moet het auditcomité ook aandacht hebben voor buitensporige voordelen in natura. In de Belgische context is het ook aangewezen om de relatie tussen het topmanagement en de voornaamste aandeelhouders onder de loep te nemen. De meeste aandelen van Belgische beursgenoteerde ondernemingen zijn in handen van enkele grote aandeelhouders. Indien het topmanagement teveel rekening houdt met de wensen van deze groep aandeelhouders, worden de kleine aandeelhouders benadeeld.

**Brainstormen om frauderisico's te identificeren**, lijkt in eerste instantie geen taak voor het auditcomité. Het auditcomité moet de diensten van de interne afdeling optimaal benutten. De interne afdeling brainstormt over de mogelijke frauderisico's en brengt hier een rangorde in aan. Op basis van deze rangorde stelt de interne afdeling een auditplan op dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan het auditcomité. Het auditcomité moet nagaan of dergelijke brainstormsessies op regelmatige basis georganiseerd worden. Het management mag in deze sessies betrokken worden omwille van hun expertise. Op deze manier wordt er aandacht besteed aan fraudepreventie in het algemeen maar niet specifiek aan het voorkomen van managementfraude. Het is dan ook aangewezen dat het auditcomité zelf op regelmatige basis dergelijke brainstormsessies organiseert om specifiek aandacht te besteden aan de problematiek van managementfraude. De bedrijfsrevisor, het hoofd van de interne afdeling en de Ethics Compliance Officer (ETCO) worden uitgenodigd om deel te nemen aan deze brainstormsessies. Om een open debat mogelijk te maken, is het aangewezen dat het management niet vertegenwoordigd is op deze samenkomst. Indien gewenst kan het auditcomité een externe deskundige uitnodigen, zoals een forensisch auditor. Tijdens deze sessies kan men onder andere bekende fraudegevallen, waar het management bij betrokken was, analyseren en beoordelen of de situatie zich binnen hun onderneming kan voordoen.

**De gedragscode gebruiken om de financiële rapporteringcultuur te beoordelen**, lijkt haalbaar in de praktijk. Binnen de meeste ondernemingen is er een ethische code en/of gedragscode aanwezig. Deze codes zijn echter zeer ruim. Het is aangewezen om binnen deze codes inhoudelijk meer aandacht te besteden aan financiële rapportering. Het doel is om een concrete code te ontwikkelen, die daadwerkelijk kan toegepast worden in de praktijk. Om te voorkomen dat deze code uitmondt in een éézijdige opgelegde verzameling van procedures, moeten de werknemers gehoord worden bij het opstellen van de ethische code. Het succes van dergelijke codes is in grote mate afhankelijk van de houding van het topmanagement ten aanzien van deze codes. Het is dan ook aan het auditcomité om te controleren in welke mate het topmanagement de ethische code promoot binnen de onderneming. Verder is het aangewezen om binnen de onderneming een Ethics Compliance Officer (ETCO) aan te stellen. Deze persoon wordt bij voorkeur aangeduid door het auditcomité en krijgt hetzelfde statuut als het hoofd van de interne afdeling. Zijn taak bestaat erin om de ethische code binnen de onderneming te implementeren. Door het geven van trainingen aan de werknemers en het zichtbaar maken van de ethische kernwaarden binnen de onderneming, beseffen de werknemers dat de ethische code serieus genomen wordt. De interne afdeling moet tijdens een interne audit vanaf nu ook rekening houden met overtredingen van de ethische code en/ of gedragscode. Het is aangewezen om de Ethics Compliance Officer tevens de bevoegdheid te geven om op te treden als ‘pestadviseur’. Deze combinatie van verantwoordelijkheden heeft niet alleen als gevolg dat de kosten gedrukt worden, maar ook dat de mensen één centraal aanspreekpunt hebben wanneer ze zich onder druk gezet voelen. Werknemers die zich goed voelen in hun job, gaan sneller werknemers die de regels niet respecteren, vermanen. De groepscontrole wordt dus ook bevorderd.

**Een formeel whistleblower-programma implementeren** is in de Belgische ondernemingen niet altijd noodzakelijk. De voorkeur gaat uit naar het ontvangen van niet-anonieme klachten. Dit houdt niet in dat de klacht niet anoniem behandeld wordt. De interne afdeling of het auditcomité houdt de identiteit van de klokkenluider geheim. De interne afdeling of het auditcomité kan beter gevolg geven aan een niet-anonieme klacht omdat ze beter kunnen inschatten welk gewicht ze moeten toekennen aan de klacht. Verder is het vereist dat de klokkenluider zelf met bewijzen voor de dag komt of ten minste een sterke argumentatie

heeft. Door het persoonlijk contact met de klokkenluider kan deze de gepaste nuances leggen in zijn klacht. Op deze manier wordt het voor de interne afdeling of het auditcomité snel duidelijk of de klokkenluider slechts over vermoedens beschikt of dat hij zeker is van zijn zaak. Klachten komen in eerste instantie terecht bij de interne afdeling. Het is aangewezen dat een klokkenluider slechts rechtstreeks naar het auditcomité stapt wanneer hij geen gehoor krijgt bij de interne afdeling of wanneer het hoofd van deze afdeling betrokken partij is in de zaak. De interne afdeling maakt tevens alle klachten waar een manager in betrokken is over aan het auditcomité, zonder deze op voorhand te filteren. Op deze manier is het auditcomité op de hoogte van alle klachten tegen het management. Indien het auditcomité vindt dat de klacht zeer gevoelig ligt, kan ze een beroep doen op een forensisch auditor in plaats van op de diensten van de interne afdeling.

De Ethics Compliance Officer is de aangewezen persoon om dienst te doen als tussenpersoon tussen de klokkenluider en het hoofd van de interne afdeling. De Ethics Compliance Officer kan samen met de interne afdeling en het auditcomité de procedures opstellen om klokkenluiders te beschermen tegen represailles en om het opzettelijk formuleren van onterechte klachten te bestraffen. De ETCO is verantwoordelijk voor het kenbaar maken van deze procedures binnen de onderneming. Hierbij moet hij er de nadruk opleggen dat alleen het opzettelijk formuleren van onterechte klachten bestraft wordt. Iemand die ter goeder trouw een vermoeden van onregelmatigheden meldt, wordt niet automatisch ontslagen indien blijkt dat hij de situatie verkeerd geïnterpreteerd heeft. In het kader van de strijd tegen managementfraude is het misschien ook interessant om het concept van spijtoptanten (pentiti), dat gebruikt wordt in de strijd tegen de georganiseerde misdaad, toe te passen binnen de onderneming. Werknemers van lagere echelons die door een manager gedwongen worden om mee te werken aan een fraude, kunnen in ruil voor informatie of een bekentenis een lagere straf ontvangen. Hierbij dient men wel rekening te houden dat de onderneming geen beloften kan doen inzake strafrechtelijke vervolging en aansprakelijkheid. Verder moet benadrukt worden dat de mogelijkheid om onregelmatigheden te melden gewoon uit voorzorg geïmplementeerd wordt. Dat er dus geen onmiddellijke aanleiding voor bestaat. Anders kan er binnen de onderneming een geest van achterdocht ontstaan. Vooraleer dergelijke systemen opgezet worden, is het aangewezen om gesprekken te voeren met de vakbonden. Dit om te

voorkomen dat er achteraf sociale conflicten ontstaan. Door de uitdrukkelijke steun van de vakbonden krijgen de werknemers tevens de indruk dat het melden van onregelmatigheden goed is voor de onderneming en voor alle werknemers op lange termijn. Klachten betreffende systematisch te laat komen en dergelijke futiliteiten vallen dan ook buiten het doel van deze meldingsprocedure.

Indien men de werknemers toch de mogelijkheid wil geven om anoniem klachten aan te brengen, kan men dit eenvoudigweg doen door het plaatsen van een goed beveiligde afgesloten brievenbus. De enige sleutel van deze bus is in het bezit van het hoofd van de interne afdeling. Dergelijke systemen hebben in de praktijk echter weinig succes gekend. Bij het onderzoeken van deze klachten moet men er rekening mee houden dat men slechts over beperkte informatie beschikt, die waarschijnlijk gekleurd is in één bepaald opzicht. Dergelijke klachten dienen dan ook met de grootste voorzichtigheid behandeld te worden.

Een alternatief voor bovenstaand voorstel is dat een onderneming niet het formuleren van klachten tegen personen stimuleert, maar wel het formuleren van verbeteringsvoorstellen. Indien een werknemer een gebrek in de interne controle opmerkt, waar een ander persoon handig van gebruik maakt om te frauderen, kan de werknemer dit gebrek in zijn algemeenheid aankaarten, anoniem of niet. Door de gebreken te laten verdwijnen, wordt het voor de fraudeur onmogelijk gemaakt om zijn activiteiten verder te zetten. De onderneming is dus gered van de onregelmatigheid. Dit systeem heeft als voordeel dat er geen misbruik kan plaatsvinden en dat werknemers zichzelf niet beschouwen als een verklikker, maar als een trouwe medewerker die een probleem binnen de onderneming uit de wereld geholpen heeft. Het nadeel van dit systeem is dat in sommige gevallen de fraudeur vrijuit gaat. In sommige gevallen zal men bij het oplossen van het gebrek in de interne controle de fraude op het spoor komen, maar in andere gevallen ook niet. Het gevaar bestaat erin dat de fraudeur zijn toevlucht gaat nemen tot een andere techniek. Het is aangewezen om dergelijke gebreken anoniem te melden omdat anders de klokkenluider het slachtoffer kan worden van represailles van de fraudeur.

**Een breed informatie- en feedbacknetwerk ontwikkelen binnen de onderneming** lijkt voor de leden van een Belgisch auditcomité niet haalbaar wegens tijdsgebrek. De interne auditafdeling lijkt beter aangewezen voor deze taak. Op deze manier voorkomt men tevens dat personeelsleden geïntimideerd geraken door de aanwezigheid van een lid van de raad van bestuur. Het auditcomité moet echter de bevoegdheid hebben om iedereen binnen de onderneming aan te spreken, zonder het management voorafgaandelijk op de hoogte te brengen, indien ze dit nodig achten. Het is echter aangewezen dat het auditcomité, naast gesprekken met het hoofd van de interne audit, de bedrijfsrevisor en de ETCO, ook gesprekken aangaat met het middenmanagement. Deze managers zijn de uitgelezen gesprekspartner voor het auditcomité omdat ze het best op de hoogte zijn van het doen en laten van het topmanagement. Deze personen kunnen tevens de omgang met leden van de raad van bestuur relativeren. Het is niet aangewezen om dergelijke gesprekken op vaste tijdstippen te programmeren. Dergelijke afspraken doen het verrassingseffect te niet en geeft het topmanagement de mogelijkheid om het middenmanagement te beïnvloeden.

Het auditcomité is het best aangewezen om de bedrijfsrevisor aan te duiden. Ze moeten het hele aanwervingsproces voor hun rekening nemen, inclusief het opvragen en vergelijken van prijsoffertes. Op deze manier wordt voorkomen dat het management selectief te werk gaat bij het opvragen van offertes om een bepaalde revisor te bevoordelen. Een te nauwe band tussen het topmanagement en de bedrijfsrevisor moet ten alle tijden vermeden worden. Bij het kiezen van een bedrijfsrevisor wordt het auditcomité aanbevolen om niet alleen te kijken naar de prijs maar ook naar de kwaliteit en diepgang van het interne controlerapport. De mate waarin de firma reeds niet-auditdiensten voor zijn rekening neemt, is ook een bepalende factor. Om de vertrouwensrelatie tussen het auditcomité en de interne auditafdeling in de hand te werken, is het aangewezen om het auditcomité het hoofd van de interne auditafdeling te laten benoemen. Het auditcomité moet tevens zijn toestemming geven wanneer deze afdeling nieuwe werknemers wil aannemen of werknemers wil ontslaan. Zoals eerder aangehaald, is het tevens aangeraden om de Ethics Compliance Officer te laten aanstellen door het auditcomité.

## Lijst van de geraadpleegde werken

Adair, J. (1980) Management and morality: the problems and opportunities of social capitalism, Farnborough, Gower

AICPA (1997) 'SAS 82: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit'

AICPA (2003) 'SAS 99: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit' (online) (cited 4 maart 2006). Available from <URL: <http://www.aicpa.org/download/antifraud/93.ppt>>

AICPA Journal of Accountancy Online (2005) 'Institute releases antifraud guidance', AICPA Journal of Accountancy, maart, Vol. 199, No. 3 (online) (cited 6 november 2005). Available from < URL: <http://www.aicpa.org/pubs/jofa/mar2005/about.htm>>

American Institute of Certified Public Accountants (2005) 'Summary of Sarbanes-Oxley Act of 2002' (online) (cited 3 april 2006). Available from < URL: [http://www.aicpa.org/info/sarbanes\\_oxley\\_summary.htm](http://www.aicpa.org/info/sarbanes_oxley_summary.htm) >

American Institute of Certified Public Accountants (2005) 'Management Override of Internal Controls: The Achilles' Heel of Fraud Prevention', New York (online) (cited 6 november 2005). Available from < URL: [http://www.aicpa.org/audcommctr/download/achilles\\_heel.pdf](http://www.aicpa.org/audcommctr/download/achilles_heel.pdf) >

American Institute of Certified Public Accountants (2005) 'Anonymous submission of suspected wrongdoing', New York (online) (cited 5 maart 2006). Available from < URL: [http://www.aicpa.org/audcommctr/download/jan\\_05\\_whsitleblower.doc](http://www.aicpa.org/audcommctr/download/jan_05_whsitleblower.doc) >

American Institute of Certified Public Accountants (online) (cited 29 oktober 2005). Available from <URL: <http://www.aicpa.org/about> >

Apostolou, B. , Hassell, J.M. and Webber, S.A. (2001) 'Fraud Risk Factors: Ratings by Forensic Experts', The CPA Journal, oktober, p. 49-52

Archambeault, D. and DeZoort, F.T. (2001) 'Auditor Opinion Shopping and the Audit Committee: An Analysis of Suspicious Auditor Switches', International Journal of Auditing, N° 5, p. 33-52

Association of Certified Fraud Examiners (online) (cited 12 maart 2006). Available from <URL:<http://www.acfe.com/home.asp>>

Barrezeele, L., Callens, S., De Beelde, I., De Bie, B. and De Meulenaer, S. (2004) Uit Balans!, Antwerpen, Intersentia

Beams, F.A., Anthony, J.H., Clement, R.P. and Lowensohn, S.H. (2006) Advanced Accounting, New Jersey, Pearson Education Inc.

