

Handreikingen  
operationalisering  
principes Code Goed  
Bestuur Publieke  
Dienstverleners

November 2015

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Ambitie van de handreikingen	3
1.2	Indeling van de handreikingen	3
<b>2.</b>	<b>Dialoog</b>	<b>5</b>
2.1	Taak en werkwijze dialoog	5
<b>3.</b>	<b>Bestuur</b>	<b>6</b>
3.1	Taak en werkwijze bestuur	6
3.2	Samenstelling van het bestuur	6
3.3	Benoemingen in het bestuur	6
3.4	Herbenoemingen van het bestuur	6
3.5	Professionele ontwikkeling	7
3.6	Tegenstrijdige belangen en bestuur	7
3.7	Inzicht in het bestuur	7
3.8	Klachtenregeling	7
<b>4.</b>	<b>Tegenkracht</b>	<b>8</b>
4.1	Taak en werkwijze tegenkracht	8
4.2	Samenstelling tegenkracht	8
4.3	Professionele ontwikkeling tegenkracht	9
4.4	Evaluatie functioneren tegenkracht	9
4.5	Tegenstrijdige belangen en tegenkracht	9
<b>5.</b>	<b>Beheersen</b>	<b>11</b>
5.1	Risicomanagement en interne beheersing	11
5.2	Meerjarenbegroting	11
5.3	Controllingfunctie	11
5.4	Interne auditfunctie	11
<b>6.</b>	<b>Verantwoorden</b>	<b>13</b>
6.1	Verslaglegging, financiën en prestaties	13
6.2	Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant	13
6.3	Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de publieke dienstverlener	13
	<b>Bijlage Vormen van tegenkracht</b>	<b>15</b>

# 1. Inleiding

## 1.1 Ambitie van de Handreikingen

Deze handreikingen zijn bedoeld om leden van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden (HPV) en andere (semi)publieke organisaties te helpen bij het in praktijk brengen van de principes uit de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners. Het zijn handvatten. Praktisch, gedetailleerd en sommige artikelen zijn voor sommige bestuursvormen, zoals publiekrechtelijke ZBO's, reeds een uit hoofde van wet- of regelgeving of departementale regelingen verplichte minimum invulling van een in de code genoemd principe.

Er zijn meerdere bestuursvormen en soorten rechtspersonen lid van HPV, naast ZBO's ook agentschappen, een stichting en een BV. Er worden ook zeer verschillende taakomgevingen en taken aangetroffen bij HPV-leden. Daarom kan het navolgende geen verplichting vanuit de code zijn. Het is aangeboden om op weg te helpen, om het interne gesprek te helpen beginnen over wat in een specifieke organisatie, in zijn specifieke werkveld, met zijn cliënten en ook in zijn politiek-bestuurlijke omgeving past, minimaal moet, mogelijk is en liefst ambitieus wordt ingevuld. Het wordt aangeboden om in HPV-verband van elkaar te leren en daar een gesprek tussen bestuurders en betrokken medewerkers op gang te brengen over wat nu goed bestuur is van publieke dienstverlening.

Een mogelijkheid in de opzet van "Handreikingen" was om de handreikingen per bestuursvorm of rechtspersoon in te delen. Na een goed gesprek is besloten dat niet te doen. Door met per bestuursvorm of rechtspersoon passende detailhandreikingen te komen, wordt wellicht juist het eigen gesprek overgenomen van de organisaties die met deze code willen werken. Terwijl juist een eigen gesprek van het bestuur in en met de organisatie en zijn context om de principes passend te maken in de eigen organisatie, het werkveld en zijn context de bedoeling van de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners is. Dan is een precies passende handreiking ons inziens niet aan te bevelen. Lok je dan namelijk niet kopieergedrag uit?

## 1.2 Indeling van de handreikingen

De code bestaat uit vijf kernprincipes: dialoog, bestuur, tegenkracht, beheersen en verantwoorden. Publiek belang is de overkoepelende drijfveer en is leidend voor de kernprincipes. De handreikingen volgen deze indeling natuurlijk ook.

### Hoofdstuk 2 Dialoog

De dialoog met onze belanghebbenden over onze publieke dienstverlening, over de zaken die wij daarvoor doen, over de publieke waarden die wij vertegenwoordigen is de kern van het bestaan van HPV. Het is de oorspronkelijke motivatie van organisaties om lid van HPV te worden. Het is de belichaming van een aantal zeer belangrijke waarden als organisatie die het publiek belang ondersteunt. Waarden die terug te vinden zijn in ons Handvest Publiek Verantwoorden.

