



**> DE RELATIE TUSSEN DE RAAD VAN
COMMISSARISSEN, HET BESTUUR
EN DE EXTERNE ACCOUNTANT:
SPEL MET MEERWAARDE**

DE RELATIE TUSSEN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN, HET BESTUUR EN DE EXTERNE ACCOUNTANT: SPEL MET MEERWAARDE

Colofon

Deze handreiking is een uitgave van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

Auteurs

Ben Spelbos en Hans van Vark

Foto omslag: ©iStockphoto.com/nlshop

Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno drukkers BV, Arnhem

Druk: Zoeterhage, Zoetermeer

ISBN/EAN: 978-94-91008-13-9

1e druk: oktober 2013



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
1. Inleiding	6
2. Aanpak	9
3. Spelregels	11
4. Spel: relatie tussen de accountant en de woningcorporatie	18
5. Praktijk	24
6. Spelers: cultuur, houding en gedrag	32
7. Samenvatting van de aanbevelingen	39
Over de auteurs	41



VOORWOORD

De verhouding tussen de Raad van Commissarissen (verder: RvC) van een woningcorporatie en de externe accountant is van cruciaal belang voor goed intern toezicht. De feitelijke werkzaamheden van de accountant – die immers werkt in opdracht van de RvC – zijn daar een belangrijk onderdeel van.

Uitgangspunt van het functioneren van de accountant is de toepasselijke wet- en regelgeving, op basis waarvan hij of zij een oordeel geeft over de financiële verantwoording van een woningcorporatie. Maar zeker in het huidige tijdsbestek - waarin zowel de toezichthouders als de accountants extra kritisch worden beoordeeld - is het wenselijk dat de accountant wordt uitgedaagd - en ook autonoom de behoefte voelt - om 'voorbij de cijfers te kijken'.

Wat wordt er naast de formele controlewerkzaamheden nog meer waargenomen? Wat valt er op? Wat kan er beter? Door een bredere taakopvatting kan de accountant aanzienlijke meerwaarde leveren, indien de overige actoren binnen de organisatie hiertoe de ruimte bieden. Dan levert de accountant meer dan alleen maar de verklaring die "afgevinkt" kan worden.

In deze VTW-uitgave geven de auteurs inzicht in wat van een controlerend accountant verwacht kan worden, maar vooral hoe er meer 'uit de accountant gehaald kan worden' ten voordele van de corporatie. Naast de formele aspecten van de verhouding tussen interne toezichthouders, bestuurders en de accountant, komen dan ook de informele, 'zachte' kanten aan de orde.

De VTW verwacht dat dit boekje de nodige aanknopingspunten biedt om het opdrachtgeverschap van de RvC richting accountant en bestuurder verder aan te scherpen.

Heino van Essen, voorzitter VTW

Albert Kerssies, directeur VTW



1. INLEIDING

Spel met meerwaarde

De relatie met de externe accountant kan worden gezien als een 'formele' die op basis van de letter van de wet moet worden uitgevoerd. Indien de relatie teveel op deze wijze wordt ingevuld en beleefd, is het de vraag of de meerwaarde van de accountant tot zijn recht komt voor het bestuur en de commissarissen. De praktijk leert namelijk dat ander gedrag moet worden getoond om ook de (zachte) bevindingen van de accountant over bijvoorbeeld de cultuur van de organisatie bespreekbaar te maken. Dat levert meerwaarde op. Hiervoor geldt echter wel: 'it takes two to tango'.

Maatschappelijk belang

Woningcorporaties zijn private ondernemingen met een maatschappelijke doelstelling. Ze zijn met maatschappelijk bestemd vermogen werkzaam ten behoeve van het publiek belang. Al meer dan 100 jaar is de zorg voor het wonen opgebouwd en geperfectioneerd voor diegenen die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien. De laatste decennia is het taakveld van woningcorporaties, mede gestimuleerd door de overheid, verruimd; ook ander vastgoed en diensten in het kader van leefbaarheid worden tegenwoordig aangeboden.

Accountantsorganisaties zijn ook private ondernemingen en hebben geen maatschappelijke doelstelling, maar vervullen met hun controlewerkzaamheden wel een maatschappelijke functie. Het accountantsvak stamt uit (het eind van) de 19e eeuw. Accountants geven al vele jaren oordelen af over de financiële verantwoording van woningcorporaties. Door zijn onafhankelijkheid, deskundigheid en bijbehorend stelsel van kwaliteitsbewaking, zorgt de controlerende accountant ervoor dat de maatschappij aan kan op de betrouwbaarheid van de financiële verantwoording van woningcorporaties.

Vertrouwen

Door een reeks van incidenten is het vertrouwen van de gemeenschap in corporaties en het interne toezicht daarop aangetast. Zij kunnen de samenleving er vaak niet goed van overtuigen dat ze hun maatschappelijke functie op een adequate en verantwoorde wijze invullen. Dat heeft ook zijn weerslag op het functioneren van de controlerende accountants.

Is hier sprake van collectieve teleurstelling over de wijze waarop door woningcorporaties met "ons geld" wordt omgegaan, daarover verantwoording wordt afgelegd en dat ook diegenen die de verantwoording moeten beoordelen daarover niets gezegd hebben?

Of gaat het een slag dieper, namelijk om het gedrag van de spelers en de cultuur van hun organisaties en om het niet naleven van bepaalde waarden? Hoe dan ook, reacties zijn niet uitgebleven.

Een positieve bijdrage tot herstel van vertrouwen mag worden verwacht van activering van gedrag bij zowel commissarissen als de controlerend accountant met als achtergrond de uitspraak van Lynn E. Turner, voormalig hoofdaccountant van de Amerikaanse beurstoezichthouder: "Accountants hebben de trackrecord van problemen te weten en niets te zeggen." In hoofdstuk zes wordt hierop nader ingegaan.

Verdergaande regulering

Binnen de context van de aansturing van volkshuisvesting door de overheid, door de markt of door de sector zelf, is lange tijd gewerkt aan zelfregulering/codificering om vertrouwen te verkrijgen. Ook accountants kennen een dergelijk traject (zie hoofdstuk 3). Maar de maatschappij nam en neemt daar, tegen de achtergrond van de opgetreden reeks van incidenten en gebreken in het toezicht, geen genoegen mee. Van en in relatie tot de sector worden dwarsverbanden en relaties met overheden en toezichthoudende instanties breed onderzocht en heroverwogen. De politiek dwingt (verdergaande) regulering af en bewerkstelligt daarmee een opeenstapeling van regels en toezicht. De concept herzieningswet geeft hier duidelijk blijk van. Het einde daarvan lijkt overigens nog niet in zicht. Bij accountants zien we internationaal en nationaal aangescherpte wettelijke regels en ingrepen in de structuur van en het toezicht op de organisaties. Ook de Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft zich ontwikkeld tot een toezichthouder die optreedt indien dat noodzakelijk is.