Beasley, M.S. (1996) 'An Empirical Analysis of the Relation between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud', The Accounting Review, 71, p. 443-465

Beasley, M.S. , Carcello, J.V. and Hermanson, D.R. (1999) 'Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997, An Analysis of U.S. Public Companies', New York, NY: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Beek, A. , Vaassen, E.H.J. and Meuwissen, R.H.G. (2003) Bestuurlijke informatievoorziening (vierde druk), Groningen, Wolters-Noordhoff.

Belgian Audit Committee Institute (2005) 'Audit Committee Quarterly: Issue 01' (online) (cited 31 maart 2006). Available from < URL: [http://www.audit-committee-institute.be/dbfetch/52616e646f6d495607fa3bd46fa0a30b755f82136e7bc7a0/aci\\_quarterly\\_01.pdf](http://www.audit-committee-institute.be/dbfetch/52616e646f6d495607fa3bd46fa0a30b755f82136e7bc7a0/aci_quarterly_01.pdf) >



Belgian Audit Committee Institute (2005) 'Audit Committee Quarterly: Issue 02' (online) (cited 31 maart 2006). Available from < URL: <http://www.audit-committee-institute.be/dbfetch/52616e646f6d49566c56564e5cf6f08c4ec1611ed748a4d6/aci-newsletter02-lres.pdf> >

Belgian Audit Committee Institute (2005) Shaping The Belgium Audit Committee Agenda, United Kingdom, KPMG

Belgische Corporate Governance Commissie (2004) 'Opmerkingen van Marcel Asselbergs op de ontwerpcode' (online) (cited 23 maart 2005). Available from < URL: <http://www.corporategovernancecommittee.be> >

Belgische Corporate Governance Commissie (2004) 'Belgische Corporate Governance Code' (online) (cited 23 maart 2005). Available from < URL: [http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/final%20code/CorpGov\\_NL7.pdf](http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/final%20code/CorpGov_NL7.pdf) >

Blake, J., Bond, R., Amat, O. and Oliveras, E. (2000) 'The ethics of creative accounting-some Spanish evidence', Business Ethics: A European Review, Vol. 9, N° 3, p. 136-142

Bologna, G.J. and Lindquist, R.J. (1995) Fraud auditing and forensic accounting (2<sup>de</sup> druk), New Jersey, Wiley

Broeckmans, J. (2003) Syllabus Methoden van onderzoek en rapportering, Diepenbeek, Limburgs Universitair Centrum

Burgstahler, D. and Dichev, I. (1997) 'Earnings management to avoid earnings decreases and losses', Journal of Accounting and Economics, Vol. 24, december, p. 99-126.

Cadbury Committee (1992) Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, Gee

Caplan, D. (1999) 'Internal Controls and the Detection of Management Fraud', Journal of Accounting Research, lente, p. 101-117

Carcello, J.V. and Neal, T.L. (2003) 'Audit Committee Independence and Disclosure: choice for financially distressed firms', Corporate Governance, Vol. 11, N° 4, oktober, p. 289-299

Coca-Cola (2006) 'Geen winst, geen loon bij Coca-Cola', New York (online) (cited 11 april 2006). Available from < URL: <http://www.coca-cola.be> >

Colley, J.L., Doyle, J.L., Logan, G.W. and Stettinius, W. (2003) Corporate Governance, New York, McGraw-Hill

Collier, P. (1992) 'Audit Committees in large UK Companies', London, ICAEW

Collier, P. and Zaman, M. (2005) 'Convergence in European Corporate Governance: the audit committee concept, Corporate Governance, Vol. 13, N° 6, p. 753-768

Comer, M.J. (1977) Corporate Fraud, Groot-Brittanië, McGraw-Hill Book Company (UK) Limited

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1987) 'Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting' (online) (cited 25 maart 2006). Available from < URL: <http://www.coso.org/NCFFR.pdf> >

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1999) 'Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997' (online) (cited 25 maart 2006). Available from < URL: [http://www.coso.org/publications/FFR\\_1987\\_1997.PDF](http://www.coso.org/publications/FFR_1987_1997.PDF) >

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) 'Applying COSO's Enterprise Risk Management - Integrated Framework' (online) (cited 25 maart 2006). Available from < URL: [http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM.ppt](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM.ppt) >

Cools, K. (2005) Controle is goed. Vertrouwen nog beter , Assen, Koninklijke Van Gorcum

Corporate Governance Commissie o.l.v. Maurice Lippens (2004) Belgische Corporate Governance Code

Davida (2006) 'John Browne (BP) verdient per dag 25.000 euro', De Tijd, 15 maart, p. 10

Dawson, S. (2004) 'Balancing Self-interest and Altruism: corporate governance alone is not enough', Corporate Governance, Vol. 12, N° 2, april, p. 130-133

Department of Trade and Industry (2003) 'Co-ordinating group on audit and accounting issues' (online) (cited 9 september 2005). Available from < URL: [http://www.dti.gov.uk/cld/cgaai\\_final.pdf](http://www.dti.gov.uk/cld/cgaai_final.pdf) >

Desmet, L. and Goovaerts, A. (2005) 'Fraude opsporen is niet onze taak', Trends, 12 mei, p. 53-57

Despiegelaere, G. , Van Cauwelaert, R. and Van Daele, I. (2000) 'Wij zijn geen onderzoeksrechters', Knack, 6 december, p. 41-42

De Vrieze, M. (2005) 'Rol van HR veeleer beperkt', Human Resources Magazine, februari, p. 32-35

Diekman, P.A.M. (1997) 'De nieuwe Amerikaanse frauderichtlijn – SAS 82', De Accountant, oktober, p. 88-89

Diekman, P.A.M (2000) 'Forensic Accounting', De Accountant, mei, p. 608-613

Doig, A. and Wilson, J. (1998) 'The Effectiveness Of Codes Of Conduct', Business Ethics: A European Review, Vol. 7, N° 3, p. 140-149

Duitse Corporate Governance Commissie (2002) 'German Corporate Governance Code' (online) (cited 25 maart 2005). Available from < URL: [http://www.ecgi.org/codes/documents/corgov\\_endfassung\\_e.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/corgov_endfassung_e.pdf) >

European Corporate Governance Institute (2003) 'The Future of Corporate Governance in Europe Post - Enron' (online) (cited 30 maart 2006). Available from < URL: <http://www.ecgi.org/conferences/agm2003> >

European Corporate Governance Institute (2005) 'Accountability and audit' (online) (cited 9 september 2005). Available from < URL: <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel28.pdf> >

Financial Reporting Council (2002) 'Effective Communication Between Audit Committees and External Auditors' (online) (cited 9 september 2005). Available from < URL: [http://www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/briefing\\_paper\\_\(for\\_the\\_web\\_site\).pdf](http://www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/briefing_paper_(for_the_web_site).pdf) >

Fisher, C. (2001) 'Managers' perceptions of ethical codes: dialectics and dynamics', *Business Ethics: A European Review*, Vol. 10, april, p. 145-156.

Freriksen, D. , Goudekot, D. , Paape, L. and Swagerman, D. (2005) 'Risico's in beeld', *De Accountant*, December, p. 36-41

Grant, C. (2001) *Altruism Christian Ethics*, Cambridge, Cambridge University Press

Heracleous, L.T. (1999) 'The Board of Directors as Leaders of the Organisation', *Corporate Governance*, Vol. 7, N° 3, juli, p. 256-265

Hoffmann Sr., G.H. (1990) *Fraudepreventie*, Deventer, Kluwer

Hornigren, C.T. , Datar, S.M. and Foster, G. (2003) *Cost Accounting: A managerial emphasis* (11<sup>th</sup> edition), New Jersey, Pearson Education Inc.

Hussey, R. (1999) 'The Familiarity Threat and Auditor Independence', *Corporate Governance*, Vol. 7, N° 2, p. 190-197

Instituut der Bedrijfsrevisoren (2005) *Vademecum van de Bedrijfsrevisor: Rechtsleer*, Antwerpen, Standaard Uitgeverij

Instituut der Bedrijfsrevisoren (2006) 'De bedrijfsrevisor, een onpartijdig deskundige' (online) (cited 25 maart 2006). Available from < URL: [http://www.ibr-ire.be/ned/revisor\\_onpartijdig.aspx](http://www.ibr-ire.be/ned/revisor_onpartijdig.aspx) >

Instituut van Internal Auditors Nederland (2004) 'Studierapport over de internal auditor in Nederland' (online) (cited 25 maart 2006). Available from <URL: [http://www.iaa.nl/publicaties/Studierapport\\_IA\\_in\\_Nederland.pdf](http://www.iaa.nl/publicaties/Studierapport_IA_in_Nederland.pdf) >

Instituut van Internal Auditors Nederland (2005) 'De internal auditor in Nederland' (online) (cited 25 maart 2006). Available from < URL: [http://www.iaa.nl/publicaties/IIA\\_Brochure%20IAN\\_web.pdf](http://www.iaa.nl/publicaties/IIA_Brochure%20IAN_web.pdf) >

International Federation of Accountants (2005) 'Code of Ethics for Professional Accountants' (online) (cited 25 maart 2006). Available from < URL: <http://www.ifac.org> >

International Federation of Accountants (2006) 'ISA 240: The Auditor's Responsibility To Consider Fraud in an Audit of Financial Statements' (online) (cited 25 maart 2006). Available from < URL: [http://www.ifac.org/Members/Source\\_Files/Auditing\\_Related\\_Services/A100\\_ISA\\_240.pdf](http://www.ifac.org/Members/Source_Files/Auditing_Related_Services/A100_ISA_240.pdf) >

Jeter, D.C. and Shivakumar, L. (1999) 'Cross-sectional estimation of abnormal accruals using quarterly and annual data: effectiveness in detecting event specific earnings management', *Accounting & Business Research*, Vol. 29, Autumn, p. 299-319.

Jones, C.P. and Bublitz, B. (1990) 'Market reactions to the information content of earnings over alternative quarters', *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Vol. 5, Fall, p. 549-566.

Jorissen, A., Lybaert, N., Reyns, C. and Vanneste, J. (2001) *Financial Accounting*, Antwerpen, Standaard Uitgeverij

Kaen, F.R. (2003) *A Blueprint for Corporate Governance*, New York, American Management Association

Kanaal Z Nieuwsbrief (30/01/2006) 'Amerikaanse CEO nog altijd oppermachtig, ondanks Enron' (online)

KB van 30 januari 2001 tot uitvoering van het Wetboek van vennootschappen

Keegan, M. and Degeorge, F. (1998) 'Corporate Governance Reports', *Corporate Governance*, Vol. 6, N° 2, april, p. 116-118

Kirkbride, J. and Letza, S. (2002) 'The CEO in Law and in Practice: a study of categorisation and control', *Corporate Governance*, Vol. 10, N° 3, juli, p. 136-152

Kirkbride, J. and Letza, S. (2005) 'Can the Non-executive Director be an Effective Gatekeeper? The Possible Development of a Legal Framework of Accountability', *Corporate Governance*, Vol. 13, N° 4, juli, p. 542-550

Klein, A. (2002) 'Audit committee, board of director characteristics and earnings management', *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 33, augustus, p. 375-400

Koopmans, L. (2003) 'Van materieel belang', *De Accountant*, december, p. 14-18

Koopmans, L. (2003) 'Rechtstreeks onder de ceo!', *De Accountant*, juli/augustus, p. 36-38

Krummeck, S. (2000) 'The role of ethics in fraud prevention: A practitioner's perspective', *Business Ethics: A European Review*, Vol. 9, N° 4, oktober, p. 268-272

Lammers, E.J. (2001) *Forensic Auditing: Een nieuwe discipline in België*, Diegem, Jongeling

Laveren, E., Engelen, P.J., Limère, A. and Vandemaele, S. (2004) *Handboek financieel beheer*, Antwerpen, Intersentia

Lefebvre, E.R.J. (1993) *Tekst en Organisatie*, Leuven, Acco

Leung, P. and Cooper, B.J. (1995) 'Ethical dilemmas in accountancy practice', *Australian Accountant*, mei, p. 28-33

Lewis, D. (2002) 'Whistleblowing procedures at work: what are the implications for human resource practitioners?', *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11, N° 3, juli, p. 202-209

Liedtka, J. (1991) 'Organisational value contention and managerial mindsets', *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, p.543-557.

Limère, A. (2000) *Financiële Analyse: een statistische analyse van de Belgische jaarrekening*, Antwerpen, Standaard Uitgeverij

Lublin, J.S. (2006) 'Cutting golden parachutes', *The Wall Street Journal*, 13 maart, p. 28

Masui, C. and Renders, L. (2002) *Syllabus Methoden van onderzoek en rapportering 1*, Diepenbeek, Limburgs Universitair Centrum

McCall, J.J. (2004) 'Assessing American executive compensation: a cautionary tale for Europeans', *Business Ethics: A European Review*, Vol. 13, N° 4, oktober, p. 243-254

McMullen, D.A. (1996) 'Audit Committee Performance: An Investigation of the Consequences Associated with Audit Committees, Auditing: A Journal of Practice & Theory, 15, p. 87-103

Melis, A. (2005) 'Corporate Governance Failures: to what extent is Parmalat a particularly Italian Case?', Corporate Governance, Vol. 13, N° 4, juli, p. 478-488

Mendenhall, R.R. and Nichols, W.D. (1988) 'Bad news and differential market reactions to announcements of earlier-quarters versus fourth-quarter earnings', Journal of Accounting Research, Vol. 26, Supplement, p. 63-86.