### **Hoofdstuk 3 Bestuur**

Waar is het bestuur verantwoordelijk voor? Hoe kunnen besluitvorming maar ook benoemingen en transparantie rondom het bestuur vormgegeven worden om deze verantwoordelijkheden in het licht van het publiek belang goed te borgen?

### **Hoofdstuk 4 Tegenkracht**

In de code wordt de term 'tegenkracht' geïntroduceerd. De tegenkracht wordt in hoofdstuk vier van de code ingevuld als ware het de functie van intern toezicht op en het interne advies aan en gesprek met het bestuur. Vormgeving kan al naar gelang de wettelijke mogelijkheden, rechtsvorm en ambities van de publieke dienstverlener

Daarom wordt in de code gekozen voor de vormvrije term tegenkracht en met algemene, voor intern toezicht, checks and balances en advies geldende principes, beschreven.

De in deze code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners beschreven principes van tegenkracht passend bij een functie die omhangen is met bevoegdheden en verantwoordelijkheden die en dus bij een geformaliseerde en sterke vorm. Het is een vorm die relatief veel interne macht kent, en dus met veel randvoorwaarden is omringd.

Er zijn echter andere vormen van interne tegenkracht die beter van toepassing kunnen zijn in een bepaalde rechtsvorm, context of ambitie. In de bijlage wordt daarom een aantal voorbeelden gegeven van vormen van tegenkracht; bijvoorbeeld de raad van advies, peer governance of externe audit committee. Om het eigen gesprek over wat kan, past en geambieerd wordt, te beginnen.

### **Hoofdstuk 5 Beheersen**

In dit hoofdstuk komen onderwerpen naar voren rondom het thema beheersen, rondom risicomanagement, de te onderscheiden functies van controlling en auditing in de organisatie. Omdat voor verschillende bestuurs- en rechtsvormen andere nadere invullingen vereist zijn, worden hier aanzetten voor geleverd.

### **Hoofdstuk 6 Verantwoorden**

De basis van transparantie in formele zin komt in dit hoofdstuk aan de orde. De onafhankelijkheid van de controle op de inhoud van de verantwoording die deze formele transparantie vormgeeft, wordt beschreven. Hoe dit toezicht zich verhoudt tot de verschillende organen van de organisatie is het derde onderwerp van dit hoofdstuk.

## 2. Dialoog

### 2.1 Taak en werkwijze dialoog

#### 2.1

Het bestuur zorgt er voor dat de visie van belanghebbenden op strategische onderwerpen aan het bestuur en de tegenkracht bekend worden gemaakt. Tevens bespreekt het bestuur governance en strategie met de belangrijkste belanghebbenden. De tegenkracht wordt in de gelegenheid gesteld zich te informeren over de visie van belanghebbenden op strategische onderwerpen en ontwikkelingen die van invloed zijn op de latere publieke verantwoording en hierover op eigen initiatief of op verzoek met belangrijke belanghebbenden in gesprek te treden.

#### 2.2

Het bestuur geeft in de publieke verantwoording aan welke stappen er in en vanuit de organisatie zijn genomen om begrip te ontwikkelen voor de visie van belangrijke belanghebbenden over de organisatie en haar dienstverlening.

## 3. Bestuur

### 3.1 Taak en werkwijze bestuur

#### 3.1.2

Het bestuur vergadert regelmatig om effectief besluiten te kunnen nemen. Er is een formele beschrijving van de soorten beslissingen waarover het bestuur gaat. In de publieke verantwoording wordt een beschrijving gegeven van de manier waarop het bestuur werkt. Kernwoorden in deze zijn: collegiaal en professioneel.

#### 3.1.2

In de publieke verantwoording wordt de samenstelling van het bestuur gegeven.

#### 3.1.3

Er is een aansprakelijkheidsverzekering voor de leden van het bestuur.

### 3.2 Samenstelling van het bestuur

#### 3.2.1

De financiële functie is op bestuursniveau belegd.

#### 3.2.2

De ICT functie is op bestuursniveau belegd.