De vraag is: krijg je het gedrag van de spelers met meer regels en meer toezicht in de gewenste richting? Of zouden de spelers bepaalde normen en waarden zó belangrijk moeten vinden dat ze deze naleven, ongeacht specifieke formele regels? Kennelijk is dat naleven toch niet vanzelfsprekend. Kijk bijvoorbeeld naar de nu al jaren durende economische crisis die in de Verenigde Staten is ontstaan. In de Verenigde Staten is sprake van sterke normering 'generally accepted accounting standards and principles' en dat heeft niet kunnen voorkomen dat het is misgegaan. Hoe het ook zij, vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Zowel de corporaties als ook de accountants zullen zich voluit moeten inzetten om eenmaal geschaad vertrouwen te herstellen.

Terugwinnen vertrouwen

In deze handreiking gaan de auteurs niet in op de actuele problematiek van corporaties en ook niet op wat er allemaal is fout gegaan en wat de majeure reacties (bij voorbeeld de parlementaire enquête) daarop zijn. De auteurs beperken zich bewust tot de relatie tussen de RvC en de bestuurders van woningcorporaties, hun controlerend accountant en de wijze waarop zij elkaar kunnen versterken. Zij hopen daarmee een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de kwaliteit.

Quote:

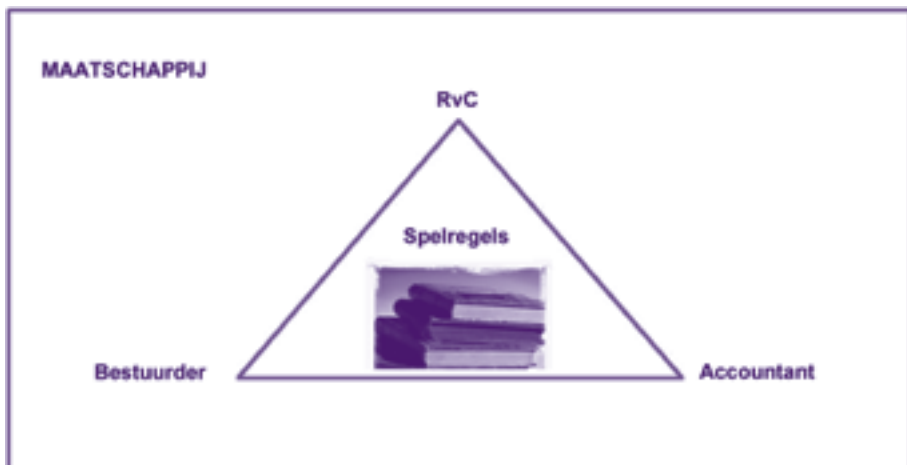
“Een goede corporatie verdient een scherpe accountant met oog voor detail en oog voor het grote geheel.”



2. AANPAK

Waar maatschappelijke (publieke) taken worden verricht zijn spelregels noodzakelijk voor de sturing van de activiteiten gericht op het bedienen van de doelgroepen en de verantwoording daarover. Ook de RvC, de bestuurder en de accountant hebben met spelregels te maken.

Onderstaande figuur geeft het speelveld (de maatschappij) weer, waarbinnen de spelers (RvC, bestuurder en accountant) in relatie tot elkaar optreden. Ze spelen op hetzelfde vlak (de driehoek) ieder vanuit de eigen rol (elke hoek). De relatie is gereguleerd in meerdere spelregels (geplaatst in de driehoek).



Figuur 1. speelveld, spelers en spelregels

De spelregels zijn instrumenteel en je mag verwachten dat de spelers afdoende op de hoogte zijn van die regels. Maar er is meer. Van essentieel belang zijn de cultuur en het gedrag. Hoe gaan de afzonderlijke spelers om met de spelregels? De cultuur bepaalt de mate waarin de spelregels niet alleen naar de letter (rule based), maar ook naar de geest (principle based) worden nageleefd. Uiteraard is toereikende kennis van de sector ook noodzakelijk.

In deze handreiking ligt de focus op de rolvulling van de RvC, de bestuurder en de accountant. Na een verkenning van de spelregels, een beschouwing van het spel en het gedrag van de spelers komen de auteurs tegen de achtergrond van de praktijk tot een aantal aanbevelingen.

Vanuit de praktijk is input geleverd door vertegenwoordigers van accountantsorganisaties, bestuurders en commissarissen van woningcorporaties. Achtereenvolgens zijn dat:

Accountants

Huub Bröring (PWC), Roland van Hecke (BDO), Frank van Kuijck (Deloitte), Dennis Maas (KPMG) en Wichert van Olst (Ernst&Young).

Bestuurders

Arjan Deutekom (Goede Stede), Jaap Gruijters (Woonkracht 10), Ton Jochems (SSH), Nico Overdevest (Rochdale) en Jan Salverda (Domijn).

Commissarissen

Henk-Jan van den Bosch (Woonzorg), Jaap Kleijwegt (Rochdale), Leon Koolen (Woonstede) en Lizzy Doorewaard (Ieder 1).

De auteurs danken hen zeer voor hun waardevolle inzet en betrokkenheid.

De auteurs zijn ook Jan van der Moolen, Koos Parie en Jaap van Manen zeer erkentelijk voor de lezing van het concept van deze handreiking en de bruikbare suggesties.



3. SPELREGELS

Inleiding

Aan de relatie tussen de woningcorporatie en de externe accountant wordt mede vorm en inhoud gegeven door wet- en regelgeving waaraan de corporatie opvolging moet geven en aan de hand waarvan de accountant zijn werk moet doen.

Naast de wet- en regelgeving is het van belang de accountant uit te dagen om te spreken over zaken die de accountant ziet en beleeft binnen de corporatie, los van de regelgeving. Dit is een belangrijk stuk meerwaarde die de accountant kan leveren.

In dit hoofdstuk is een overzicht opgenomen van het belangrijkste wetgevend kader (niet limitatief). Het wetgevend kader is opgenomen aangezien de kennis hierover relevant is om een goede invulling te geven aan de relatie tussen de corporatie en de accountant.

De woningcorporatie heeft in de relatie met de accountant onder meer te maken met de volgende formele zaken:

- Statuten van de corporatie;
- Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH);
- Controleprotocol BBSH;
- Beleidsregels van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV);
- Regeling vervreemding woonegelegenheden en MG 2011-04;
- Beleidsregels van de Minister van BZK over het gebruik van financiële derivaten door toegelaten instellingen volkshuisvesting;
- Tijdelijke regeling diensten van algemeen economisch belang toegelaten instellingen volkshuisvesting;
- Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT); voorheen gold de Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (WOPT);
- Governancecode Woningcorporaties (aangepast per 1 juli 2011);
- Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek;
- Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ).