Merchant, K.A. and Rockness, J. (1994) 'The ethics of managing earnings: an empirical investigation', Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 13, p. 79-94

Mercken, R. (2005) Syllabus Externe Controle, Diepenbeek, Universiteit Hasselt

Mercken, R. and Siau, C. (2004) Boekhouding en financiële rapportering (4<sup>de</sup> editie), Antwerpen, Garant

Mock, T.J. and Turner, J.L. (2005) 'Auditor Identification of Fraud Risk Factors and their Impact on Audit Programs', International Journal of Auditing, 9, p. 59-77

Molyneaux, D. (2003) 'Saints and CEOs: an historical experience of altruism, self-interest and compromise', Business Ethics: A European Review, Vol. 12, april, p. 133-143.

Morrow, J. (2005) 'News release: AICPA addresses fraud in audit committee guidance', New York

Mouvent des Entreprises de France (2002) 'Promoting better Corporate Governance in Listed Companies' (online) (cited 25 maart 2005). Available from < URL : [http://www.medef.fr/staging/site/page\\_php?pag\\_id=303](http://www.medef.fr/staging/site/page_php?pag_id=303) >



Naser, K. (1993) Creative financial accounting: its nature and use, Hemel Hempstead, Prentice Hall

Nederlandse Corporate Governance Commissie (2003) 'De Nederlandse corporate governance code' (online) (cited 25 maart 2005). Available from < URL: <http://corpgov.nl/page/downloads/CODE%20DEF%20COMPLEET%20II.pdf> >

New York Stock Exchange (2003) 'Final NYSE Corporate Governance Rules' (online) (cited 25 maart 2005). Available from < URL: <http://www.ecgi.org/codes/documents/finalcorpgovrules.pdf> >

Ooghe, H. and Van Wymeersch, C. (2003) Handboek financiële analyse van de onderneming, Antwerpen, Intersentia

Paape, L., Scheffe, J. and Snoep, P. (2003) 'The Relationship between the Internal Audit Function and Corporate Governance in the EU - a Survey', International Journal of Auditing, juli, p. 247-262

Peeters, T. (2006) 'Topmanagers hebben ook een grote behoefte aan macht', De Morgen, 2 maart, p. 4

Pheiffer, M. and Kuijl, J.G. (1997) De Forensische Accountant, een veeleisend beroep, Kluwer, Deventer

PriceWaterhouseCoopers (2005) 'Global economic crime survey 2005: Belgium' (online) (cited 18 februari 2005). Available from < URL: <http://www.pwc.com/Extweb/onlineforms.nsf/docid/2EE08B5A0CD511B9802570C8005303A3?opendocument> >

Raghunandan, K. (2001) 'Audit Committee Composition', "Gray Directors", and Interaction with Internal Auditing', Accounting Horizons, 15, p. 105-118

Revsine, L. (1991) 'The selective financial misrepresentation hypothesis', Accounting Horizons, december, p. 16-27

Rittenberg, L.E. and Schwieger, B.J. (2005) Auditing: Concepts for a Changing Environment (5<sup>de</sup> editie), USA, Thomson

Rothuizen, W. (2006) 'Tabaksblat werkt', De Accountant, N° 6, februari, p. 34-37

Sarbanes-Oxley Act of 2002, Verenigde Staten

Sarbanes-Oxley, Financial and Accounting Disclosure Information (online) (cited 25 maart 2005). Available from < URL: <http://www.sarbanes-oxley.com> >

Shultz, S.F. (2001) The Board Book, New York, American Management Association

Sinnaeve, S. (2006) 'Deminor gelooft nog altijd in vergoeding voor LHSP-beleggers', De Tijd, 10 februari, p. 7

Song, J. and Windram, B. (2004) 'Benchmarking Audit Committee Effectiveness in Financial Reporting', augustus, p. 195-205

Spira, L.F. (1998) 'An Evolutionary Perspective on Audit Committee Effectiveness', Corporate Governance, Vol. 6, N° 1, januari, p. 29-38

Spira, L.F. (1999) 'Independence in corporate governance: the audit committee role', Business Ethics: A European Review, Vol. 8, N° 4, oktober, p. 262-273

Spira, L.F. (2003) 'Audit Committee: begging the question?', Corporate Governance, Vol. 11, N° 3, juli, p. 180-188

Spira, L.F. and Bender, R. (2004) 'Compare and Contrast: perspectives on board committees', Corporate Governance, Vol. 12, N° 4, oktober, p. 489-499

Strafwetboek van 5 oktober 1867 (België)

Stuivenwold, A. and Van Rensbergen, M. (1999) Fraudebeheersing: preventie, detectie en onderzoek, Antwerpen, Kluwer

The Institute of Internal Auditors - Belgium (2005) 'Are you in control?' (online) (cited 25 maart 2006). Available from <URL: [http://www.iiabel.be/pdf/corporategovernance%20v15%20\\_3.pdf](http://www.iiabel.be/pdf/corporategovernance%20v15%20_3.pdf) >

The Institute of Internal Auditors (2005) 'Internal Audit Standards: why they matter' (online) (cited 18 april 2006). Available from <URL: [http://www.theiia.org/index.cfm?doc\\_id=5322](http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=5322) >

The Institute of Internal Auditors (2006) 'Sample Audit Committee Charter' (online) (cited 18 april 2006). Available from <URL: [http://www.theiia.org/index.cfm?doc\\_id=5468](http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=5468) >

The Institute of Internal Auditors (2006) 'The Audit Committee: Purpose - Process - Professionalism' (online) (cited 18 april 2006). Available from <URL: [http://www.theiia.org/index.cfm?doc\\_id=4167](http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=4167) >

The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2005) 'Audit Committee Self-Assessment Guide' (online) (cited 18 april 2006). Available from <URL: [http://www.theiia.org/index.cfm?doc\\_id=4667](http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=4667) >

Tipgos, M.A. (2002) 'Why management fraud is unstoppable', The CPA Journal, december, p. 34-41

Tonge, A., Greer, L. and Lawton, A. (2003) 'The Enron story: you can fool some of the people some of the time...' , Business Ethics: A European Review, Vol. 12, N° 1, januari, 18p

Trends TV (26/02/2005) De 'valse facturen' van ex-Picanol-topman Jan Coene (online) (cited 18 februari 2005). Available from < URL: <http://www.kanaalz.be/CMarticles/ShowArticle.asp?ArticleID=3922&SectionID=55>

U.S. Securities and Exchange Commission (2000) 'Final Rule: Audit Committee Disclosure' (online) (cited 10 maart 2005). Available from < URL: <http://www.sec.gov/rules/final/34-42266.htm> >

Uys, T. (2000) 'The politician of whistleblowers: a case study', *Business Ethics: A European Review*, Vol. 9, N° 4, oktober, p. 259-267

Vallario, C.W. (2003) 'Internal Audit: Active Ingredient in Reform Mix', *Financial Executive*, juni, p. 26-28

Van Almelo, L. (2003) 'Fraude vinden kost bijna niets extra', *De Accountant*, oktober, p. 22-24

Van Almelo, L. (2004) 'Interne accountant moet positie kiezen', *De Accountant*, januari, p. 36-37

Van Almelo, L. (2004) 'Een tumultueuze markt', *De Accountant*, september, p. 14-19

Van Es, R. and Smit, G. (2003) 'Whistleblowing and media logic: a case study', *Business Ethics: A European Review*, Vol. 12, N° 2, april, p. 144-150

Van Hoogenhuijze, H. and Prins, E. (2005) 'Voor verbetering vatbaar', *De Accountant*, april, p. 34-36

Van Hulle, K. and Lybaert, N. (2005) *Boekhoud- en jaarrekeningrecht*, Brugge, die Keure

Van Rietschoten, P. (2004) 'Kansen pakken', *De Accountant*, mei, p. 34-36

Verbruggen, P. (2005) 'Fortis zet personeel aan tot verklikken' , Het Laatste Nieuws, 17/18 september, p. 5

Verhoog, W. and Wallage, P. (2005) 'De lange arm van SOX', De Accountant, september, p. 50-53

Verschoor, C.C. (1990) 'MiniScribe: A New Example of Audit Committee Ineffectiveness', Internal Auditing, 5(4), p. 13-19

Ward, R.D. (2000) Improving Corporate Boards, New York, John Wiley and Sons

Wells, J.T. (2005) Principles of Fraud Examination, New Jersey, Wiley

Wet van 17 juli 1975 op de boekhouding [...] van de ondernemingen (België)

Wetboek van de belasting over de toegevoegde waarde, ingevoerd bij wet van 3 juli 1969 (België)

Wetboek van de inkomstenbelastingen 1992, gecoördineerd bij koninklijk besluit van 10 april 1992 en bekrachtigd bij wet van 12 juni 1992 (België)

Wetboek van Vennootschappen 1999 (België) (online). Available from < URL: [http://www.juridat.be/cgi\\_loi/wetgeving.pl](http://www.juridat.be/cgi_loi/wetgeving.pl) >

Willekens, M. , Vander Bauwhede, H. and Gaeremynck, A. (2004) 'Voluntary Audit Committee Formation and Practices among Belgian Listed Companies', International Journal of Auditing, november, p. 207-222

## **Lijst der Figuren**

Figuur 1: De fraudedriehoek

Figuur 2: Beloningspakket van de CEO

Figuur 3: Aandelenopties van de CEO

Figuur 4: Reputatie van de CEO

Figuur 5: Gemiddelde jaarlijkse groeidoelstelling

Figuur 6: Gemiddelde jaarlijkse groei winst per aandeel

Figuur 7: De rapporteringsstructuur

Figuur 8: Toezichtsverantwoordelijkheden van het auditcomité

Figuur 9: Oorzaken van een afwijking tussen de boekhouding en de werkelijkheid

Figuur 10: Niveau van formele corporate governance voor fraudebedrijven en controlegroep

## **Bijlagen**

Bijlage 1: AICPA - richtlijn 'Management override of Internal Controls: The Achilles Heel of Fraud Prevention

Bijlage 2: Vragenlijsten bevoorrechte getuigen

Bijlage 3: Lijst van de bevoorrechte getuigen

## **Bijlage 1**

### **AICPA – richtlijn “Management Override of Internal Controls: The Achilles’ Heel of Fraud Prevention”**





AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

# MANAGEMENT OVERRIDE OF INTERNAL CONTROLS:

## The Achilles' Heel of Fraud Prevention

### The Audit Committee and Oversight of Financial Reporting



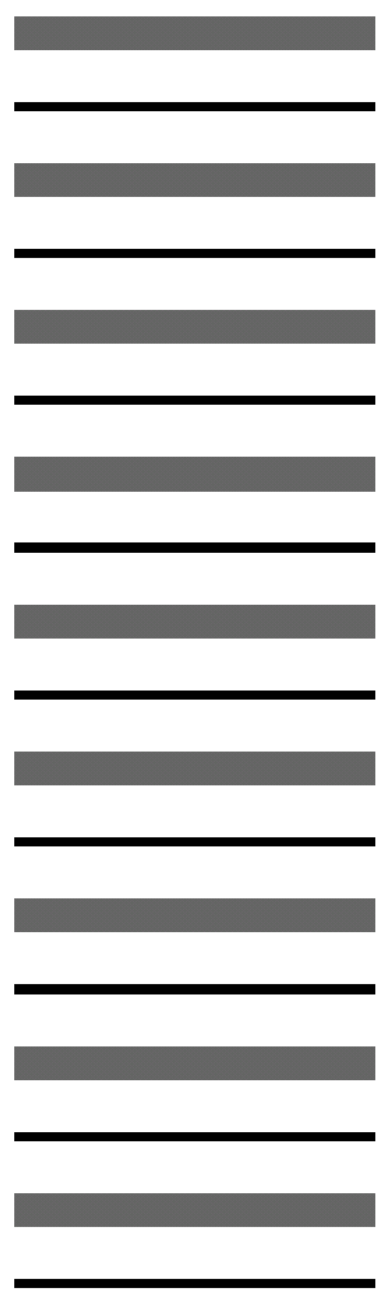


AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

# MANAGEMENT OVERRIDE OF INTERNAL CONTROLS:

## The Achilles' Heel of Fraud Prevention

### The Audit Committee and Oversight of Financial Reporting



## NOTICE TO READERS

The purpose of this document is to offer guidance to audit committees in addressing the risk of fraud through management override of internal control over financial reporting. By effectively overseeing management and addressing the risk of management override, audit committees increase the likelihood of preventing, deterring, and detecting fraudulent financial reporting. The guidance in this document is applicable, in various degrees, to audit committees of publicly traded companies; nonpublic companies; not-for-profit organizations; federal, state, and local government entities; and other entities.

This document is meant to help facilitate the audit committee's consideration of the risk of management override of internal controls. If the reader would like to learn more about management antifraud programs and controls, please see the document titled *Management Antifraud Programs and Controls: Guidance to Help Prevent, Deter, and Detect Fraud*.<sup>1</sup>

This document represents the views of the members of the AICPA's Antifraud Programs and Controls Task Force and has not been approved, disapproved, or otherwise acted on by any senior technical committee of the AICPA. This document has no authoritative status. This publication was reviewed by the AICPA Audit and Attest Standards staff and published by the AICPA, and is presumed to be appropriate.