#### 3.2.3

Er dient op bestuursniveau aandacht voor deze twee belangrijke onderwerpen te zijn. Indien de financiële functie (3.2.1) en/of de ICT functie (3.2.2) van een zodanig groot gewicht zijn in de totaliteit van de organisatie, is te overwegen de functies in persoon apart op bestuursniveau te beleggen.

### 3.3 Benoemingen in het bestuur

#### 3.3.1

Er is een selectiecommissie voor het selecteren en aanbevelen van benoemingen in het bestuur. De meerderheid van de leden van deze commissie dienen uit de tegenkracht te komen en onafhankelijk te zijn.

#### 3.3.2

Voor elke nieuwe benoeming stelt de selectiecommissie de rol en bekwaamheden op, rekening houdend met de bestaande balans van bekwaamheden, ervaring, onafhankelijkheid en kennis van de zittende leden.

#### 3.3.3

De selectiecommissie geeft in de publieke verantwoording van de publieke dienstverlener een beschrijving van de werkzaamheden.

### 3.4 Herbenoemingen van het bestuur

#### 3.4.1

Een bestuurslid kan maximaal twee maal voor de periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur. Daarna dient er een benoeming pas plaats te vinden na formele evaluatie met bijvoorbeeld de eigenaar en de tegenkracht.

### 3.5 Professionele ontwikkeling

#### 3.5.1

De voorzitter is ervoor verantwoordelijk dat alle nieuwe leden van het bestuur een volledig, formeel en op maat gemaakt entreeprogramma doorlopen. Onderdeel daarvan is het kennismaken met belangrijke belanghebbenden.

#### 3.5.2

De voorzitter beoordeelt regelmatig de behoefte aan opleiding van de leden van het bestuur en stemt deze met hen af.

### 3.6 Tegenstrijdige belangen en bestuur

#### 3.6.1

Een tegenstrijdig belang bestaat in ieder geval wanneer de organisatie voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon

- \* waarin een lid persoonlijk een materieel financieel belang houdt,
- \* waarvan een bestuurslid een familierechtelijke verhouding heeft met een lid van de tegenkracht van de publieke dienstverlener of
- \* waarbij een lid van de tegenkracht van de publieke dienstverlener een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult.

#### 3.6.2

Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp waarbij hij een tegenstrijdig belang heeft.

#### 3.6.3

Alle besluiten waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen worden onder gebruikelijke condities genomen. Besluiten waarbij tegenstrijdige belangen van leden spelen die van betekenis zijn voor de publieke dienstverlener en/of voor de betreffende leden behoeven goedkeuring van de tegenkracht. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in de publieke verantwoording met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat bovenstaande uitwerkingen zijn nageleefd.

#### 3.6.4

Een lid van het bestuur zal niet in concurrentie met de publieke dienstverlener treden.

### 3.7 Inzicht in het bestuur

#### 3.7.1

Van elke bestuurder wordt in de publieke verantwoording opgave gedaan van:

- \* naam;
- \* geslacht;
- \* leeftijd;
- \* nevenfuncties met een aanduiding of deze bezoldigd dan wel onbezoldigd zijn;
- \* tijdstip eerste benoeming;
- \* de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;
- \* voorwaarden van een verandering van bestuur die in de aanstelling van de bestuurder zijn vermeld;
- \* duur en omvang van het dienstverband in het boekjaar;
- \* bezoldiging.

### 3.8 Klachtenregeling

#### 3.8.1

De klachtenregeling(en) staat (/staan) op de website van de organisatie. In de publieke verantwoording biedt de organisatie inzicht in het aantal ingediende klachten dat in het verslagjaar is ingediend, de aard van de klachten en de uitkomst van de beoordeling van de klachten.

## 4. Tegenkracht

### 4.1 Taak en werkwijze tegenkracht

#### 4.1.1

Het bestuur houdt ten minste eenmaal per jaar een aparte vergadering met de tegenkracht om het functioneren van het bestuur te bespreken.

#### 4.1.2

Een lid van de tegenkracht kan maximaal tweemaal voor de periode van vier jaar zitting hebben in de tegenkracht.

#### 4.1.3

De tegenkracht stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden tegelijk aftreden. Het rooster is openbaar en wordt gepubliceerd op de website van de organisatie.