Quote:

“Een goed risicobeheersingssysteem voorkomt niet dat je risico’s loopt.”

De externe accountant dient in het kader van het uitvoeren van zijn opdracht voor de corporatie onder andere invulling te geven aan:

- Handleiding Regelgeving Accountancy, met daarin opgenomen de wetgeving, de verordeningen en de nadere voorschriften;
- Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek;
- Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ);
- NBA Alert 30;
- De hiervoor opgenomen regelgeving voor de corporaties.

Het kader voor de woningcorporatie

Statuten corporatie

De statuten van iedere woningcorporatie bevatten een aantal artikelen die relevant zijn voor de externe accountant. Statutair is vastgelegd:

- a. dat de jaarstukken worden onderzocht door een door de RvC te benoemen accountant (als bedoeld in artikel 393, eerste lid, boek 2 van het BW);
- b. dat de RvC geacht wordt een accountant aan te wijzen; blijft zij in gebreke dan wordt de accountant aangewezen door het bestuur;
- c. dat het bestuur de jaarstukken niet vaststelt en de RvC de jaarstukken niet goedkeurt voordat zij kennis hebben genomen van de bevindingen van de accountant;
- d. de benoemingsperiode van de accountant.

BBSH en Controleprotocol

Het BBSH bepaalt dat een woningcorporatie aan een accountant een onderzoeksopdracht verstrekt van de jaarrekening, het jaarverslag en het volkshuisvestingsverslag alsmede de zogenaamde Verantwoordingsinformatie (dVi). Voor de woningcorporaties en de accountants wordt jaarlijks door het Ministerie van Wonen en Rijksdienst een Controleprotocol opgesteld. In het Controleprotocol worden nadere aanwijzingen gegeven voor de werkzaamheden en de rapportages van de accountant.

Het controleprotocol vraagt een viertal accountantsproducten:

1. de controleverklaring bij de jaarrekening waarin de accountant met een redelijke mate van zekerheid zijn eindoordeel geeft (goedkeuren, beperkt goedkeuren, afkeuren, oordeel onthouden);
2. een assurancerapport met een redelijke mate van zekerheid met betrekking tot de naleving van specifieke wet- en regelgeving;

3. een assurancerapport met een redelijke mate van zekerheid bij de Verantwoordingsinformatie (dVi);
4. een accountantsverslag met zijn bevindingen.

Het controleprotocol is vrij dwingend en vereist nauwgezette toepassing zowel door de woningcorporatie als de externe accountant.

Beleidsregels CFV

De Beleidsregels van het CFV worden jaarlijks gepubliceerd en omvatten voorschriften en uitgangspunten over het financieel toezicht, de adviestaken, randvoorwaarden van de sanerings- en projectsteun, uitgangspunten voor de heffingen alsmede uitgangspunten voor de waardering van de balansposten.

Regeling vervreemding woonegelegenheden en MG 2011-04

De corporatie dient zich te houden aan de randvoorwaarden en uitgangspunten van de verkoopregels zoals deze zijn opgenomen in artikel 11c en 11d van het BBSH, alsmede in MG 2011-04 en de Regeling vervreemding woonegelegenheden.

Hierbij is onder meer van belang de juiste toepassing van de prijsstelling bij verkoop van woningen aan huidige bewoners en het aanwezig zijn van actuele, gevalideerde en onafhankelijke taxatierapporten. Voor de externe accountant zijn in het Controleprotocol BBSH specifieke werkzaamheden opgenomen om deze beide aspecten te toetsen.

Beleidsregels Minister van BZK over gebruik financiële derivaten

Op 5 september 2012 heeft de Minister van BZK beleidsregels over het gebruik van financiële derivaten door toegelaten instellingen gepubliceerd. Deze beleidsregels zijn vanaf 1 oktober 2012 van toepassing. De beleidsregels bepalen dat de woningcorporatie vanaf 1 oktober 2012 uitsluitend nog derivatencontracten mag afsluiten die voldoen aan de gegeven criteria. De externe accountant dient de correcte toepassing van deze beleidsregel vast te stellen.

Tijdelijke regeling DAEB

De Tijdelijke regeling Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB) toegelaten instellingen regelt sinds 2011 de aanbestedingsplicht van maatschappelijk vastgoed en de toewijzing van de DAEB woningen waarop een inkomenstoetsing dient te worden uitgevoerd.

Voor de externe accountant zijn in het Controleprotocol BBSH specifieke werkzaamheden opgenomen om deze beide aspecten te toetsen.

WNT en WOPT

De WOPT regelde onder meer de publicatie in de jaarrekening van de personen die onder de WOPT vallen. De publicatieplicht voor de WOPT is voor 2012 afgeschaft omdat per 1 januari 2013 de WNT is ingevoerd. De WNT vraagt van de accountant specifieke werkzaamheden ter toetsing van de opgenomen bepalingen.

Governancecode Woningcorporaties

De Governancecode Woningcorporaties heeft een afzonderlijk hoofdstuk (IV De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne controlfunctie en van de externe accountant) waarin bepalingen zijn opgenomen omtrent de samenwerking met de accountant.

RJ

De Richtlijnen voor de jaarverslaggeving in combinatie met Titel 9 Boek 2 BW geven de bepalingen voor het samenstellen van de jaarrekening. Binnen de Richtlijnen is een afzonderlijk hoofdstuk (RJ 645) opgenomen voor woningcorporaties.

Met ingang van 2012 is een aangepaste Richtlijn 645 van toepassing voor woningcorporaties. Voor de accountant zijn de Richtlijnen en Titel 9 Boek 2 BW belangrijke bronnen om de waarderingsgrondslagen en de toepassing daarvan in de jaarrekening te toetsen.

Conclusie

Resumerend kan worden gesteld dat de woningcorporatie uit hoofde van haar verantwoording in de jaarrekening/het jaarverslag en de specifieke verantwoording in de dVi, een behoorlijk aantal regels dient na te leven en daaromtrent geacht wordt verantwoording af te leggen.

Sinds 2011 is het aantal onderwerpen waarover verantwoording moet worden afgelegd behoorlijk toegenomen. De accountant dient over het naleven van de specifieke wet- en regelgeving assurance te verstrekken en te rapporteren.

De bestuurder en de RvC vanuit zijn toezichthoudende rol hebben de verantwoordelijkheid om vanuit de corporatie een deugdelijke en betrouwbare verantwoordingen op te stellen en binnen de corporatie de procedures en processen zodanig te organiseren dat door de corporatie wordt voldaan aan de vigerende wet- en regelgeving.

Aanbeveling

Stel jaarlijks vast dat het bestuur en de RvC expliciet op de hoogte zijn van de vigerende regelgeving en borg een juiste toepassing van de regelgeving.