---

<sup>1</sup> The American Institute of Certified Public Accountants, the Association of Certified Fraud Examiners, Financial Executives International, Information Systems Audit and Control Association, Institute of Internal Auditors, Institute of Management Accountants, and Society for Human Resource Management jointly issued *Management Antifraud Programs and Controls: Guidance to Help Prevent, Deter, and Detect Fraud*. That document contains specific recommendations an organization's board of directors, audit committees, and management can take to prevent, deter, and detect fraud and can be downloaded from <http://www.aicpa.org/download/antifraud/SAS-99-Exhibit.pdf>. The document was also included as an exhibit to Statement on Auditing Standards No. 99, *Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit* (AICPA, *Professional Standards*, vol. 1, AU sec. 316).

Copyright © 2005 by  
American Institute of Certified Public Accountants, Inc.  
New York, NY 10036-8775

All rights reserved. For information about the procedure for requesting permission to make copies of any part of this work, please visit [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org). A Permissions Request Form for e-mailing requests and information on fees are available there by clicking on the copyright notice at the foot of the AICPA homepage.

## Antifraud Programs and Controls Task Force

Ronald L. Durkin, *Chair*  
KPMG LLP

Dan L. Goldwasser  
Vedder, Price, Kaufman, & Kammholz, PC  
Audit Committee member

Mark Beasley  
North Carolina State University

Ronald B. Norris  
The Estée Lauder Companies Inc.

Toby J.F. Bishop  
Association of Certified  
Fraud Examiners

Zoe-Vonna Palmrose  
University of Southern California

David Cotton  
Cotton & Company LLP

Thomas M. Stemplar  
Arthur Andersen LLP (retired)  
Audit Committee member

George P. Fritz  
PricewaterhouseCoopers LLP (retired)  
Accounting & Auditing Consultants LLC

## AICPA Staff

Charles E. Landes  
*Director*  
*Audit and Attest Standards*

Michael P. Glynn  
*Technical Manager*  
*Audit and Attest Standards*

## Acknowledgments

The AICPA Antifraud Programs and Controls Task Force would like to thank several individuals who assisted in providing the guidance in this document by agreeing to review and comment on the guidance provided herein before its issuance. Those individuals include Charles Bowsher (former Comptroller General of the United States), Todd DeZoort, Ph.D. (Accounting Advisory Board Fellow, The University of Alabama), Les Hand (Forensic Partner, KPMG LLP), Timothy Hedley, Ph.D. (Forensic Partner, KPMG LLP), David L. Landsittel (Arthur Andersen LLP, retired, audit committee member, and former chair of the Auditing Standards Board), Robert D. Neary (Ernst & Young LLP, retired, audit committee member, and former chair of the Quality Control Inquiry Committee), and Mark F. Zimbelman, Ph.D. (Accounting Professor, Brigham Young University).

The task force would also like to thank the following AICPA staff: Richard Miller, General Counsel, John Morrow, vice-president, New Finance, and Anat Kendal, director, Financial Planning, for taking the time to review this document and assist in ensuring the document is distributed to those who would benefit from the guidance. Also, the task force would like to thank Jane Mancino, a former technical manager from the AICPA Audit and Attest Standards Team, who spent many hours considering the guidance that should be included in the document.

## Table of Contents

<b>Section A: Management Override and the Audit Committee's Responsibilities</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>Section B: Actions to Address the Risk of Management Override of Internal Controls</b> . . . . .	<b>3</b>
Maintaining Skepticism . . . . .	3
Strengthening Committee Understanding of the Business . . . . .	3
Brainstorming to Identify Fraud Risks . . . . .	5
Using the Code of Conduct to Assess Financial Reporting Culture . . . . .	6
Cultivating a Vigorous Whistleblower Program . . . . .	7
Developing a Broad Information and Feedback Network . . . . .	8
<b>Conclusion</b> . . . . .	<b>12</b>
<b>Appendix: Suggested Audit Committee Procedures: Strengthening Knowledge of the Business and Related Financial Statement Risks</b> . . . . .	<b>13</b>





The risks of fraud and management's ability to override internal controls are present in every entity.



## Section A: Management Override and the Audit Committee's Responsibilities

*The chair of the audit committee of ControlCo was stunned. Company counsel had just advised him that the prior year's revenue and earnings may have been overstated. "But how could that happen? We have good internal controls and management and the auditors both signed off that they were effective!" he said. Ultimately, the chair learned of the "Achilles' heel" of any system of fraud prevention: Those who design and implement internal controls—management—can also override or bypass those controls. The chair began to wonder, What might we have done differently? How can an audit committee prevent management from overriding internal controls? A few weeks later, as the fraud became public, the chair felt even worse when reading the headline in the local newspaper: "Where Was the Audit Committee?"*

*Then, regulators and class action lawyers begin to ask:*

- Was the audit committee sufficiently involved or were the members simply listeners? Did the audit committee's actions demonstrate an appropriate level of skepticism?*
- Did the individual members of the audit committee carefully read the quarterly financial statements? Did they understand the correct key performance indicators?*
- Was the audit committee alert to financial statement fraud risk factors? Did the audit committee members focus on the potential for manipulation of financial statements?*
- Were the entity's code of conduct and whistleblowing processes really important to the entity or was it simply an effort to comply with regulatory requirements?*
- Was the audit committee making best use of the entity's internal auditors and independent auditors?*

Even though internal control over financial reporting (hereinafter referred to as internal controls or simply as controls) may appear to be well-designed and effective, controls that are otherwise effective can be overridden by management in every entity. Many financial statement frauds have been perpetrated by intentional override by senior management of what might otherwise appear to be effective internal controls. Audit committees may reduce the risk of material misstatement in the financial statements due to fraud by addressing the risk of management override of internal controls as part of their oversight of the financial reporting process. This document provides guidance to audit committees in considering the risk of management override of internal controls—the Achilles' heel of fraud prevention.

Because management is primarily responsible for the design, implementation, and maintenance of internal controls, the entity is always exposed to the danger of



## ***Management Override of Internal Control: The Achilles' Heel of Fraud Prevention***

management override of controls, whether the entity is publicly held, private, not-for-profit, or governmental. When the opportunity to override internal controls is combined with powerful incentives to meet accounting objectives, senior management may engage in fraudulent financial reporting. Thus, otherwise effective internal controls cannot be relied upon to prevent, detect, or deter fraudulent financial reporting perpetrated by senior management.

Management may override controls to intentionally misstate the nature and timing of revenue or other transactions by (1) recording fictitious business events or transactions or changing the timing of recognition of legitimate transactions, particularly those recorded close to the end of an accounting period; (2) establishing or reversing reserves to manipulate results, including intentionally biasing assumptions and judgments used to estimate account balances; and (3) altering records and terms related to significant or unusual transactions.

The board of directors and its audit committee are responsible for overseeing the actions of management. Corporate directors can no longer argue that they acted diligently in carrying out their responsibilities if they have failed to design a strong audit committee charter and timely perform all the functions specified therein. With respect to audit committee members, this includes the duty to inquire into the adequacy of their corporation's internal controls, both in theory and in practice, and to take actions, such as those described in this document, to minimize the possibility that internal controls are overridden by management, thereby resulting in undetected fraud.

An appropriate tone at the top, set by the board of directors, implementation of a code of conduct/ethics, training programs, expanded auditing and public reporting on the effectiveness of internal controls now required by the Sarbanes-Oxley Act of 2002 (the Act), and enhanced criminal penalties under the Act all may be helpful fraud deterrents, but their mere existence will seldom provide assurance that management override can be prevented or timely detected.<sup>1</sup> The audit committee must evaluate whether oversight mechanisms are in place and functioning that will prevent, deter, or detect management override of internal controls. Furthermore, recent changes in the U.S. Federal Sentencing Commission's Federal Sentencing Guidelines (Federal Sentencing Guidelines) increase expectations for antifraud programs and controls and can serve as one useful tool in assessing the entity's antifraud programs and controls.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Internal Control—Integrated Framework states on page 6 that, "An internal control system, no matter how well conceived and operated, can provide only reasonable—not absolute—assurance to management and the board regarding achievement of the entity's objectives. The likelihood of achievement is affected by limitations inherent in all internal control systems. These include the reality that judgments in decision-making can be faulty, and that breakdowns can occur because of simple error or mistake. Additionally, controls can be circumvented by collusion of two or more people, and **management has the ability to override the system.**" (*Emphasis added*).

<sup>2</sup> The U.S. Federal Sentencing Commission first promulgated organizational sentencing guidelines in 1991. The sentencing guidelines apply to almost all types of organizations, including corporations, partnerships, unions, not-for-profit organizations, and trusts. One significant aspect of the sentencing guidelines is that each organization is responsible for the wrongful acts of its employees as long as the employees were acting in their official capacity—even if the organization did not know or approve of the employees' actions. The compliance program component has been a vital part of the sentencing guidelines since that time. Included in the sentencing guidelines are seven minimum requirements to be used to test the effectiveness of a compliance program.


## Section B: Actions to Address the Risk of Management Override of Internal Controls

Management override is very difficult to detect. However, an audit committee can take actions to address the risk of management override of controls. This section outlines several actions: maintaining an appropriate level of skepticism, strengthening committee understanding of the business, brainstorming about fraud risks, using the code of conduct to assess financial reporting culture, ensuring the entity cultivates a vigorous whistleblower program, and developing a broad information and feedback network.

### Maintaining Skepticism

An effective starting point for the audit committee in assessing fraud risk is the exercise of an appropriate level of skepticism when considering the risk of management override of internal controls. Skepticism is an attitude that acknowledges that fraud risks, including the risk of management override, exist in every entity. An appropriate level of audit committee skepticism requires alertness to potential fraud risk factors and a willingness to ask sometimes difficult and perhaps even embarrassing questions. It also requires an environment that encourages open and candid discussion among audit committee members and sufficient time to think and consider “what if” scenarios related to the possibilities of fraud at the entity. In considering the risk of management override of internal controls, the audit committee should set aside any beliefs about the integrity of management because override is most often committed by “good executives gone bad” rather than consistently dishonest people.

Appropriate skepticism by audit committee members is essential to their assessment of the risk of management override of internal controls. With an appropriate attitude about the ever-present risk of management override, audit committee members can use their knowledge of the business and related financial statement risks to explicitly oversee the risk of management override of controls. Additionally, an open display of skepticism, in itself, can be a deterrent to management override of controls.

### Strengthening Committee Understanding of the Business

Today’s audit committees need a solid knowledge of the industry and business to form the foundation for effective oversight. Because financial reporting to stakeholders should reflect the economic activity of the entity, industry and entity knowledge is critical for determining whether the entity’s financial reporting is sufficient for its users. That knowledge also helps the audit committee identify and understand business and financial risks that may increase the likelihood of fraud.

Most businesses plan legitimate reactions to variances from expected financial performance. Those reactions may include either new or additional transactions, or the cancellation, reduction, or postponement of transactions otherwise planned. For example, a business that is not meeting its earnings goals may accelerate or delay incurring expenses. It may decide on more or fewer new employees than planned, or it may change the pattern or timing of research and development

### ***Management Override of Internal Control: The Achilles' Heel of Fraud Prevention***

or marketing efforts. An entity facing a profit shortfall may attempt to increase sales through a variety of means, including reducing prices, offering incentives, or expanding its sales force. Conversely, an entity surpassing its budgeted revenues may decide to slow sales by not filling orders for a short time to minimize overtime costs and balance customer inventory levels. These are usually legitimate, transaction-oriented means of “managing” operations.

When a business is unable to achieve desired results legitimately, the temptation to override internal controls to manipulate reported results can ensue. The distinction between what is legitimate and not legitimate is not always clear, particularly when estimates are involved or when the accounting depends on a management decision. Understanding key earnings drivers and management’s planned reactions to variations from expected performance increases the audit committee’s ability to identify situations in which management’s actions may have crossed the line and may no longer be legitimate. Audit committees should consider whether transactions make sense in the context of legitimate business purposes.

Management controls the key sources of revenue and earnings volatility through the management of the company’s underlying business, operations, credit, and market risks. Management also is responsible for the numerous estimates and judgments underlying reported results. These sources include judgments on asset values, estimated liabilities, and contingencies, to name only a few. In some cases, nonfinancial data, such as subscribers or customers, or units sold, can be critical drivers of earnings and revenue. An audit committee that does not understand the key drivers of earnings and revenue and fails to focus on related key performance indicators may not be able to properly monitor management and may not have a reasonable chance of identifying fraud risk factors in advance of a crisis.

The identification of fraud-related incentives or pressures, opportunities, and attitudes or rationalizations<sup>3</sup> begins with each audit committee member obtaining a solid and complete understanding of the business. This understanding can be used to assess fraud risk as the audit committee evaluates press releases, analysts’ forecasts and reports, and financial reports to shareholders. Understanding the nature of the entity’s core lines of business and management’s compensation package may help the audit committee identify significant incentives or opportunities for fraud. Historically, technology, telecommunication, and service entities have been particularly vulnerable to these risks. In addition, certain industries or business operations are subject to accounting and financial reporting issues that are grounded in subjective determinations. These provide an opportunity for management to perpetrate a financial fraud.

---

<sup>3</sup>These three elements constitute the “fraud triangle.” According to generally accepted auditing standards (AU sec. 316.07):

Three conditions generally are present when fraud occurs. First, management or other employees have an *incentive* or are under *pressure*, which provides a reason to commit fraud. Second, circumstances exist—for example, the absence of controls, ineffective controls, or ***the ability of management to override controls***—that provide an *opportunity* for a fraud to be perpetrated. Third, those involved are able to *rationalize* committing a fraudulent act. Some individuals possess an *attitude*, character, or set of ethical values that allow them to knowingly and intentionally commit a dishonest act. However, even otherwise honest individuals can commit fraud in an environment that imposes sufficient pressure on them. The greater the incentive or pressure, the more likely the individual will be able to rationalize the acceptability of committing fraud (*Emphasis added*).