#### 4.1.4

Indien leden van de tegenkracht het niet eens zijn met voorgenomen besluiten moet dat worden vastgelegd in de notulen van de vergadering. Bij het aftreden van een lid van de tegenkracht om die reden, stelt deze een geschreven verklaring op ter circulatie aan de leden van de tegenkracht.

#### 4.1.5

Het bestuur zorgt ervoor dat alle leden van de tegenkracht toegang hebben tot onafhankelijk professioneel advies op kosten van de organisatie.

### 4.2 Samenstelling tegenkracht

#### 4.2.1

De tegenkracht geeft in haar jaarverantwoording in de publieke verantwoording van de organisatie aan welke samenstelling zij kent.

#### 4.2.2

De tegenkracht stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met hetgeen hierover is bepaald in de instellingswet van de organisatie of statuten van de organisatie, de aard van de organisatie, de activiteiten van de organisatie en de gewenste deskundigheid, tijdsbeslag en achtergrond van de leden van de tegenkracht en de nagestreefde samenstelling. Alle leden van de tegenkracht dienen in staat te zijn voldoende tijd te besteden aan hun taken binnen de tegenkracht, zodat zij hun verantwoordelijkheden effectief kunnen uitvoeren.

De profielschets wordt geplaatst op de website van de organisatie. Wijkt de samenstelling van de tegenkracht af van de nagestreefde situatie dan legt de tegenkracht hierover verantwoording af in haar publieke verantwoording van de organisatie en geeft tevens aan hoe en op welke termijn zij verwacht dit streven te realiseren.

#### 4.2.3

Alle leden van de tegenkracht, met uitzondering van maximaal één persoon, zijn onafhankelijk in de zin dat de volgende afhankelijkheidscriteria op hem van toepassing zijn:

- \* het lid was in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming geen werknemer of bestuurder van de publieke dienstverlener; het lid was in het jaar voorafgaande aan de benoeming geen ambtenaar of politiek ambtsdrager op het departement waaronder de organisatie ressorteert;
- \* het lid was in het jaar voorafgaande aan de benoeming geen belangrijke zakelijke relatie van de organisatie, waaronder ook verstaan wordt een adviseur van de organisatie;



- \* het lid heeft in het jaar voorafgaande aan de benoeming niet tijdelijk voorzien in het bestuur bij belet of ontstentenis van het bestuur. Daarbij komt dat het lid geen bestuurslid/directeur van een organisatie is waarin een bestuurslid/directeur van de organisatie waarop hij toezicht houdt, lid van de tegenkracht is.

#### 4.2.4

Minimaal één lid van de tegenkracht is een IT-expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op IT-terrein bij een grote organisatie;

#### 4.2.5

Minimaal één lid van de tegenkracht is een financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel administratief/accounting terrein bij een grote organisatie.

#### 4.2.6

Minimaal één lid van de tegenkracht heeft een ethisch-maatschappelijke achtergrond, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op juridisch en/of filosofisch en/of sociologisch terrein bij een grote organisatie.

### 4.3 Professionele ontwikkeling tegenkracht

#### 4.3.1

Alle leden van de tegenkracht volgen na hun benoeming een introductieprogramma, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan algemene financiële en juridische zaken, de politiek-bestuurlijke omgeving, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende organisatie en de taken van het lid van de tegenkracht.

#### 4.3.2

Jaarlijks beoordeelt de voorzitter van de tegenkracht op welke onderdelen leden gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. De organisatie faciliteert dit en draagt hiervan de kosten.

### 4.4 Evaluatie functioneren tegenkracht

#### 4.4.1

In de publieke verantwoording moet worden aangegeven hoe de jaarlijkse evaluatie van de tegenkracht, de eventuele commissies en de individuele leden heeft plaatsgevonden.

#### 4.4.2

Er geldt een verplichte externe evaluatie van de tegenkracht elke drie jaar.

#### 4.4.3

De voorzitter van de tegenkracht is verantwoordelijk voor een correcte evaluatie van het functioneren van de tegenkracht.

### 4.5 Tegenstrijdige belangen en tegenkracht

#### 4.5.1

Een tegenstrijdig belang bestaat in ieder geval wanneer de organisatie voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon

- \* waarin een lid persoonlijk een materieel financieel belang houdt,
- \* waarvan een bestuurslid een familierechtelijke verhouding heeft met een lid van de tegenkracht van de organisatie of
- \* waarbij een lid van de tegenkracht van de organisatie een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult.