Het kader voor de externe accountant

Handleiding Regelgeving Accountancy

Het kader voor de accountants is bepaald door de wetgever en door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). De overheid heeft een viertal wetten en een besluit over de externe accountant vastgelegd. De Wet Toezicht Accountantsorganisatie (Wta) en het Besluit Toezicht Accountantsorganisaties (Bta), waarin onder meer onafhankelijk publiek toezicht op accountants die wettelijke controles uitvoeren geregeld wordt, zijn het meest van belang.

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) verstrekt de vergunning aan de accountantsorganisaties die wettelijke controles uitvoeren. Daarnaast is de AFM belast met het toezicht op de accountantsorganisaties.

Uit dien hoofde heeft de AFM op 11 december 2012 een publicatie uitgebracht: 'Rapport naar aanleiding van AFM-onderzoek naar wettelijke controles bij woningcorporaties'. Aanleiding was het feit dat publieke vragen zijn gesteld over de kwaliteit van de accountantscontrole naar aanleiding van de problemen bij Stichting Vestia Groep en de uitkomsten van de stresstest van het CFV voor corporaties die derivatencontracten met 'margin calls' hebben bij banken. Het AFM-onderzoek is uitgevoerd bij de Big 4 accountantsorganisaties (PWC, Deloitte, KPMG, Ernst & Young). Het onderzoek bevat een aantal aanbevelingen voor de kwaliteitsbeheersing bij de accountantsorganisaties.

De NBA heeft Verordeningen, Nadere Voorschriften en Nadere voorschriften controle- en overige standaarden (NV COS) gepubliceerd. Binnen de verordeningen is de Verordening Gedragscode (VGC) zeer relevant. De VGC bevat 'de spelregels' voor de accountant waaronder de vijf principes die voor registeraccountants - in wat voor maatschappelijke functie dan ook - gelden: integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag. In de VGC is tevens bepaald dat bij assurance-opdrachten de accountant onafhankelijk moet zijn van de assurance-cliënt.

In de NV COS is het stramien van de diverse assurance-opdrachten die worden onderkend vastgelegd, alsmede de werkzaamheden die de accountant dient uit te voeren vanaf het accepteren van een opdracht, de uit te voeren werkzaamheden en de rapportage op basis van de werkzaamheden. Deze regelgeving dient door elke accountantsorganisatie nauwgezet te worden toegepast. Corporaties worden met deze regelgeving expliciet en impliciet geconfronteerd tijdens het uitvoeren van de controlewerkzaamheden door de externe accountant.

Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek en RJ

In Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek en de RJ zijn de uitgangspunten opgenomen voor het samenstellen van de jaarrekening voor de corporatie. De externe accountant dient aan de hand van zijn werkzaamheden vast te stellen dat de corporatie de spelregels uit zowel de RJ als Titel 9 BW 2 correct heeft toegepast. Met ingang van 2012 zijn er uit hoofde van de toepassing van de nieuwe RJ 645 geen uitzonderingen ten opzichte van de reguliere Richtlijnen meer mogelijk.

De waardering van het vastgoed in exploitatie, het vastgoed in ontwikkeling, de onderhanden projecten in opdracht van derden, de derivatenposities en de vennootschapsbelasting vragen specifieke kennis van zowel de corporatie als de externe accountant. Dit maakt dat het samenstellen van de jaarrekening geen routineklus meer is, maar bijzondere aandacht vraagt.

NBA Alert 30

In april 2013 heeft de NBA Alert 30 uitgebracht over de controle van de jaarrekening van woningcorporaties over 2012. De diverse voorgenomen maatregelen van het kabinet voor de gereguleerde huursector zijn voor de NBA de aanleiding geweest tot het uitbrengen van deze Alert. De voorgenomen maatregelen betreffen: de verhuurdersheffing, de verruiming van het huurbeleid en de heffing voor de saneringssteun. De corporatie wordt geacht in de Overige gegevens van de jaarrekening de effecten van de voorgenomen maatregelen uiteen te zetten. De externe accountant dient, afhankelijk van de impact van de voorgenomen maatregelen op de door de sectorinstituten als het WSW en het CFV gestelde financiële kengetallen, te beoordelen of in de controleverklaring een toelichtende paragraaf dient te worden opgenomen.

Regelgeving van toepassing op woningcorporaties

De regelgeving zoals deze van toepassing is op woningcorporaties dient de accountant in zijn werkzaamheden in te passen. Dit maakt dat de controle van een woningcorporatie specialistische kennis van de accountant vraagt.

Conclusie

De regelgeving die vandaag de dag voor woningcorporaties en accountants geldt is zo specifiek, dat zowel de accountant als de corporatie veel werkzaamheden moeten verrichten om vast te stellen of de corporatie en de accountant hebben voldaan aan de voor beide partijen geldende spelregels.





4. SPEL: RELATIE TUSSEN DE ACCOUNTANT EN DE WONINGCORPORATIE

Inleiding

De relatie tussen de accountant en de woningcorporatie wordt feitelijk vormgegeven door een jaarlijkse opdrachtbrief van de accountant. De opdrachtbrief dient door de woningcorporatie te worden ondertekend en is daarmee de basis voor de werkzaamheden die de accountant gaat uitvoeren in het kader van zijn controlewerkzaamheden.

De relatie tussen de woningcorporatie en de accountant kan worden opgedeeld in een tweetal onderdelen:

1. het selecteren en benoemen van de accountant en het beëindigen van de relatie met de accountant;
2. de werkzaamheden van de accountant, nader onder te verdelen in:
 - het bepalen van de jaarlijkse opdracht;
 - de voortgang van de controlewerkzaamheden;
 - de rapportages van de accountant op basis van de werkzaamheden;
 - de evaluatie van de wederzijdse samenwerking.

De Governancecode Woningcorporaties bevat (hoofdstuk IV, De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne-controlfunctie en van de externe accountant) een aantal specifieke bepalingen gericht enerzijds op de relatie met de accountant en anderzijds gericht op de werkzaamheden van de accountant.

Voorts wordt de relatie mede bepaald door hetgeen de woningcorporatie en de accountant vanuit de vigerende wet- en regelgeving dienen na te leven.

Vanuit de gesprekken die zijn gevoerd met de bestuurders, de commissarissen en de accountants (zoals opgenomen in hoofdstuk 5) alsmede enkele overige waarnemingen van de auteurs kan worden vastgesteld dat het toepassen van de wet- en regelgeving gedegen kennis vraagt van zowel de bestuurders, de commissarissen als de accountants. Het is wel de vraag of een ieder zich hiervan bewust is. In het verlengde van de conclusie van hoofdstuk 3 is als aanbeveling 1 in hoofdstuk 7 opgenomen de jaarlijkse vaststelling of en in hoeverre het bestuur en de RvC op de hoogte zijn van de vigerende regelgeving en op welke wijze dit is geborgd.