### *Management Override of Internal Control: The Achilles' Heel of Fraud Prevention*

A next step in identifying fraud risks involves the audit committee's understanding of what may threaten management's ability to accomplish its objectives and strategies. Those threats or risks include competition, capital constraints, major customer or vendor loss, production issues, economic downturn, or regulatory change. They too may create incentives or pressures for engaging in fraud.

It is important for the audit committee to understand the financial reporting environment (for example, attitudes, ethics, motives, and pressures) affecting the CEO, CFO, and others who are involved in the entity's financial reporting. The internal reporting process between key segments of the business (across lines of business, divisions, and geographic segments) and senior management may also be important and worthy of audit committee inquiry. Unrealistic performance expectations, real or perceived, have too often been the catalyst for financial statement fraud at remote or relatively small business units. Information obtained by the audit committee about differences in the financial reporting cultures across different units may signal areas within the company where fraud risks may be heightened.

It is useful to understand the process of developing, reviewing, and revising budgets, as well as the company's budget "mentality." Because the operating budget can establish the earnings that the company hopes to report, it may prompt management to manage earnings when operations are not in line with expectations. For example, a budget that is intended as an incentive to divisions and subsidiaries to reach their highest potential can create pressures on managers to falsify reported results. An early challenge to an unrealistic budget by a well-informed audit committee can be an effective deterrent against management override of controls to reach unrealistic targets.

Finally, it is always important for the audit committee to have a thorough understanding of the incentives and pressures management personnel face due to the entity's incentive compensation programs. The ability to exercise stock options when the stock price reaches predetermined levels and financial performance-related bonuses can be strong motivators for positive change but can also place intense pressure on management to "manage" earnings improperly.

#### **Brainstorming to Identify Fraud Risks**

Members of the audit committee can increase their effectiveness in dealing with the potential of management override of internal controls by discussing, among themselves, the potential for fraud. An exchange of ideas or "brainstorming" about how and where they believe the entity may be susceptible to fraud, what might motivate management to perpetrate fraud, how management might override controls to engage in and conceal fraudulent financial reporting, and how entity assets could be misappropriated can be useful for this purpose. The brainstorming session's effectiveness is increased if conducted, at least partially, in closed or executive session without management present.

The brainstorming session includes a consideration of known external and internal factors affecting the entity that might (1) create incentives or pressures for management and others to commit fraud, (2) provide the opportunity for fraud to be perpetrated, and (3) indicate a

## ***Management Override of Internal Control: The Achilles' Heel of Fraud Prevention***

culture or environment that enables management to rationalize committing fraud. An attitude that includes a questioning mind as described above and, for this purpose, setting aside any prior positive beliefs regarding the honesty and integrity of management increases the usefulness of the discussion.

Audit committee discussions with internal auditors, independent auditors, counsel, the compensation committee, human resources, compliance officer, marketing/sales, and business unit leadership may provide important input to the brainstorming session. Guidance as to the substance of those discussions is provided later in this document.

Considering schemes used to perpetrate management fraud at other entities and the degrees to which such schemes might occur at this entity may also increase the effectiveness of the session. An antifraud specialist, working with the audit committee, can often enhance the effectiveness of the brainstorming session. The appendix to this document discusses fraud schemes and items the audit committee may consider when brainstorming to identify fraud risks.

Some initiatives that are especially important for having an effective brainstorming session include advance preparation by participants and efforts to ensure an open and frank discussion by all participants. A tendency in many brainstorming sessions is for the group to be overly influenced by initial ideas of a dominant personality. As such, the group should attempt to include ideas from all participants before determining which are most helpful. Once several fraud risks are identified, a prioritization by the combined likelihood of occurrence and the magnitude of impact can help focus the committee's efforts.

Possible brainstorming agenda items include the results of whistleblower hotline calls, fraud risk assessments performed by the company's independent auditors, and fraud risk factors or concerns identified by audit committee members.

### **Using the Code of Conduct to Assess Financial Reporting Culture**

Most organizations have a code of conduct. The mere existence of a code, however, is not sufficient to reduce the likelihood of management override of controls.<sup>4</sup> The audit committee can use the code of conduct as a benchmark for assessing whether the culture or "tone at the top" and management's actions are those required to maintain the highest levels of integrity under pressure and opportunity to commit fraud. The code also facilitates the reporting of inappropriate conduct by delineating the types of conduct the organization deems unacceptable.

The audit committee should be routinely furnished with the results of any surveys of employees regarding corporate behavior and similar information received from external parties, such as customers and vendors. These can be excellent sources of information for the audit committee about the culture or "tone at the top." Perceptions of management's commitment to uphold the code influence the degree to which employees and other parties follow the code

---

<sup>4</sup> As a result of the Sarbanes-Oxley Act of 2002, Section 406, the Securities and Exchange Commission set rules requiring registrants to disclose whether or not the issuer has adopted a code of ethics for its senior executive officers and if not, why not.

and/or report violations of the code. The extent to which management is perceived to be committed to conduct sanctioned by the code will influence the audit committee's ability to deter, prevent, or detect management override of internal controls. Equally important, an evaluation by the audit committee of how management communicates information about the code and motivates employees to comply with the code also provides information reflecting the culture or attitudes about ethical behavior within the organization. Employee awareness and training about the code may signal information about management's commitment to the code and indicate the likelihood that employees will report management code violations. Conversely, a lack of awareness by employees may signal management's lack of commitment to ethical conduct.

### **Cultivating a Vigorous Whistleblower Program**

A key defense against management override of internal controls is a whistleblowing process that typically incorporates a telephone hotline. Respondents to a 2004 survey by the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) revealed that various forms of fraud are detected 40 percent of the time by tips, which made this the leading method for detecting fraud.<sup>5</sup> Although the Sarbanes-Oxley Act<sup>6</sup> requires that confidential reporting mechanisms be made available only to employees, opening the system to suppliers, customers, and others can increase the number of reports by approximately 50 percent.<sup>7</sup>

The audit committee can assist in creating strong antifraud controls by encouraging the development of a culture in which employees view whistleblowing as a valuable contribution to an attractive workplace of integrity and their own futures. The reporting mechanisms must demonstrate confidentiality so potential whistleblowers are assured that their concerns will be properly considered and that they will not be subjected to retribution. Successful whistleblowing procedures require strong leadership from the audit committee, the board of directors, and management.

For the audit committee to effectively monitor the risk of management override of internal controls, the automatic and direct submission to the audit committee of all complaints involving senior management (without filtering by management or other entity personnel) is essential. The audit committee's primary interest is complaints related to accounting, internal controls, and auditing.

By engaging internal auditors to periodically evaluate the design and operating effectiveness of the hotline, the audit committee can ensure that the hotline reflects changes in the company's operations and in best practices and indicate satisfactory support from management,

---

<sup>5</sup> Association of Certified Fraud Examiners, *2004 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse* (Austin, TX: ACFE, 2004), p. 18.

<sup>6</sup> A whistleblowing hotline is now the *statutory responsibility of the audit committee* and cannot simply be delegated to entity officials. Section 301 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 requires that audit committees establish effective "whistleblowing" procedures, a statutory responsibility that they did not have before.

<sup>7</sup> Association of Certified Fraud Examiners, *2004 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse* (Austin, TX: ACFE, 2004), p. 19.

### *Management Override of Internal Control: The Achilles' Heel of Fraud Prevention*

employees, and other participants. Tests and evaluations by internal auditors of whether protocols established for forwarding information to the audit committee have been followed are important. A checklist of issues for audit committees to consider when evaluating the design and operating effectiveness of the whistleblower process can be found in the Audit Committee Effectiveness Center at [www.aicpa.org/audcommctr/homepage.htm](http://www.aicpa.org/audcommctr/homepage.htm).

#### **Developing a Broad Information and Feedback Network**

Identifying situations where management has overridden internal controls is difficult because those actions are not obvious and are not expected of a trusted management team. To respond to that challenge, the development of an extensive information network that extends beyond senior management may significantly increase the audit committee's ability to detect management override of internal controls. In addition to the financial reporting process, the network often includes the following:

- Internal auditors
- Independent auditors
- Compensation committee
- Key employees

The audit committee may consider meeting periodically with representatives from each of the above groups to discuss matters affecting the financial reporting process, including significant estimates, fraud risks, key internal controls, and any other items of concern. Inconsistencies in information obtained from these sources may signal that management override of internal controls is present. The information obtained from these sources may be useful to the audit committee in its brainstorming session about the risk of management override of internal controls.

#### *Communications With Internal Auditors*

First and foremost, the internal audit department should understand that its responsibilities are primarily to the audit committee. A strong internal audit function may also include audit committee oversight of the internal audit group's budget approval process and its policies regarding hiring, evaluation, training, and termination of internal audit staff. Terminating or transferring high level internal audit personnel should be ultimately determined by the audit committee.

Executive sessions with the head of the internal audit function at every audit committee meeting provide the audit committee a unique opportunity to engage in candid discussions with him or her about the possible risk of management override of internal controls and any indications of improper conduct by senior management.

The audit committee, by understanding and assisting in developing the internal auditors' annual audit plan, will influence the internal auditors' agenda by directing the plan's emphasis to areas of particular interest to the audit committee. These areas might include fraud risks—particularly matters that surfaced during the brainstorming session—and controls over judgments and estimates and key information processes. A properly directed internal audit staff can serve as the “eyes and ears” of the audit committee.

### *Management Override of Internal Control: The Achilles' Heel of Fraud Prevention*

Specific inquiries might include the following:

1. What fraud risks are being monitored by the internal audit team on a periodic or regular basis? How does internal audit address the continuous auditing of these critical risks?
2. What specific procedures does internal audit perform to address management override of internal controls?
3. Has anything occurred that would lead internal audit to change its assessment of the risk of management override of internal controls?

#### *Communications With Independent Auditors*

Sarbanes-Oxley requires that the independent auditors be appointed by the audit committee. As a best practice, all audit committees—even those not subject to Sarbanes-Oxley—may consider being responsible for the appointment of the independent auditors. In this way, the audit committee can ensure that the independent auditors report directly to the committee. A strong and candid relationship, including an open dialogue between the independent auditors and the audit committee, can provide a useful foundation for the audit committee's assessment of fraud risk, including the risk of management override of internal controls.

Specific inquiries might include the following:

1. What fraud risks are independent auditors addressing through audit procedures?
2. What other matters were discussed in the audit team brainstorming session on fraud risk?
3. What were the results of the independent auditors' inquiries of management about fraud? Did those inquiries precipitate anything that heightened the independent auditors' professional skepticism?
4. What are the results of audit procedures designed to address the risk of management override of internal controls?

Additionally, the audit committee should be aware that the independent auditors are required to address the risk of management override of controls apart from any conclusions regarding the existence of other risks.<sup>8</sup> The audit committee members should recognize that the independent auditors have given extensive consideration to the risk of financial statement fraud and use the work performed by the independent auditors to the greatest extent possible.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> See Statement on Auditing Standards (SAS) No. 99, *Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit* (AICPA, *Professional Standards*, vol. 1, AU sec. 316.41).

<sup>9</sup> SAS No. 99 requires that the independent auditor, among other things, perform a discussion among engagement personnel regarding the risks of material misstatement due to fraud and to identify the risks of material misstatement due to fraud.



## *Management Override of Internal Control: The Achilles' Heel of Fraud Prevention*

### *Communications With the Compensation Committee*

The compensation committee of the board approves programs for executive compensation and broad-based incentive plans. The audit committee's understanding of these plans is important when the plans may result in a heightened risk of fraudulent financial reporting primarily through creating excessive incentives or pressures to meet the plans' targets.

In addition to reviewing the minutes of compensation committee meetings, it is important for the audit committee to understand the performance incentives and possible unintended consequences that could lead to fraudulent financial reporting. For example, if company-wide earnings-per-share is a major factor affecting compensation, or if stock or option awards are a significant element of compensation, management's integrity can be put under stress if the company has difficulty meeting earnings targets. Additionally, when the compensation committee evaluates management's performance, best practices might include the compensation committee seeking the audit committee's assessment of the entity's internal control environment, including the tone at the top.

### *Communications With Key Employees*

The development of an information network with other key entity employees can be very beneficial. Focal points to consider include the general counsel, compliance or security director, human resources department, marketing or sales department, and business unit leaders.

The entity's general counsel may be aware of potential violations of laws and regulations, violations of the entity's code of conduct, or pressures that management may be experiencing. Typically, the audit committee's inquiry of the general counsel about any known pressures to structure significant or unusual transactions designed to achieve financial targets may signal the possibilities of fraud. Additionally, the general counsel generally would be asked about major legal risks that the entity may be facing, which may create significant pressures to engage in fraud. Specific questions to the general counsel can be structured by the audit committee based on the environment and can be focused, as appropriate, on issues potentially affecting management integrity. Additionally, as a best practice, the audit committee may consider having a dialogue with the entity's external counsel. If such a dialogue is established, the audit committee may ask about any inquiries that management may have made to the external counsel.

The human resources department may also play a key role in the audit committee's information network. Preemployment screening, monitoring, and employee discipline are all part of the entity's antifraud program. The exit interview process and resignation letters with respect to employees in the accounting and finance function, employee surveys, and whistleblower hotline calls about human resources issues may be valuable sources of information regarding management integrity and the tone at the top.

The audit committee will want to establish an open and comfortable reporting relationship with the entity employee who has responsibility for compliance with laws and regulations and

physical security. Frequent violations of laws or regulations may indicate a cavalier attitude by management regarding rules and an increased risk of management override of internal controls.