#### 4.5.2

Een lid van de tegenkracht neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp waarbij hij een tegenstrijdig belang heeft.

#### 4.5.3

Alle besluiten waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de tegenkracht spelen worden onder gebruikelijke condities genomen. Besluiten waarbij tegenstrijdige belangen van leden spelen die van materiële betekenis zijn voor de organisatie en/of voor de betreffende leden behoeven goedkeuring van de tegenkracht. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in de publieke verantwoording met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat bovenstaande uitwerkingen zijn nageleefd.

#### 4.5.4

Een lid van de tegenkracht zal niet in concurrentie met de organisatie treden.

## 5. Beheersen

### 5.1 Risicomanagement en interne beheersing

#### 5.1.1

Het risicomanagement wordt geprotocolleerd en is verankerd in de integrale bedrijfsvoering.

#### 5.1.2

Het bestuur geeft jaarlijks een beoordeling van de effectiviteit van de risicomanagement- en interne beheersingssystemen en deelt dit in de publieke verantwoording mee. Inzicht wordt gegeven in:

- \* organisatie en context specifieke risico's;
- \* waarschijnlijkheid- en impactanalyses van toekomstige risico's;
- \* genomen beheersmaatregelen om deze risico's te mitigeren.

#### 5.1.3

Het bestuur spreekt de tegenkracht minimaal tweemaal per jaar over de risico's en de genomen maatregelen.

#### 5.1.4

De tegenkracht kan in afwezigheid van het bestuur maar met de concern controller of gelijkende functionaris en de accountant de risico's bespreken.

### 5.2 Meerjarenbegroting

#### 5.2.1

In deze begroting dienen de volgende aspecten opgenomen te worden:

- \* een meerjarenbegroting inclusief de aannames onderliggend aan de strategie van de organisatie;
- \* inzicht in de manier waarop de strategie geïmplementeerd wordt en de daaraan gekoppelde middelen;
- \* een financieel onderbouwd investeringsplan.

### 5.3 Controllingfunctie

#### 5.3.1

Benoeming, herbenoeming, schorsing en ontslag van de verantwoordelijke voor de controllingfunctie vindt plaats door de tegenkracht indien deze binnen het kader van haar functioneren tevens werkgever is van het bestuur.

#### 5.3.2

Is 5.3.1 niet van toepassing dan benoemt het bestuur de verantwoordelijke voor de controllingfunctie, nadat de tegenkracht aan het functieprofiel en de benoeming goedkeuring heeft verleend en de verantwoordelijke voor de auditfunctie hierin geconsulteerd is.

### 5.4 Interne auditfunctie

#### 5.4.1

Benoeming, herbenoeming, schorsing en ontslag van de verantwoordelijke voor de auditfunctie vindt plaats door de tegenkracht indien deze binnen het kader van haar functioneren tevens werkgever is van het bestuur.

#### 5.4.2

Is 5.4.1 niet van toepassing dan benoemt het bestuur de verantwoordelijke voor de auditfunctie, nadat de (auditcommissie van de) tegenkracht aan het functieprofiel en de benoeming goedkeuring heeft verleend en de verantwoordelijke voor de controlfunctie hierin geconsulteerd is.

#### 5.4.3

De externe accountant en, indien van toepassing, de auditcommissie van de tegenkracht worden betrokken bij het opstellen van het jaarplan van de interne auditfunctie. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne auditfunctie.

## 6. Verantwoorden

### 6.1 Verslaglegging, financiën en prestaties

#### 6.1.1

Het bestuur verklaart in de publieke verantwoording dat dit getrouw, evenwichtig en begrijpelijk is, alsmede dat het voldoende informatie geeft om de prestaties van de organisatie, de vervulling van de publieke taak en de strategie te kunnen beoordelen.

#### 6.1.2

Het bestuur verklaart in de publieke verantwoording over de manier waarop de publieke dienstverlener op langere termijn de publieke taak vervult en de strategie waarmee de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd.

#### 6.1.3

Het bestuur rapporteert in de publieke verantwoording dat de organisatie een 'going concern' is, met ondersteunende aannames of kwalificaties waar nodig.

#### 6.1.4

Het bestuur rapporteert in de publieke verantwoording over de mate waarin de resultaten en prestaties van de organisatie als gevolg van externe omstandigheden en variabelen zijn beïnvloed.