In september 2011 heeft de NBA een adviesrapport uitgebracht over 'De Raad van Commissarissen als opdrachtgever van de accountant'. Het adviesrapport is bestemd voor Organisaties van Openbaar Belang. Woningcorporaties zijn formeel geen Organisaties van Openbaar Belang, maar kunnen zich hier goed aan spiegelen in het kader van de maatschappelijke context en de discussie daaromtrent. Bij de uitwerking van dit hoofdstuk is mede gebruik gemaakt van de aanbevelingen die in het adviesrapport zijn gedaan.

Selecteren en benoemen van de accountant en het beëindigen van de relatie met de accountant

De accountant wordt benoemd door de RvC en de RvC stelt de honorering van de accountant vast. De RvC laat zich daartoe door het bestuur adviseren (principe IV.2 Governancecode Woningcorporaties). Het is dus de RvC die de regie heeft bij het opstellen van de selectiecriteria, de formulering van de controleopdracht en de prijsonderhandelingen.

De Auditcommissie (AC) van de RvC doet een voordracht aan de RvC waarbij een advies van het bestuur is inbegrepen. De Governancecode Woningcorporaties bevat in hoofdstuk III.5 - Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de RvC - bepalingen over de rol en de samenstelling van de AC. Van de AC dient tenminste één financieel expert deel uit te maken. Deze persoon moet beschikken over relevante kennis en ervaring in de financiële bedrijfsvoering bij naar omvang gelijkwaardige rechtspersonen. Het voorzitterschap van de AC mag niet worden vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie (bepaling III.5.7 en III.5.6).

De selectie van de accountant wordt uitgevoerd aan de hand van een benoemingsprocedure, vooraf vastgestelde selectiecriteria en met geselecteerde accountantsorganisaties die naar verwachting kunnen voldoen aan de selectiecriteria.

De selectiecommissie bestaat uit de leden van de AC en wordt meestal aangevuld met een afvaardiging uit het bestuur en de werkorganisatie. Beiden zullen immers werkrelaties met de controlerend accountant hebben. In een optimale situatie vervult de voorzitter van de AC de rol van voorzitter van de selectiecommissie.

Op basis van de Governancecode Woningcorporaties (bepaling IV.2.3) wordt de accountant benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van vier jaar kan plaatsvinden.

Aanbeveling

Ter vergroting van de transparantie wordt het selectieproces van de accountant toegelicht in het jaarverslag alsmede de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen.

Het beëindigen van een relatie met de accountant kent de facto twee situaties: een reguliere beëindiging na afloop van de overeengekomen contractuele periode of een tussentijdse beëindiging door hetzij de accountant, hetzij de woningcorporatie.

De werkzaamheden van de accountant

Het bepalen van de jaarlijkse opdracht

In de Governancecode Woningcorporaties zijn geen bepalingen opgenomen die betrekking hebben op de jaarlijkse opdrachtverstrekking aan de accountant. De huidige praktijk hiervan is zeer divers en loopt uiteen van het aanbieden door de accountant van een opdrachtbevestiging aan de bestuurder tot bespreking van het controleplan, het controlebudget en de opdrachtbevestiging met de AC en/of de bestuurder en de accountant.

Aanbeveling

De AC voert jaarlijks een pre-audit gesprek met de accountant en is dus altijd (één van de) gesprekspartner(s).

In het pre-audit gesprek kunnen de navolgende onderwerpen worden geagendeerd:

- het controleplan van de accountant;
- het werkplan van de interne accountant c.q. controller (op basis van bepaling IV.3.1 van de Governancecode Woningcorporaties);
- het controlebudget van de accountant;
- de opdrachtbevestiging;
- de werkwijze omtrent de opdrachtverlening van niet-controlewerkzaamheden door de accountant (op basis van bepaling IV.2.4 van de Governancecode Woningcorporaties);
- de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het overleg met de accountant buiten aanwezigheid van de bestuurder (op basis van bepaling III.5.9 van de Governancecode Woningcorporaties);
- aanvullende controlewerkzaamheden en/of feitenonderzoek (die niet al in het kader van de jaarrekeningcontrole plaatsvinden) op specifieke thema's ten behoeve van de RvC, bijvoorbeeld het toetsen van de naleving van het integriteitsbeleid van de woningcorporatie.

Een pre-audit gesprek verhoogt binnen de woningcorporatie de bewustwording over de accountantscontrole en verankert de afspraken die zijn gemaakt over de uit te voeren werkzaamheden. Het gesprek kan bijdragen aan verhoging van de kwaliteit, de besturing en het interne toezicht.

Aan de hand van de praktijkgesprekken (zie hoofdstuk 5) kan worden vastgesteld dat de bovenstaande werkwijze niet als dusdanig wordt toegepast.

De opdrachtbevestiging met de accountant dient te worden ondertekend door de bestuurder en een afschrift kan ter kennisname worden gebracht van de AC.

De voortgang van de controlewerkzaamheden en de rapportage van de accountant op basis van de werkzaamheden

In de Governancecode Woningcorporaties is opgenomen dat de accountant in ieder geval de RvC vergadering bijwoont waarin over de vaststelling van de jaarrekening wordt besloten. De accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC (principe IV.4). RvC's met een AC hebben uiteraard ook afzonderlijk overleg met de accountant over de controleverklaring en het accountantsverslag (bepaling III 5.5).

Aanbeveling

De AC/RvC voert jaarlijks een gesprek met de accountant buiten aanwezigheid van het bestuur.

De rapportages van de accountant op basis van de Governancecode Woningcorporaties omvatten de controleverklaring en het accountantsverslag. In het accountantsverslag komen ten minste de onderwerpen aan de orde die op basis van bepaling V.4.1 van de code zijn opgenomen.

Normaliter **rapporteert** de accountant drie keer per jaar aan de woningcorporatie:

1. de managementletter naar aanleiding van het uitvoeren van de tussentijdse controle;
2. het accountantsverslag en de controleverklaring naar aanleiding van het uitvoeren van de eindcontrole op de jaarrekening;
3. de assurancerapporten met betrekking tot het naleven van de specifieke wet- en regelgeving en de verantwoordingsinformatie.

Het overleg tussen de AC en de accountant dient te worden gekoppeld aan de momenten waarop de accountantsrapportages worden besproken.

Aanbeveling

Het accountantsverslag wordt door de accountant besproken in de voltallige RvC. De managementletter van de accountant wordt ter kennisname gebracht van de RvC en met de accountant besproken in de AC.

Opmerkelijk is dat de assurancerapporten met betrekking tot het naleven van de specifieke wet- en regelgeving en de verantwoordingsinformatie wel worden benoemd in het accountantsverslag, maar veelal niet ter kennisname worden gebracht van de AC en de RvC.

Aanbeveling

De assurancerapporten worden ter kennisname gebracht van de AC en de RvC .