Revenue recognition is almost always a fraud risk. Periodic conversations with the appropriate marketing and sales personnel about company policies and controls over selling activities may reveal pressures to meet revenue targets and possible inappropriate behavior. Marketing personnel may not fully appreciate the accounting significance of certain types of contract provisions—formal or informal. Interaction with the audit committee can help send an important message and further strengthen a tone at the top across the broader organization. Additionally, sales-related activities have been the focal point of numerous financial statement frauds relating to distorted revenue or sales transactions. This type of risk is higher in certain industries and often can simply involve aggressive marketing rather than fraud. Nonetheless, the misstatement of the financial statements can be significant. Therefore, the audit committee may often find it beneficial to meet with appropriate marketing and sales personnel to determine whether any revenue recognition issues exist and how management override could result in fraudulent revenue recognition.

Leaders of business units within an enterprise may face significant incentives or pressures imposed by senior management to meet internal targets or other performance metrics. When business unit leaders perceive these incentives or pressures to be extreme, they may be motivated to engage in activities that may include the override of internal controls to fraudulently report financial results related to business unit operations. Business unit leaders may also be aware of senior management activities to override internal controls performed at the business unit level for purposes of fraudulently reporting financial results at the consolidated level.

Dialogue with business unit leaders about performance-based incentives and management-imposed pressures may provide the audit committee with effective information about the risk of potential management override of internal controls to fraudulently distort financial performance. For example, periodic inquiry of key business unit leaders about their perceptions of senior management pressure to meet performance targets and whether business unit leaders have been asked by senior management to engage in questionable activities to meet those targets may provide insightful information to the audit committee about the potential presence of management override of internal controls.

Additionally, the layer of management below senior management may be the most likely to be aware of management override and, therefore, establishing an open line of communication with members of management one or two levels below senior management is important.

To identify information about potential financial statement fraud, the audit committee will need to establish a confidential dialogue with key employees. For example, an audit committee member who avails himself or herself of an opportunity to interact with key employees during company meetings or functions may get a sense of employee attitudes toward the company. The audit committee member may also learn about the tone at the top, employee knowledge of antifraud programs and controls, including the whistleblower program, and other information

### *Management Override of Internal Control: The Achilles' Heel of Fraud Prevention*

that employees may be reluctant to communicate through the whistleblower program. Whenever audit committee members are “out and about,” it may be beneficial to take advantage of the opportunity to talk to entity leaders. The important, and sometimes difficult, task is to do so without damaging relations with management by sending a strong message of mistrust.

## **Conclusion**

The risk of management override of internal controls is present in every entity. Although the guidance provided in this document cannot guarantee that the audit committee will prevent, deter, or detect fraud through management override of internal controls, the implementation of these suggestions should result in more effective audit committee oversight of management. Perhaps most importantly, this guidance may prevent the nightmare scenario of ControlCo (see page 1) and the subsequent question, “Where was the audit committee?”


## Appendix

### Suggested Audit Committee Procedures: Strengthening Knowledge of the Business and Related Financial Statement Risks

As an audit committee addresses fraud risk in general and risk of management override in particular, it is useful to consider frequently occurring fraud schemes and ask, “Can they happen here?” Evidence from fraud-related research may be helpful in this regard.<sup>1</sup>

Research has found that the most frequent types of management fraud involved fictitious or premature revenue recognition. These frauds have occurred, for example, by management overriding or circumventing controls to record sales not based on firm orders to buy or not based on the true contract terms and conditions. For goods requiring shipment, shipments may then have been held or directed to an intermediate location, or the recorded sales may have been cancelled in a subsequent period. True contract terms and conditions hidden or falsified by management have involved side agreements, future or continuing seller obligations, rights of return, and cancellation and refund provisions. Using related parties has been another method used by management to circumvent or override controls and recognize fictitious revenue or to prematurely recognize revenue.

Research has also found that another frequent type of management fraud involved overstated assets and understated expenses and/or liabilities. For these management may have exploited accounting estimates and, for example, undervalued allowances for bad debts, loan losses, or inventory reserves, failed to recognize or underestimated asset impairments, misstated merger-related reserves, or simply failed to accrue liabilities.

Additionally, as the audit committee evaluates the entity and entity management, it can be helpful to ponder the questions in this appendix related to the three elements of the “fraud triangle”: incentives or pressures, opportunities, and attitudes or rationalizations. These queries can be particularly helpful in structuring an effective brainstorming session. Answers to these questions can also provide focus for planning additional steps designed to control the risk of management override of internal controls. Some of these additional steps can be undertaken by the audit committee. Other follow-up assessment steps can be delegated to internal or external auditors. A positive answer to any of the following questions does not necessarily imply that fraud has occurred. Rather, a positive answer indicates that a heightened risk of fraud may exist and further evaluation by the audit committee may be prudent.

---

<sup>1</sup> These examples are based on a study by Sarah Bonner, Zoe-Vonna Palmrose, and Susan Young, “Fraud Type and Auditor Litigation: An Analysis of SEC Accounting and Auditing Enforcement Releases.” *The Accounting Review*, vol. 73, no. 4 (October 1998): 503-532.

### Incentives or Pressures on Management

1. Is the entity's financial stability or profitability threatened by economic, industry, or entity operating conditions, such as (or as indicated by):
  - High degree of competition or market saturation, accompanied by declining margins?
  - High vulnerability to rapid changes, such as changes in technology, product obsolescence, or interest rates?
  - Significant declines in customer demand and increasing business failures in either the industry or overall economy?
  - Operating losses making the threat of bankruptcy, foreclosure, or hostile takeover imminent?
  - Recurring negative cash flows from operations or an inability to generate cash flows from operations while reporting earnings and earnings growth?
  - Rapid growth or unusual profitability, especially compared to that of other companies in the same industry?
  - New accounting, statutory, or regulatory requirements?
2. Does excessive pressure exist for management to meet the requirements or expectations of third parties due to the following:
  - Profitability or trend level expectations of investment analysts, institutional investors, significant creditors, or other external parties (particularly expectations that are unduly aggressive or unrealistic), including expectations created by management in, for example, overly optimistic press releases or annual report messages?
  - Need to obtain additional debt or equity financing to stay competitive—including financing of major research and development or capital expenditures?
  - Marginal ability to meet debt repayment or other debt covenant requirements?
  - Perceived or real adverse effects of reporting poor financial results on significant pending transactions, such as business combinations or contract awards?
3. Is management's personal financial situation threatened by the entity's financial performance arising from the following:
  - Significant financial interests in the entity?
  - Significant portions of compensation (for example, bonuses, stock options, and earn-out arrangements) being contingent upon achieving aggressive targets for stock price, operating results, financial position, or cash flow? (Note: management incentive plans may be contingent upon achieving targets relating only to certain accounts or selected activities of the entity, even though the related accounts or activities may not be material to the entity as a whole.)
  - Personal guarantees of debts of the entity?

*Management Override of Internal Control: The Achilles' Heel of Fraud Prevention*

4. Is there excessive pressure on management or operating personnel to meet financial targets set by the board of directors or management, including sales or profitability incentive goals, budgets, or publicized forecasts or projections?
5. Are earnings expected to be "managed" at the subsidiary or division level, creating pressures on lower-level managers to meet higher-level management expectations?
6. Is there a perception of adverse consequences on lower-level managers if subsidiaries or divisions fail to exceed or fall short of budgeted, projected, or forecasted results?

### Opportunities Management Can Exploit

1. Does the nature of the industry or the entity's operations provide opportunities to engage in fraudulent financial reporting that can arise from the following:
  - Significant related-party transactions not in the ordinary course of business or with related entities not audited or audited by another firm?
  - A strong financial presence or ability to dominate a certain industry sector that allows the entity to dictate terms or conditions to suppliers or customers that may result in inappropriate or non-arm's-length transactions?
  - Assets, liabilities, revenues, or expenses based on significant estimates that involve subjective judgments or uncertainties that are difficult to corroborate?
  - Significant, unusual, or highly complex transactions, especially those close to year end that pose difficult "substance over form" questions?
  - Significant operations located or conducted across international borders in jurisdictions where differing business environments and cultures exist?
  - Significant bank accounts or subsidiary or branch operations in tax-haven jurisdictions for which there appears to be no clear business justification?
  - Significant accounting system changes, particularly the implementation of new, complex systems, or where control effectiveness was not adequately considered?
  - Major structural changes, such as acquisitions or spin-offs, that might have affected internal controls creating the likelihood of financial statement error?
2. Are significant estimates used in the annual or quarterly financial reporting process unrealistic or inconsistent with actual historical results or with the performance of other entities in the same industry?
3. Is there ineffective monitoring of management as a result of the following:
  - Domination of management by a single person or small group (in a nonowner managed business) without compensating internal controls?
  - Ineffective oversight over the financial reporting process and internal controls?
4. Is there a complex or unstable organizational structure as evidenced by the following:
  - Difficulty in determining the organization or individuals that have controlling interest in the entity?
  - Overly complex organizational structure involving unusual legal entities or managerial lines of authority?
  - High turnover of senior management, counsel, or board members?
5. Are internal control components deficient as a result of the following:
  - Inadequate monitoring of internal controls, including automated controls and controls over interim financial reporting (where external reporting is required)?

*Management Override of Internal Control: The Achilles' Heel of Fraud Prevention*

- High turnover rates or employment of ineffective accounting, internal audit, or information technology staff?
  - Ineffective accounting and information systems including situations involving reportable conditions?
6. Are there indications that the qualifications and capabilities of the finance or accounting organizations and key personnel need significant improvement?



Attitudes or Rationalizations Exhibited by Management

1. Is there any evidence of ineffective communication and support of the entity's values or ethical standards by management or the communication of inappropriate values or ethical standards?
2. Is there any evidence of nonfinancial management's excessive participation in or preoccupation with the selection of accounting principles or the determination of significant estimates?
3. Is there a known history of violations of securities laws or other laws and regulations, or claims against the entity or its senior management, alleging fraud or violations of laws and regulations?
4. Is there excessive interest by management in maintaining or increasing the entity's stock price or earnings trend?
5. Is there a practice by management of committing to analysts, creditors, and other third parties to achieve aggressive or unrealistic forecasts?
6. Has management failed to correct known reportable conditions on a timely basis in the past or during the current year's audit?
7. Has management exhibited an interest in employing inappropriate means to minimize reported earnings for tax-motivated reasons?
8. Have there been attempts by management to justify marginal or inappropriate accounting on the basis of materiality?
9. Is the relationship between management and the current or predecessor auditor strained, as exhibited by the following:
  - Frequent disputes with the current or predecessor auditor on accounting, auditing, or reporting matters?
  - Unreasonable demands on the auditor, such as unreasonable time constraints regarding the completion of the audit or the issuance of the auditor's report?
  - Formal or informal restrictions on the auditor that inappropriately limit access to people or information or the ability to communicate effectively with the board of directors or audit committee?
  - Domineering management behavior in dealing with the auditor, especially involving attempts to influence the scope of the auditor's work or the selection or continuance of audit personnel assigned to the engagement?
10. Has management failed to identify business risks on a timely basis or failed to adequately monitor identified risks?
11. Has management been unwilling to address—on a timely basis—issues that could result in significant financial statement adjustments or adverse disclosures?

*Management Override of Internal Control: The Achilles' Heel of Fraud Prevention*

12. Have management, internal auditors, or the independent auditors exhibited a less-than-diligent attitude regarding the entity's antifraud programs and controls?
13. Are disclosures and other information in Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations overly optimistic or inconsistent with the audit committee's knowledge of operations, the industry, or the entity's performance?

## **Bijlage 2**

### **Vragenlijsten van de interviews met de bevoorrechte getuigen**

## **Vragenlijst voor de leden van het auditcomité - Persoonlijk Interview**

Het onderzoek heeft in de eerste plaats tot doel om kwalitatieve informatie op te halen bij bevoorrechte getuigen. De meeste vragen zijn specifiek tot uw functie als lid van een auditcomité van een specifiek bedrijf gericht. Bij de verwerking zijn de beweegredenen, waarom een bepaald voorstel van de richtlijn wel of niet in de praktijk gebracht kan worden, veel belangrijker dan het specifiek antwoord dat u geeft op deze vraag. Gelieve deze vragen dan ook niet louter te beantwoorden maar ook te verantwoorden. Vele vragen zijn sterk met elkaar gerelateerd en mogen zodoende ook samen beantwoord worden. Uw naam en functie worden in een lijst opgenomen in mijn eindverhandeling. Dit om de lezer een idee te geven van de personen die meegewerkt hebben aan mijn eindverhandeling. Uw naam wordt echter niet in de tekst opgenomen tenzij ik u daar uitdrukkelijk de toestemming om vraag en u mij deze geeft. Vermits ik verschillende interviews afneem is het onmogelijk voor de lezer om te achterhalen wie wat gezegd heeft. Indien u wenst mag u het gedeelte dat betrekking heeft op uw inbreng op voorhand nalezen. Mijn eindverhandeling heeft tot doel om een algemeen beeld te scheppen en niet om een analyse te maken per bedrijf.

### **Vragen met betrekking tot het lid van het auditcomité**

- Welke opleiding heeft u genoten?
- Hoe bent u in deze functie terecht gekomen?
- Hoeveel jaren ervaring heeft u in de audit?

### **Vragen over de werking van het auditcomité**

- Kan u mij beknopt beschrijven hoe jullie auditcomité te werk gaat? Wat zijn jullie precieze opdrachten/ taken?
- Hoeveel keer per jaar komen jullie samen? Komen jullie samen op vaste tijdstippen of alleen als er een directe aanleiding voor is?
- Hoeveel tijd besteedt u op jaarbasis aan deze activiteit?

- Hebben jullie een auditcharter?
- Kunnen personeelsleden jullie rechtstreeks contacteren? Garanderen jullie complete geheimhouding van de identiteit van een klokkenluider?
- Welke procedures worden er gehanteerd indien een personeelslid/lid van de interne auditstaf fraude of onregelmatigheden vaststelt bij het management? Zijn dit standaardprocedures of wordt er na een bepaalde gebeurtenis eerst overlegd welke acties zullen worden genomen?
- Heeft u als lid van het auditcomité een grotere/ meer specifieke aansprakelijkheid dan andere leden van de raad van bestuur?
- Worden jullie als auditcomité door iemand gecontroleerd?