### 6.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant

#### 6.2.1

De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door zijn opdrachtgever. De externe accountant woont derhalve deze vergadering bij en is daarin bevoegd het woord te voeren.

#### 6.2.2

De tegenkracht en, indien van toepassing, de auditcommissie rapporteren jaarlijks over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. Waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid. Hieronder wordt begrepen de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijke partners binnen een kantoor van externe accountants dat met de controle is belast. Inzicht in het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de vennootschap verricht door hetzelfde kantoor. Mede op grond hiervan worden voordracht en benoeming van de externe accountant bepaald.

#### 6.2.3

De tegenkracht en, indien van toepassing, de auditcommissie maken ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De belangrijkste conclusies hiervan worden meegewogen in de beoordeling van de voordracht tot benoeming van de externe accountant.

#### 6.2.4

De tegenkracht en, indien van toepassing, de auditcommissie beoordeelt hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.

### 6.3 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de publieke dienstverlener

#### 6.3.1

De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de tegenkracht bij waarin het verslag van de externe accountant betreffende het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken en indien van toepassing wordt besloten over de

goedkeuring of vaststelling van de jaarrekening. De tegenkracht ontvangt de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de kwartaal- en/of halfjaarcijfers en overige tussentijdse financiële berichten, en wordt in de gelegenheid gesteld om op alle informatie te reageren.

#### 6.3.2

De externe accountant kan in voorkomende gevallen aan de voorzitter van de auditcommissie een verzoek doen om bij een vergadering van de auditcommissie aanwezig te zijn.

#### 6.3.3

Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat wat de externe accountant met betrekking tot zijn controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en indien van toepassing de tegenkracht wil brengen. Daarbij kan aan de volgende onderwerpen worden gedacht:

- A. Aan de betrouwbaarheid van de aannames in relatie tot de onderliggende aannames bij de besloten strategie van de publieke dienstverlener en andere onderwerpen die bij de controle aandacht vereisen.
- B. Aan de kwaliteit van de governance van de organisatie.
- C. Met betrekking tot de accountantscontrole:
  - \* informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
  - \* informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.
- D. Met betrekking tot de financiële cijfers:
  - \* analyse van de financiële continuïteit van de organisatie;
  - \* analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de te publiceren gegevens voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de organisatie;
  - \* commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingbeleid wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;
  - \* opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.
- E. Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:
  - \* verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;
  - \* opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de organisatie en de wijze waarop daarover in de te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;
  - \* naleving van statuten, instructies, regelgeving, leningsconvenanten, vereisten van externe toezichthouders, etc.

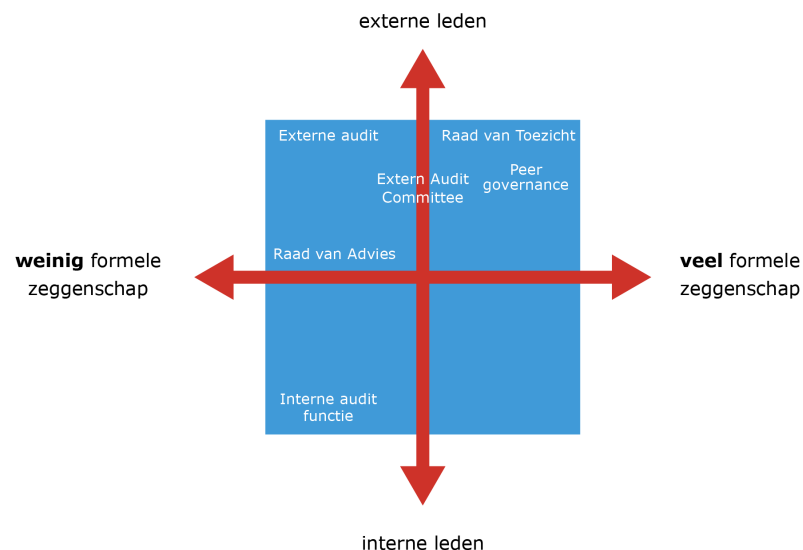
# Bijlage

## Vormen van Tegenkracht

De in de code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners beschreven tegenkracht is een functie die omhangen is met bevoegdheden en verantwoordelijkheden die passen bij een geformaliseerde en sterke vorm. Het is een vorm die relatief veel interne macht kent en dus met veel randvoorwaarden is omringd.