De **communicatie** tussen de AC en de accountant zou drie momenten dienen te omvatten:

1. een pre-audit gesprek met de onderwerpen zoals eerder weergegeven;
2. de managementletter, met daarin ten minste opgenomen de tekortkomingen in de interne beheersing, de kwaliteit van de tussentijdse berichtgeving, de opvolging van de eerder door de accountant gerapporteerde issues en de voortgang van de werkzaamheden op basis van het controle plan;
3. de jaarrekening, de controleverklaring en het accountantsverslag; tijdens dit overleg dient bij voorkeur ook de evaluatie van de wederzijdse samenwerking te worden besproken.

De evaluatie van de wederzijdse samenwerking

De Governancecode Woningcorporaties is ten aanzien van de evaluatie en de samenwerking met de accountant zeer expliciet. Als bepaling IV.2.2 is opgenomen:

“Het bestuur en de AC rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door het zelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant”.

In bepaling IV.2.3 van de Governancecode Woningcorporaties is opgenomen dat éénmaal per vier jaar een grondige beoordeling wordt gemaakt van het functioneren van de externe accountant.

Uit de praktijk blijkt dat de jaarlijkse - en de vierjaarlijkse - beoordeling van de accountant wel wordt uitgevoerd maar dat de uitwerking niet altijd gestructureerd wordt opgezet en niet altijd schriftelijk wordt vastgelegd.

Aanbeveling

De evaluatie van de wederzijdse samenwerking wordt als onderwerp geagendeerd bij de AC vergadering waar de jaarrekening en het accountantsverslag worden besproken.

De AC kan in de eerstvolgende RvC vergadering de belangrijkste punten meedelen aan de RvC.

De beoordelingscriteria voor de 'evaluatie van de wederzijdse samenwerking' zouden kunnen zijn:

- het nakomen van de wederzijdse afspraken;
- de wederzijdse communicatie;
- de wederzijdse samenwerking bij de uitvoering van de werkzaamheden;
- de samenstelling en kwaliteit van het controleteam;
- de sector kennis van de accountant;
- de 'natuurlijke adviesfunctie' van de accountant;
- de kwaliteit van de rapportages.

Samenvatting

De inhoud van de relatie tussen de accountant en de woningcorporatie is in principe helder en bekend bij zowel de bestuurder en de RvC van de woningcorporatie als de accountant. Uit de praktijk komt naar voren dat op een aantal punten de bewustwording kan worden vergroot en dat meer scherpheid en diepgang in de relatie met de accountant moet worden gebracht. De implementatie van de aanbevelingen zal leiden tot een verhoging van de kwaliteit van het interne toezicht en de besturing.

Naast de formele aandachtspunten is het van belang met de accountant afspraken te maken en van gedachten te wisselen over de observaties opgedaan tijdens de werkzaamheden die liggen buiten de scope van de werkzaamheden.



5. PRAKTIJK

Inleiding

Tegen de achtergrond van de uitdijende spelregels staat de praktijk van alledag. Hoe handelen de spelers op de geëigende momenten bij de vraagstukken van sturing, beheersing, verantwoording en toezicht? In dit hoofdstuk komen de commissarissen, bestuurders en accountants zelf aan het woord. Op basis van de vragenlijsten die bij de rondetafelgesprekken zijn gehanteerd wordt geclusterd naar de volgende thema's:

- De Governancecode Woningcorporaties;
- De inhoud/ werkzaamheden;
- De relatie met de accountant;
- Het selectie- en evaluatieproces van de externe accountant.

Hierbij is geen sprake van een wetenschappelijk onderzoek. De auteurs zijn van mening dat met hun jarenlange ervaringen in de praktijk en die van de deelnemers aan de ronde tafelgesprekken, een reële indruk van de praktijk wordt gegeven.

Governancecode Woningcorporaties

a. Voldoet de corporatie aan de normen van de Governancecode Woningcorporaties?

Bij alle spelers blijkt dat de Governancecode Woningcorporaties bij invoering of bij een specifieke gebeurtenis (fusie of opgetreden debacle en ook wel bij aantreden van nieuwe leden in de RvC) dominant naar voren komt. Nadien verslapt de aandacht toch enigszins. Een dergelijk standpunt is ook bij accountants te constateren. De rol van de accountant ten aanzien van het vaststellen of de corporatie aan de eisen voldoet, zoals gesteld in de Code, wordt door commissarissen als diffuus ervaren. In praktische zin ligt de interne toets 'in hoeverre aan de Code wordt voldaan' bij medewerkers uit de organisatie.

b. Geeft de website van de corporatie, in het kader van de beoogde transparantie, de verlangde informatie en is die informatie dan actueel?

De constatering van het eerste punt zie je terug op de websites van corporaties. Ook in de controle van de accountant is het geen vaststaand punt de compleetheid en accuraatheid van de website van de cliënt jaarlijks te toetsen. Commissarissen zien het niet als hun rol om dit vast te stellen, zo af en toe wordt de website geraadpleegd.

- c. Wordt door de accountant over knelpunten in de uitvoering van de Governancecode Woningcorporaties gerapporteerd (in accountantsverslag en/of de managementletter)?
Wat is uw visie op de inhoud van die rapportage naar kwaliteit en kwantiteit?

Hierin zien zowel de bestuurder als de commissaris nog niet een expliciete rol voor de accountant weggelegd: in het jaarverslag ligt de toepassing of afwijking besloten en niet in de jaarrekening. De toegenomen maatschappelijke belangstelling brengt nuancering aan, voornamelijk waar het draait om compliance (voldoen aan wet- en regelgeving). Bij accountants valt een zekere schroom te constateren; hoe scherp spreek je een RvC aan indien de hand wordt gelicht met de zittingstermijn? Anderszins wordt de inzet van de accountant op dit terrein beïnvloed door declaratiedruk. Commissarissen stellen het wel op prijs indien hieromtrent wordt gerapporteerd.

Aanbeveling

Het bestuur, de RvC en de accountant besteden meer aandacht aan de integrale toepassing van de Governancecode Woningcorporaties.

Dit kan door:

- de toepassing van de Governancecode Woningcorporaties te verankeren in de planning & controlcyclus;
- agenderen van de toepassing van de Governancecode Woningcorporaties voor de RvC;
- accountants nemen een specifieke paragraaf op in het accountantsverslag over de toepassing van de Governancecode Woningcorporaties.

- d. Welke actie onderneemt de accountant indien hij van mening is dat het interne toezicht niet goed functioneert of onder de maat is?

Dit is een punt dat direct appelleert aan de relatie die de accountant heeft met de diverse geledingen van de cliënt. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat de accountant eerst met de bestuurder in overleg treedt. Hoe dan ook vergt dit met name van de accountant professioneel gedrag en persoonlijke moed.