### **AICPA: Management override of internal controls: The Achilles Heel of fraud prevention**

#### **Een sceptische houding ten opzichte van het management**

- Hoe is jullie relatie met het management? Durven jullie moeilijke vragen te stellen? Controleren jullie iedereen even strikt?
- Zou een sceptische houding ten opzichte van het management de samenwerking tussen de raad van bestuur en het management in gevaar brengen?

#### **Een beter begrip van het reilen en zeilen in het bedrijf**

- Heeft u een diepgaande kennis van de werking van het bedrijf? Bent u van mening dat personen die een zeer grondige kennis hebben van het bedrijf, minder onafhankelijk zijn?
- Worden bepaalde transacties strikter gecontroleerd?

- De lonen van managers bestaan veelal uit een vast en een variabel gedeelte. Heeft u kennis van de parameters (vb omzet, marktaandeel...) waarop het variabel gedeelte van de verloning gebaseerd is? Vindt u dit een goede keuze?
- Unrealistische budgetten zijn vaak de oorzaak van fraude, de managers komen immers onder zware druk te staan om de doelstellingen te verwezenlijken. Houden jullie gesprekken met management en ander personeel om te evalueren of ze de verplichtingen inzake omzet en dergelijke kunnen nakomen? Of de vooropgestelde doelstellingen realistisch zijn? Houden jullie rekening met externe elementen die deze verplichtingen kunnen beïnvloeden?
- Heersen er binnen het bedrijf verschillende culturen van financiële rapportering?

### **Brainstormen om frauderisico's te identificeren**

- Bij de meeste fraudegevallen zijn er 3 elementen aanwezig: een oorzaak, de gelegenheid en de rationalisering van de fraude. Vergaderen jullie soms achter gesloten deuren om te brainstormen over mogelijke frauderisico's, met in het bijzonder over bovenstaande 3 elementen?
- Winnen jullie advies in van interne of externe auditors, fraudespecialisten of anderen?
- In de richtlijn werd er voorgesteld om zo veel mogelijk fraudescenario's te achterhalen, deze te ranken naar de waarschijnlijkheid van hun voorval en op basis van deze rangorde prioriteiten te stellen. Is deze werkwijze volgens u haalbaar in de praktijk?

### **De gedragscode gebruiken om de financiële rapporteringcultuur te beoordelen**

- Is er in jullie bedrijf een gedragscode (code over ethiek) aanwezig? (Indien mogelijk mag u mij hier een kopie van beschikbaar stellen)
- Gebruiken jullie deze gedragscode om te bepalen wat wel of niet kan op het gebied van financiële rapportering?

- Wordt er binnen jullie organisatie veel belang besteed aan de code, aan ethiek in het algemeen? Hoe uit zich dit concreet?

### **Opzetten van een whistleblower programma**

- Indien werknemers onregelmatigheden ontdekken, bestaan er dan binnen jullie bedrijf voor hun mogelijkheden om dit anoniem te melden? Vb via een telefoonlijn
- Lijkt dit soort van meldingssystemen haalbaar in de praktijk? Kan u zich bepaalde groepen van mensen voor ogen halen die tegen dergelijke praktijken bezwaren zouden opperen? Zijn er tegen dit soort van praktijken, zover dit u bekend is, juridische bezwaren?
- Wordt er binnen jullie bedrijf een cultuur gecreëerd waarbij het melden van onregelmatigheden als een nuttige bijdrage beschouwd wordt?
- Kunnen klachten betreffende de interne financiële controle het auditcomité bereiken, zonder het management te passeren?
- Zijn er in jullie bedrijf maatregelen getroffen om zogenaamde klokkenluiders te beschermen tegen represailles?

### **Een breed informatie- en feedbacknetwerk ontwerpen**

- Hebben jullie inspraak in de aanwerving, training en evaluatie van de leden van de interne auditstaf? Evalueren jullie periodiek het interne controlesysteem samen met de interne auditors? Stellen jullie samen jaarlijks een auditplan op? Bespreken jullie samen frauderisico's, procedures bij fraude, externe veranderingen die kunnen leiden tot fraude bij het management?
- Zijn jullie gemachtigd om een externe auditor, bedrijfsrevisor aan te duiden? Hebben jullie met deze externe auditor gesprekken over mogelijke frauderisico's bij het management?

- Bespreken jullie met het vergoedingscomité de beloningswijze van het management? Houden jullie hierbij rekening met situaties die mogelijk aanleiding kunnen geven tot frauduleuze praktijken bij het management?
- Hebben jullie gesprekken met bepaalde andere personeelsleden om frauderisico's op te sporen? Hieronder volgen enkele voorbeelden:
  - Gesprekken met de juridische dienst om een inzicht te krijgen in dreigende rechtzaken die gevolgen kunnen hebben voor de omzet van de onderneming?
  - Gesprekken met het human resource departement over werknemers die verantwoordelijk zijn voor het accountingproces? Indien u ontdekt dat een bepaalde werknemer gekend staat om regels te overtreden, wordt zijn werk dan extra gecontroleerd?
  - Gesprekken met personeelsleden van de marketing/ verkoop om te bepalen of de managers onder druk staan om bepaalde doelstellingen inzake omzet te verwezenlijken?
  - Gesprekken met managers op lagere niveaus omdat deze veelal op de hoogte zijn van misbruiken door hun directe oversten? Dit is een punt dat ten zeerste aanbevolen wordt.
  - Hebben jullie het recht om iedereen in het bedrijf aan te spreken zonder het management hiervan op voorhand op de hoogte te brengen?

### **Appendix: Fraude: Oorzaken – Gelegenheden - Rationalisering**

De meeste van deze punten zijn in voorgaande vragen gedeeltelijk of geheel aan bod gekomen. Als u de bijlagen eens vluchtig bekijkt, lijkt het u dan praktisch haalbaar om met al deze punten rekening te houden?



## **Belgische Corporate Governance Code (Code Lippens)**

- Krijgt u als verloning een vast bedrag of is deze prestatie- afhankelijk?
- Bent u een (onafhankelijk) niet- uitvoerend bestuurder?
- Heeft u als lid van het auditcomité een initiële opleiding gekregen? Krijgt u op geregelde tijdstippen bijscholing?
- Indien u een rechtstreeks of een onrechtstreeks belangenconflict heeft met de vennootschap, bent u dan verplicht dit te melden? Zo ja, aan wie?
- Zijn de benoemingsprocedures (selectie en dergelijke) voor bestuurders en leden van de comités transparant?
- Wordt uw werk als lid van het auditcomité op regelmatige basis geëvalueerd?

## **Vragenlijst voor de bedrijfsrevisoren - Persoonlijk Interview**

Het onderzoek heeft in de eerste plaats tot doel om kwalitatieve informatie op te halen bij bevoorrechte getuigen. De meeste vragen zijn specifiek tot uw functie als bedrijfsrevisor gericht. Bij de verwerking zijn de beweegredenen, waarom een bepaald voorstel van de richtlijn wel of niet in de praktijk gebracht kan worden, veel belangrijker dan het specifiek antwoord dat u geeft op deze vraag. Gelieve deze vragen dan ook niet louter te beantwoorden maar ook te verantwoorden. Vele vragen zijn sterk met elkaar gerelateerd en mogen zodoende ook samen beantwoord worden. Uw naam en functie worden in een lijst opgenomen in mijn eindverhandeling. Dit om de lezer een idee te geven van de personen die meegewerkt hebben aan mijn eindverhandeling. Uw naam wordt echter niet in de tekst opgenomen tenzij ik u daar uitdrukkelijk de toestemming om vraag en u mij deze geeft. Indien u wenst mag u het gedeelte dat betrekking heeft op uw inbreng op voorhand nalezen. Mijn eindverhandeling heeft enkel tot doel om een algemeen beeld te scheppen.

### **Vragen met betrekking tot de functie van bedrijfsrevisor**

- Welke opleiding heeft u genoten?
- Bent u gespecialiseerd in een bepaald vakgebied?
- Hoeveel jaren ervaring heeft u in de audit?
- Kan u mij een beeld schetsen van jullie specifieke bevoegdheden?
- Vindt u persoonlijk dat bedrijfsrevisoren gemakkelijk aansprakelijk gesteld kunnen worden voor eventuele fouten?
- Welke procedures worden er gehanteerd indien u tijdens een controle een onregelmatigheid ontdekt in de boekhouding? Zijn dit standaard-procedures of wordt er na een bepaalde gebeurtenis eerst overlegd welke acties genomen zullen worden?

## Kritische vragen

- De laatste jaren zijn er veel financiële schandalen aan het licht gekomen. In veel gevallen werd de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor in vraag gesteld. “Als bedrijfsrevisoren hun taak degelijk uitvoeren, dan is het niet nodig dat de raad van bestuur een auditcomité opricht.” Wat is uw mening over deze uitspraak? Wat is volgens u de rol van het auditcomité van de raad van bestuur?
- Indien een bedrijfsrevisor zijn taak volgens de regels uitvoert, kan hij nog altijd iets over het hoofd zien. Het is namelijk niet mogelijk om de volledige boekhouding door te lichten, zoiets gebeurt meestal op basis van een steekproef. Wat zijn volgens u de zwakke punten van een audit? Vindt u dat door de oprichting van een auditcomité de kans op onregelmatigheden aanzienlijk daalt?
- Indien een bedrijfsrevisor gedurende verschillende jaren de functie bekleedt van commissaris- revisor van een bepaald bedrijf, denkt u dat hij dan nog een objectief oordeel kan vellen?
- Indien men de samenstelling van de raden van bestuur van verschillende beursgenoteerde ondernemingen vergelijkt, dan komt men tot de conclusie dat deze veelal uit dezelfde personen bestaan. Deze conclusie geldt ook voor de samenstelling van auditcomités. Het is opmerkelijk dat deze organen vaak samengesteld zijn uit politici. Zou u het positief vinden moest het auditcomité bestaan uit onafhankelijke bedrijfsrevisoren, accountants, fraudespecialisten... ? Met onafhankelijk bedoel ik in deze context dat ze geen overeenkomsten hebben lopen met het bedrijf in kwestie.
- Auditcomités worden meestal in beursgenoteerde bedrijven opgericht. Persoonlijk heb ik geen enkel niet- beursgenoteerd bedrijf kunnen vinden met zulk een comité. Acht u het nuttig dat in niet- beursgenoteerde bedrijven een heus auditcomité wordt opgericht? Verklaar.

## **AICPA: Management override of internal controls: The Achilles Heel of fraud prevention**

### **Een sceptische houding ten opzichte van het management**

- Vindt u dat de houding van het auditcomité ten opzichte van het management afstandelijk genoeg is om een onafhankelijke controle te waarborgen?

### **Een beter begrip van het reilen en zeilen in het bedrijf**

- Vindt u dat leden van het auditcomité een voldoende kennis hebben van de werking van een bedrijf om hun taak efficiënt uit te voeren?
- De lonen van de managers bestaan veelal uit een vast en variabel gedeelte. Vindt u het een goede zaak dat een gedeelte van de lonen van het management afhankelijk zijn van hun 'prestatie'? Denkt u dat dit leidt tot het boeken van fictieve omzetten en dergelijke?
- Unrealistische budgetten zijn vaak de oorzaak van fraude, de managers komen immers onder zware druk te staan om de doelstellingen te verwezenlijken. De richtlijn adviseert leden van het auditcomité dan ook om gesprekken te hebben met het management en het personeel om na te gaan of ze de verplichtingen inzake omzet en dergelijke kunnen nakomen. Lijkt u dit haalbaar in de praktijk?

### **Brainstormen om frauderisico's te achterhalen**

- Doen leden van auditcomités volgens u voldoende inspanningen om frauderisico's te achterhalen en hier op in te spelen met preventieve maatregelen? Heeft een auditcomité hieromtrent ooit uw advies ingewonnen?

## **De gedragscode gebruiken om de financiële rapportercultuur te beoordelen**

- In de richtlijn worden bedrijven aangespoord om een gedragscode op te stellen en deze te gebruiken om te beoordelen wat wel of niet kan op het gebied van financiële rapportering. Denkt u dat een dergelijke gedragscode effectief nageleefd zal worden of enkel dienst doet als een uithangbord van de goede bedoelingen van het bedrijf?

## **Opzetten van een whistleblower-programma**

- De bedrijven worden geadviseerd om een meldingssysteem te installeren zodat werknemers die onregelmatigheden ontdekken dit anoniem kunnen melden. De werknemers zijn dan beschermd en de klachten kunnen het auditcomité bereiken zonder gefilterd te worden door het management. Lijkt dit soort van meldingssystemen haalbaar in de praktijk? Kan u zich bepaalde groepen van mensen voor ogen halen die tegen dergelijke praktijken bezwaren zouden opperen? Zijn er tegen dit soort van praktijken, zover dit u bekend is, juridische bezwaren?
- In Amerika wordt er binnen het bedrijf een cultuur gecreëerd waarbij het melden van onregelmatigheden op het vlak van financiële rapportering als een nuttige bijdrage beschouwd wordt. Zo werd Sherron Watkins, de klokkenluider bij Enron, in 2002 door Time uitgeroepen als “persoon van het jaar”. Denkt u dat het mogelijk is om in België zo een positieve cultuur te creëren? Verklaar.

## **Een breed informatie- en feedbacknetwerk ontwerpen**

- De richtlijn stelt voor om het auditcomité verantwoordelijk te stellen voor de aanwerving, training en evaluatie van de leden van de interne auditstaf. Bent u hiermee akkoord of bent u van mening dat dit een opdracht is voor het management?
- De AICPA is van de mening dat de bedrijfsrevisor het best aangesteld wordt door het auditcomité. Wat is uw mening hierover?
- Worden jullie door het auditcomité betrokken bij de gesprekken over mogelijke frauderisico's bij het management?