Er zijn echter andere vormen van interne tegenkracht die beter van toepassing kunnen zijn in een bepaalde rechtsvorm, context of ambitie.

**Figuur 3. Tegenkracht**



Deze vormen worden hieronder kort gedeut. Deze bijlage is geen uitputtende verhandeling maar een startpunt om na te denken over de eigen organisatie en een interne tegenkracht.

### Alternatieven van vormen van tegenkracht zijn:

1. Raad van Toezicht – De raad van toezicht heeft tot taak gevraagd en ongevraagd toezicht te houden en advies te geven op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken van de publieke dienstverlener. De raad van toezicht is vaak ook bevoegd werkgever van het bestuur.
2. Raad van Advies – De raad van advies heeft tot taak gevraagd en ongevraagd advies te geven op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken van de publieke dienstverlener.
3. Peer governance – Een of meer bestuursleden van andere HPV-organisaties nemen zitting in het bestuur als niet uitvoerend lid ('non executive member') en vervult de rol van intern toezichthouder;
4. Extern Audit Committee – Instelling van een audit committee dat toezicht houdt op het bestuur;

5. Interne auditfunctie – Instelling van een interne auditfunctie, waarbij de Chief Audit Executive (CAE) als discussiepartner voor het bestuur fungeert;
6. Externe Audit – De externe auditor vervult de rol als toezichthouder;
7. Specifiek ministerieel toezicht – Periodiek overleg met de toezichthouder van het ministerie die daarmee ook de rol van intern toezichthouder vervult.

### 1. Raad van Toezicht

De raad van toezicht is een relatief sterke tegenkracht met veel formele zeggenschap. De mate waarin hangt af van de aan de raad van toezicht toegekende bevoegdheden. Is dat toezicht houden, gehoord worden, advies, of is dat verplichte instemming, is dat recht van amendement, is dat recht van goedkeuring, is dat recht van goedkeuring voor bepaalde belangrijke besluiten? Variaties in deze bevoegdheden in een glijdende schaal: van toezicht tot en met verplichte goedkeuring en werkgeverschap van het bestuur.

Al naar gelang de aan de raad van toezicht toegekende verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen principes, ondersteunende principes uit hoofdstuk 4 van de code en de handreikingen uit het corresponderende hoofdstuk Tegenkracht gebruikt worden.

### 2. Raad van Advies

De raad van advies is een tegenkracht met weinig formele zeggenschap. De mate waarin hangt af van de aan de raad van advies toegekende bevoegdheden. Is dat gehoord worden, advies, of is dat verplichte instemming, is dat recht van amendement, is dat recht van goedkeuring, is dat recht van goedkeuring voor bepaalde belangrijke besluiten? Variaties in deze bevoegdheden in een glijdende schaal: van vrijblijvend advies tot en met verplichte goedkeuring.

Al naar gelang de aan de raad van advies toegekende verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen principes, ondersteunende principes uit hoofdstuk 4 van de code en de handreikingen uit het corresponderende hoofdstuk Tegenkracht gebruikt worden.

### 3. Peer governance

Een bestuurslid of meerdere bestuursleden van een andere HPV-organisatie neemt als niet uitvoerend lid ('non-executive member') zitting in het bestuur. Dit niet uitvoerende bestuurslid vervult de rol van intern toezichthouder. Deze niet uitvoerende bestuurder vervult zowel de intern toezichthoudende als een adviserende rol ten opzichte van het bestuur. Het is een vorm van tegenkracht met potentieel veel formele zeggenschap.

Interessant is dat dit onafhankelijke bestuurslid veel expertise heeft bij soortgelijke organisaties, omdat hij/zij zelf ook bestuurder is bij een vergelijkbare publieke organisatie. Hij/zij beoordeelt de besluitvorming en de rapportages omtrent de bedrijfsvoering van de organisatie, stelt vragen, geeft zijn kritische reacties en kan adviezen geven vanuit zijn/haar eigen ervaringen. Dit is een pragmatische benadering van de internationaal bekende "one tier board". De voordelen hiervan zijn: meer expertise, grotere betrokkenheid bij de organisatie en gelijkwaardige en gelijktijdige informatievoorziening en leidt niet tot extra kosten. Tevens heeft deze optie tot voordeel dat organisaties onderling van elkaar leren.