Een naar de mening van de accountant niet goed functioneren van de RvC moet bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Het behoeft geen betoog dat een optreden van de accountant in deze onontkoombaar invloed heeft op de relatie met zijn cliënt. Met evenveel stelligheid kan worden gesteld dat gemis aan kwaliteit bij de RvC ook invloed heeft op de relatie. In het ultieme geval kunnen beide situaties tot beëindiging van de relatie leiden. Angst is in het algemeen een slechte raadgever. De accountant helpt de corporatie en ook

zichzelf het meest door met wijsheid en tact zijn kritiek bespreekbaar te maken. Dat daarvoor ook persoonlijke moed nodig is, is evident. Het ligt in de rede dat hij hiertoe vooraf in overleg met de bestuurder treedt.

De inhoud/werkzaamheden

- a. Heeft de accountant ook bemoeienis met tussentijdse berichtgeving naar vorm en inhoud?

Tussentijdse berichtgeving behoort primair tot het taakveld van de organisatie. In de top is het de bestuurder die informeert en verantwoordt in relatie tot de voorgenomen activiteiten naar prestatie en geld. In deze wordt ook geduid op de inzet van de controller of internal auditor. Dat ook de accountant zich een oordeel vormt over tussentijdse berichtgeving is evident. Hier ontstaat een oordeel over de mate waarin de inzet van mensen en middelen in het kader van de voorgenomen doelen worden beheerst (inzicht in de kwaliteit van de organisatie). Daarnaast ontstaat aan de hand van tussentijdse berichtgeving inzicht in de voorspelkracht (jaareindeverwachting) van het management en zal blijken in hoeverre aan de verwachtingen van de RvC wordt voldaan. Commissarissen veronderstellen dat de accountant de tussentijdse berichtgeving in zijn werkzaamheden betreft en zien graag eventuele kanttekeningen terug in de managementletter van de accountant.

In de managementletter rapporteert de accountant over de tussentijdse berichtgeving.

- b. Zijn de visie, de strategie en de realisatie daarvan onderwerpen van overleg met de accountant?

Visie en strategie zijn voor commissarissen en bestuurders geen aspecten die doorgaans met de accountant worden besproken. Ook accountants zijn terughoudend ten aanzien van deze onderwerpen. Van de accountant mag worden verwacht dat hij de sector waarin zijn cliënt opereert door en door kent. Dan is het ook logisch dat hij zich een oordeel op visie en strategie zoals hij die aantreft vormt en daarover zo nodig met de bestuurder en RvC in overleg treedt. Commissarissen verwachten van de externe accountant dat, indien de accountant vaststelt dat in onvoldoende mate een strategische visie is ontwikkeld door de corporatie, dit punt wordt gerapporteerd in de managementletter of het accountantsverslag.

Vanuit de natuurlijke adviesfunctie geeft de accountant feedback over de strategie en de realisatie daarvan.

c. Heeft het visitatierapport een plaats in de controleaanpak van de accountant?

Het visitatierapport vervult voor de accountant een rol bij het aanvaarden van een nieuwe opdracht. De maatschappelijke relevantie van visitatie verkrijgt daarmee wellicht niet die aandacht die je vanuit de actualiteit daaraan zou moeten toekennen. Hier draait het nog om bewustwording, zowel bij de accountant als bij commissarissen en bestuurders.

Het visitatierapport zou onderdeel moeten uitmaken van de informatie waarvan de accountant kennis neemt en waar hij of zij relevant gebruik van maakt in de controle.

d. Het accountantsverslag bevat onder meer informatie over:

- De accountantscontrole;
- De financiële cijfers;
- De werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de kwaliteit van de interne informatievoorziening.

Een belangrijke vraag is: Met wie wordt dit accountantsverslag besproken en wordt door de corporatie systematisch opvolging gegeven aan de adviezen/ verbetervoorstellen?

Naast het accountantsverslag is de managementletter een uiting die dieper ingaat op de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de kwaliteit van de interne informatievoorziening. De belangstelling van commissarissen in het accountantsverslag gaat vooral uit naar de signalering van risico's die worden gelopen en de kwaliteit van de interne beheersing van die risico's. Daarnaast hebben zij behoefte aan inzicht in de gevolgen van wijzigingen in de externe verslaggeving (nieuwe regels), de financiële sturing en projecten. Gedetailleerde rapportages worden minder op prijs gesteld. Commissarissen stellen er veel prijs op om de managementletter 'ter informatie' te ontvangen. Het bespreken van de managementletter in de AC/RvC is niet overal gebruikelijk.

Bestuurders onderschrijven het belang van de managementletter en zien met name toe op de bruikbaarheid voor de organisatie. Het is voor hen met name het accountantsverslag dat met en in de AC/RvC wordt besproken. Bestuurders belichten het karakter van de managementletter in de zin van aan-/bemerkingen. Het wordt als positief ervaren indien ook positieve opmerkingen naar voren komen. Vanuit de accountant vindt bespreking van de managementletter doorgaans plaats met de bestuurder en de AC. De accountants laten

zich onverkort positief uit over de opvolging van de door hem gegeven adviezen en verbetervoorstellen. De geautomatiseerde gegevensverwerking en de integriteit daarvan is voor de accountants aspecten die bij corporaties niet altijd die aandacht krijgen die ze verdienen.

Aanbeveling

Het accountantsverslag wordt door de accountant besproken in de voltallige RvC. De managementletter van de accountant wordt ter kennisname gebracht van de RvC en met de accountant besproken in de AC.

De relatie met de accountant

- a. In het geval dat er vanuit de RvC een AC is benoemd, hoe is dan het overleg met de accountant geregeld? Komt de RvC als geheel ook aan bod (principe IV 4 Governancecode Woningcorporaties)?

Het komt voor dat de controlerend accountant niet met de RvC als geheel maar enkel met de AC om tafel komt. In zo'n situatie wordt buitengewoon vertrouwd op expertise maar komt collectieve verantwoordelijkheid wel onder druk te staan. Het is daarom dat de Code de verplichte aanwezigheid van de accountant voorschrijft in de vergadering van de RvC waarin de jaarrekening wordt behandeld. Overigens wordt professionaliteit van een AC door accountants uiteraard zeer op prijs gesteld.

De communicatie tussen de accountant en de AC dient gestructureerd te worden ingericht. De behandeling van de jaarrekening in de RvC geschiedt consequent in aanwezigheid van de accountant.

- b. Overlegt de accountant ook met de AC en/of de RvC zonder bijzijn van de bestuurder (bepaling III 5.9 Governancecode Woningcorporaties)?