## **Appendix: Fraude: Oorzaken – Gelegenheden – Rationalisering**

De meeste van deze punten zijn in voorgaande vragen gedeeltelijk of geheel aan bod gekomen. Als u de bijlagen eens vluchtig bekijkt, lijkt het u dan praktisch haalbaar om als auditcomité met al deze punten rekening te houden?

## **Belgische Corporate Governance Code (Code Lippens)**

Indien u een rechtstreeks of een onrechtstreeks belangenconflict heeft met een vennootschap, bent u dan verplicht dit te melden? Zo ja, aan wie?

## **Vragen leden Interne Audit - Persoonlijk Interview**

Het onderzoek heeft in de eerste plaats tot doel om kwalitatieve informatie op te halen bij bevoorrechte getuigen. De meeste vragen zijn specifiek tot uw functie als lid van een interne auditstaf van een specifiek bedrijf gericht. Bij de verwerking zijn de beweegredenen, waarom een bepaald voorstel van de richtlijn wel of niet in de praktijk gebracht kan worden, veel belangrijker dan het specifiek antwoord dat u geeft op deze vraag. Gelieve deze vragen dan ook niet louter te beantwoorden maar ook te verantwoorden. Vele vragen zijn sterk met elkaar gerelateerd en mogen zodoende ook samen beantwoord worden. Uw naam en functie worden in een lijst opgenomen in mijn eindverhandeling. Dit om de lezer een idee te geven van de personen die meegewerkt hebben aan mijn eindverhandeling. Uw naam wordt echter niet in de tekst opgenomen tenzij ik u daar uitdrukkelijk de toestemming om vraag en u mij deze geeft. Indien u wenst mag u het gedeelte dat betrekking heeft op uw inbreng op voorhand nalezen. Mijn eindverhandeling heeft tot doel om een algemeen beeld te scheppen en niet om een analyse te maken per bedrijf.

### **Vragen met betrekking tot de functie van interne auditor**

- Welke opleiding heeft u genoten?
- Hoe bent u in deze functie terecht gekomen? Heeft u voordien een andere functie bekleedt in het bedrijf? Omvat het een fulltime functie? Heeft u een toegangsexamen moeten afleggen?
- Hoeveel jaren ervaring heeft u in de audit?
- Kan u mij beknopt beschrijven wat jullie precieze taken/ opdrachten zijn?
- Hebben jullie het recht om alles en iedereen te controleren binnen het bedrijf? Aan wie moeten jullie verantwoording afleggen? Aan de CEO of aan het auditcomité?
- Welke procedures worden er gehanteerd indien een personeelslid/ lid van de interne auditstaf fraude of onregelmatigheden vaststelt bij het management? Zijn dit standaardprocedures of wordt er na een bepaalde gebeurtenis eerst overlegt welke acties genomen zullen worden? Aan wie moeten jullie deze meldingen overmaken?
- Bent u beter beschermd tegen ontslag dan andere werknemers?

## **AICPA: Management override of internal controls: The Achilles Heel of fraud prevention**

### **Een sceptische houding ten opzichte van het management**

- Hoe is jullie relatie met het management?
- Zou u de relatie tussen het auditcomité (comité van de raad van bestuur) en het management als sceptisch omschrijven?

### **Een beter begrip van het reilen en zeilen in het bedrijf**

- Vindt u dat het auditcomité voldoende kennis heeft over de werking van het bedrijf om op een effectieve manier hun taak te vervullen?
- De lonen van managers bestaan veelal uit een vast en een variabel gedeelte. Heeft u kennis van de parameters (vb omzet, marktaandeel...) waarop het variabel gedeelte van de verloning gebaseerd is? Vindt u dit een goede keuze?
- Heersen er binnen het bedrijf verschillende culturen van financiële rapportering?

### **Brainstormen om frauderisico's te identificeren**

- Heeft het auditcomité ooit uw mening gevraagd over mogelijke frauderisico's?
- Indien u een intern controlesysteem opzet, wordt het auditcomité hier dan bij betrokken?

### **De gedragscode gebruiken om de financiële rapporteringsculptuur te beoordelen**

- Is er in jullie bedrijf een gedragscode (code over ethiek) aanwezig? (Indien mogelijk mag u mij een exemplaar beschikbaar stellen)
- Gebruiken jullie deze gedragscode om te bepalen wat wel of niet kan op het gebied van financiële rapportering?



- Wordt er binnen jullie organisatie veel belang besteed aan de code, aan ethiek in het algemeen? Hoe uit zich dit concreet?

### **Opzetten van een whistleblower programma**

- Indien werknemers onregelmatigheden ontdekken, bestaan er dan binnen jullie bedrijf voor hun mogelijkheden om dit anoniem te melden? Vb via een telefoonlijn
- Lijkt dit soort van meldingssystemen haalbaar in de praktijk? Kan u zich bepaalde groepen van mensen voor ogen halen die tegen dergelijke praktijken bezwaren zouden opperen? Zijn er tegen dit soort van praktijken, zover dit u bekend is, juridische bezwaren?
- Wordt er binnen jullie bedrijf een cultuur gecreëerd waarbij het melden van onregelmatigheden als een nuttige bijdrage beschouwd wordt?
- Kunnen klachten betreffende de interne financiële controle het auditcomité bereiken , zonder het management te passeren?
- Zijn er in jullie bedrijf maatregelen getroffen om zogenaamde klokkenluiders te beschermen tegen represailles?

### **Een breed informatie- en feedbacknetwerk ontwerpen**

- Heeft het auditcomité inspraak bij de aanwerving, training en evaluatie van de leden van de interne auditstaf? Evalueren jullie periodiek het interne controlesysteem samen met het auditcomité? Stellen jullie samen jaarlijks een auditplan op? Wie heeft u aangesteld: de CEO of de raad van bestuur?
- Zou u het positief vinden indien het auditcomité gemachtigd is om de externe auditor, bedrijfsrevisor aan te stellen?

## **Appendix: Fraude: Oorzaken - Gelegenheden - Rationalisering**

De meeste van deze punten zijn in voorgaande vragen gedeeltelijk of geheel aan bod gekomen. Als u de bijlagen eens vluchtig bekijkt, lijkt het u dan praktisch haalbaar voor het auditcomité om met al deze punten rekening te houden?

## **Belgische Corporate Governance Code (Code Lippens)**

Indien u een rechtstreeks of een onrechtstreeks belangenconflict heeft met de vennootschap, bent u dan verplicht dit te melden? Zo ja, aan wie?

## Vragen leden auditcomité - Interview per email

Het onderzoek heeft in de eerste plaats tot doel om kwalitatieve informatie op te halen bij bevoorrechte getuigen. De meeste vragen zijn specifiek tot uw functie als lid van een auditcomité van een specifiek bedrijf gericht. Bij de verwerking zijn de beweegredenen, waarom een bepaald voorstel van de richtlijn wel of niet in de praktijk gebracht kan worden, veel belangrijker dan het specifiek antwoord dat u geeft op deze vraag. Gelieve deze vragen dan ook niet louter te beantwoorden maar ook te verantwoorden. Vele vragen zijn sterk met elkaar gerelateerd en mogen zodoende ook samen beantwoord worden. Uw naam en functie worden in een lijst opgenomen in mijn eindverhandeling. Dit om de lezer een idee te geven van de personen die meegewerkt hebben aan mijn eindverhandeling. Uw naam wordt echter niet in de tekst opgenomen tenzij ik u daar uitdrukkelijk de toestemming om vraag en u mij deze geeft. Vermits ik verschillende interviews afneem is het onmogelijk voor de lezer om te achterhalen wie wat gezegd heeft. Indien u wenst mag u het gedeelte dat betrekking heeft op uw inbreng op voorhand nalezen. Mijn eindverhandeling heeft tot doel om een algemeen beeld te scheppen en niet om een analyse te maken per bedrijf.

- Wat is volgens u de meerwaarde dat een auditcomité biedt aan een bedrijf?
- Worden jullie als auditcomité door iemand gecontroleerd?
- “Managers die verloond worden naargelang hun prestaties (vb. % van de omzet), zullen sneller geneigd zijn om de resultaten van de onderneming rooskleuriger voor te stellen dan ze in werkelijkheid zijn.” Wat is uw mening over deze uitspraak? Houdt u hier rekening mee bij uw controleopdracht?
- Volgens de AICPA – richtlijn kan een lid van het auditcomité zijn taak beter vervullen indien hij een diepgaande kennis heeft van het bedrijf. Mensen die met het bedrijf één of andere relatie hebben, lijken dus de aangewezen personen. Anderzijds wordt er onpartijdigheid geëist van de leden van een auditcomité. Dit houdt in dat de mensen buiten het bedrijf gezocht moeten worden. Beide voorwaarden lijken niet cumuleerbaar. Wat is uw mening over deze schijnbare tegenstrijdigheid?

- Winnen jullie als auditcomité advies in van interne of externe auditoren, fraudespecialisten of anderen bij de identificatie van frauderisico's?
- Wordt er een gedragscode gebruikt om de financiële rapportercultuur te beoordelen? Kan u sancties opleggen aan werknemers die hun boekje te buiten gaan?
- Welke procedure wordt er gevolgd wanneer een onregelmatigheid of fraude aan het licht komt?
- Bedrijven installeren soms een 'whistleblower' programma waarbij werknemers anoniem onregelmatigheden kunnen melden. Lijkt dit soort van meldingssystemen haalbaar in de praktijk? Kan u zich bepaalde groepen van mensen voor ogen halen die tegen dergelijke praktijken bezwaren zouden opperen? Zijn er tegen dit soort van praktijken, zover u bekend is, juridische bezwaren?
- Mag u als lid van het auditcomité gesprekken voeren met diverse personeelsleden (interne auditstaf, lagere managers...) zonder verantwoording af te leggen aan het management, zonder toestemming te vragen aan het management?

## **Vragenlijst Volksvertegenwoordiger - Interview per email**

Het onderzoek heeft in de eerste plaats tot doel om kwalitatieve informatie op te halen bij bevoorrechte getuigen. Gelieve deze vragen niet louter te beantwoorden maar ook te verantwoorden. Uw naam en functie worden in een lijst opgenomen in mijn eindverhandeling. Dit om de lezer een idee te geven van de personen die meegewerkt hebben aan mijn eindverhandeling. Uw naam wordt echter niet in de tekst opgenomen tenzij ik u daar uitdrukkelijk de toestemming om vraag en u mij deze geeft. Indien u wenst mag u het gedeelte dat betrekking heeft op uw inbreng op voorhand nalezen. Mijn eindverhandeling heeft enkel tot doel om een algemeen beeld te scheppen.

- Denkt u dat de implementatie van deze richtlijn praktisch haalbaar is in een Belgisch bedrijf? Waarom wel of niet? Kent u groepen van mensen die hier tegen gekant zijn? Kunt u bepaalde verschilpunten geven tussen de Belgische en de Amerikaanse bedrijfsomgeving (vb. cultuurverschillen) waardoor bepaalde punten van de richtlijn wel in Amerika maar niet in België ingevoerd kunnen worden?
- Zijn er, zover u hier kennis over heeft, juridische bezwaren (vb. schending van de privacy) tegen bepaalde punten van de richtlijn?
- Denkt u, rekening houdend met het huidig politiek landschap van België, dat een wetsontwerp met de inhoud van deze richtlijn zou aanvaard worden?

## **Bijlage 3**

### **Overzicht van de interviews met de bevoorrechte getuigen**

- Croes Valère (Baron)
  - Voorzitter van het auditcomité van Tessenderlo Chemie
  - Voorzitter van het auditcomité van Electrabel
  - Lid van het auditcomité van Immobel
  - Oud - voorzitter van het auditcomité van Fortis Bank
  - Persoonlijk interview op dinsdag 22 november 2005 (Gingelom)
- Duchâtelet Roland
  - Voorzitter van het auditcomité van Melexis
  - Interview per email op zondag 6 november 2005
- Gelders Ludo
  - Voorzitter van de raad van bestuur en lid van het auditcomité van de Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening (VMW)
  - Persoonlijk interview op dinsdag 11 oktober 2005 (Universiteit Hasselt)
- Houben Lieven
  - Head Audit & Risk Management van Ugine-Alz Genk
  - Persoonlijk interview op donderdag 23 februari (Ugine-Alz Genk)
- Lano Pierre
  - Volksvertegenwoordiger (VLD)
  - Lid van de Commissie belast met de problemen inzake handels- en economisch recht van de Kamer van Volksvertegenwoordigers
  - Interview per brief op woensdag 16 november 2005
- Philips Luc
  - Voorzitter van het auditcomité van KBC Bank en KBC Verzekeringen
  - Persoonlijk interview op vrijdag 14 oktober 2005 (KBC Leuven)
- Vandervelpen Michel
  - Voormalig lid van de raad van bestuur van Günther Belgium NV en momenteel Managing Director van Comus International
  - Persoonlijk interview op woensdag 26 oktober 2005 (Comus Tongeren)
- Vanhees Gert
  - Partner Deloitte General Audit
  - Persoonlijk interview op vrijdag 4 november 2005 (Deloitte Diegem)

- Van Oevelen Guido

Voorzitter van het auditcomité van de Cera Holding

Voorzitter van de raad van bestuur, afgevaardigd bestuurder en lid van het auditcomité van de ziekenhuisgroep Emmaüs vzw

Persoonlijk interview op vrijdag 4 november 2005 (Cera Holding Leuven)

- Wendel Klaus

Voorzitter van het auditcomité van Umicore

Interview per email op vrijdag 14 oktober 2005