#### **4. Externe Audit Committee**

De organisatie stelt een audit committee in waarin naast het eigen management ook externe leden zitten. Circa viermaal per jaar worden bijeenkomsten gehouden, bijvoorbeeld in februari, mei, oktober en november.

In de bijeenkomst in februari staan de uitkomsten van het vorig jaar en de verantwoording daarover centraal. Dit kan leiden tot leerpunten voor het lopende en komende jaar. Deze bijeenkomst kan leiden tot input voor de voorjaarsnota's van de ministeries.

In de bijeenkomst in mei staat de voortgangsrapportage over het 1e kwartaal centraal. Belangrijk is dat dan de voortgang ten opzichte van de begroting en de ontwikkeling van de risico's en de kwaliteit van de dienstverlening aan de orde komen.

In de bijeenkomst van oktober staan de voortgang over het 2e en 3e kwartaal, de relevante informatie uit de ontwerpbegrotingen en de 1e risicoanalyse voor het komende jaar centraal. Belangrijk is dat dan de voortgang ten opzichte van de begroting (doelstellingen) en de ontwikkeling van de risico's en de kwaliteit van de dienstverlening en de aandachtspunten voor de begroting m.b.t. het volgende jaar aan de orde komen. Dit kan leiden tot input voor de najaarsnota's van de ministeries.

In de bijeenkomst van november staan de voortgang tot jaareinde en de begroting en de risicoanalyse voor het komende jaar centraal. Belangrijk is dat dan een inhoudelijke discussie wordt gevoerd over de begroting, het risicomanagement, de interne beheersing en de dienstverlening in het komende jaar.

Voor de bespreking van de voortgang en de risicoanalyse en het risicomanagement is het van belang dat er voldoende input is vanuit het management en auditors/controllers. Een belangrijk aandachtspunt is dat de externe Audit Committee voldoende expertise moet hebben op het gebied van dienstverlening en bedrijfsvoering van de betreffende organisatie.

#### **5. Interne Auditfunctie**

Door het bestuur wordt een auditprogramma afgesproken. Dit auditprogramma is gericht op de opzet en het functioneren van de governance, risicomanagement, interne beheersing, de dienstverlening en de verantwoording over voorgaande onderwerpen.

Per kwartaal vinden er besprekingen plaats tussen het bestuur en de Chief Audit Executive (CAE) naar aanleiding van de auditrapportages. Essentieel is dat aan de orde komt wat de auditrapportages betekenen voor de lopende en toekomstige bedrijfsvoering.

Een complicatie bij dit alternatief is dat de audits bij de agentschappen door de ADR worden uitgevoerd. De agentschappen hebben ook niet zonder meer een controleverklaring bij hun eigen jaarverslag. Dit kan ten koste gaan van de noodzakelijke expertise over de opzet en het functioneren van de bedrijfsvoering van de organisatie.

## **6. Externe Auditfunctie**

De externe auditor vervult een rol die bestaat uit de toelichting onder de Chief Audit Executive (CAE) en het non-executive member van het bestuur.

## **7. Specifiek Ministerieel Toezicht**

Er vindt periodiek overleg plaats met de extern toezichthouder van het ministerie die toezicht houdt op het bestuur. Toezicht dat in andere gevallen door een intern toezichthouder wordt uitgevoerd. Deze vorm kan in combinatie met een van de hierboven genoemde alternatieven plaatsvinden. De agenda van de bijeenkomsten tussen bestuur en de toegewezen ministeriële toezichthouder is overeenkomstig aan de agenda voor het hierboven onder 4 genoemde externe audit committee.

# Colofon

De Handvestgroep Publiek Verantwoorden bestond ten tijde van de publicatie van de code in 2015 uit de volgende organisaties:

- CAK
- Centraal Orgaan opvang asielzoekers
- CIZ
- Zorginstituut Nederland
- DUO
- IND
- Kadaster
- ProRail
- RDW
- Staatsbosbeheer
- Staatsloterij
- Sociale Verzekeringsbank

Voor meer informatie over deze code goed bestuur publieke dienstverleners of over HPV kunt u contact opnemen met mr Kaspar van den Ham MPM, directeur-secretaris van HPV, [Ham@publiekverantwoorden.nl](mailto:Ham@publiekverantwoorden.nl), +31(0)648138176.

Handvestgroep Publiek Verantwoorden, november 2015.