De praktijk is dat de Code op dit punt niet altijd wordt gevolgd. In een breed overleg dient dan alle transparantie te blijken. Hoe dan ook, dit is een punt waarbij persoonlijkheidskenmerken en de professionaliteit van de bestuurder en de RvC aan bod komen. Vanuit de AC en/of de RvC als geheel is het dienstbaar om het afzonderlijke overleg met de accountant vooraf in te plannen. Het komt voor dat een bestuurder tijdens een overleg met de accountant moet worden verzocht de zaal te verlaten, een situatie waarbij een zekere gelatenheid kan ontstaan. In een situatie waarin de bestuurder een hoge dominantie vertoont, komt afzonderlijk overleg met de accountant zeker onder druk te staan. Dan

wordt extra beroep gedaan op persoonlijkheid en professionaliteit van zowel AC en/of RvC als de accountant om een werkbare relatie te blijven onderhouden.

Commissarissen zijn niet altijd expliciet in het 'organiseren' van een dergelijk overleg terwijl het voor de hand ligt dat de AC/RvC hiertoe het initiatief neemt.

Aanbeveling

De AC/RvC voert jaarlijks een gesprek met de accountant buiten aanwezigheid van het bestuur

- c. Wie zijn gesprekspartners bij het pre-audit gesprek? Is de accountant betrokken bij het interne werkplan van de interne accountant/controller of financieel manager (GC IV 3.1)?

De praktijk laat hier een wisselend beeld zien. Het komt ook nog voor dat het pre-audit gesprek aan de bestuurder is voorbehouden. Een enkele commissaris acht dat ook juist. Meer en meer komt juist in het pre-audit gesprek de opdrachtgeversrol van de RvC tot uiting. Ook kan hierbij voeding worden gegeven aan "het verzekerd gevoel" van de AC en/of RvC.

Bespreking van het werkplan ligt veelal op het terrein van de AC of dieper in de organisatie.

Accountants wijzen hierbij nog primair naar de bestuurder en het belang van het managen van verwachtingen.

Aanbeveling

De AC voert jaarlijks een pre-audit gesprek met de accountant en is dus altijd (één van de) gesprekspartner(s).

- d. Wie zijn gesprekspartners bij:

- Het op de bedrijfsvoering toegesneden interne risicobeheersings- en controlesysteem (bepalingen II 1.4 en 1.5 Governancecode Woningcorporaties);
- Het toetsingskader voor verbindingen en investeringen (bepaling II 1.7 Governancecode Woningcorporaties).

Hier zien we dat het interne risicobeheersings- en controlesysteem nog niet overal is uitontwikkeld en eenduidig belegd. Accountants becommentariëren en adviseren hierover met name in de managementletter en bespreken die zowel met bestuurder als AC en/of RvC.

Het investeringsstatuut is voor de commissarissen een belangrijk document. Commissarissen toetsen op basis van het statuut de door het bestuur voorgelegde investeringsvoorstellen. Het toetsingskader voor verbindingen krijgt in algemene zin nog weinig aandacht. Wel zie je toegenomen activiteiten tot ontbinding van deelnemingen aangezien de concept Herzieningswet voorschrijft dat de bestuurdersrol van een verbinding afzonderlijk moet worden ingevuld.

Op beide toetsingskaders wordt door accountants nog niet in alle gevallen strak toegezien.

Aanbeveling

De accountant rapporteert afzonderlijk over het interne risicobeheersings- en controlesysteem, het investeringsstatuut en het verbindingenstatuut in de managementletter. Een samenvatting wordt opgenomen in het accountantsverslag.

Het selectie- en evaluatieproces van de externe accountant

- a. Wordt de accountant consequent voor een periode van vier jaar benoemd (bepaling IV 2.3 Governancecode Woningcorporaties)?

Hoewel niet altijd de behoefte wordt gevoeld om van accountant te wisselen is dit voor alle actoren een duidelijke regel die ook wordt nageleefd. De voorselectie ligt veelal bij de bestuurder en het werkkapitaal. Daarnaast is de AC dominant in de selectie van een nieuwe accountant. Naast de veronderstelde kwaliteit van de externe accountant is de mate waarin het bestuur en de RvC een klik ervaren met de accountant als persoon van groot belang in de selectieprocedure.

Accountants zien dat de corporaties in het selectieproces nog kunnen verbeteren. Dat betreft met name aspecten als informatie-uitwisseling vooraf en termijnen waarop beslissingen worden genomen. Een selectieproces kost de externe accountant een behoorlijke tijdsinspanning. De waardering hiervoor door de corporaties is soms onderbelicht. De termijnen waarvoor accountants worden benoemd variëren tussen een jaarlijkse benoeming en een benoeming voor een periode van drie of vier jaar.

Het selectieproces van de accountant kan professioneler worden georganiseerd.

- b. Beoordeelt de AC en/of RvC jaarlijks de onafhankelijkheid en het functioneren van de accountant (bepaling IV 2.2 Governancecode Woningcorporaties)? Appelleert de accountant zelf aan die regel?

Vanuit de corporaties gezien vervult naast de leiding en het toezicht ook het werkkaparaat een rol. Vaak is de AC in de beoordeling het meest dominant. Naast kwaliteit speelt ook het kostenniveau een rol in de beoordeling. Zeker de grotere corporaties hanteren een scheiding tussen de controlerol enerzijds en de adviserende rol anderzijds.

Accountants toetsen vanuit de eigen beroepsregels jaarlijks de onafhankelijkheid. Het is nog geen usance dat de accountant bij de corporatie op eigen initiatief om beoordeling van onafhankelijkheid en zijn functioneren vraagt.

De evaluatie van de accountant dient jaarlijks plaats te vinden. Indien de evaluatie namens de corporatie achterwege blijft wordt een proactieve houding van de accountant verwacht.

Gelet op het maatschappelijke debat en de toenemende invloed van de overheid mede als reactie op het debat, valt te overwegen woningcorporaties als Organisaties van Openbaar Belang te typeren. Daar hoort dan de verplichting bij om na elke periode van acht jaar van accountantsorganisatie te wisselen.

Aanbeveling

De evaluatie van de wederzijdse samenwerking wordt als onderwerp geagendeerd bij de AC vergadering waar de jaarrekening en het accountantsverslag worden besproken.

6. SPELERS: CULTUUR, HOUDING EN GEDRAG

Inleiding

Hiervoor zijn de spelregels en het spel in beeld gebracht. Met de spelers is ingezoomd op de praktijk.



Figuur 1, weergegeven aan het begin van deze publicatie, geeft door de driehoek nadrukkelijk aan dat de drie spelers met elkaar verbonden zijn, zij het ieder vanuit de eigen rol. De driehoeksrelatie wil ook gelijkwaardigheid uitdrukken al zijn twee van de drie in een opdrachtgever/opdrachtnemer relatie verbonden, een duidelijke opvatting in de Governancecode Woningcorporaties die vanuit het bedrijfsleven is overgenomen.

De verbinding is vooreerst een formele zoals in de voorgaande paragrafen belicht. Een verbinding/relatie komt echter pas tot volle wasdom indien de spelers niet alleen de regels kennen en hanteren maar ook professioneel gedrag vertonen.

Als houvast voor het gedrag dienen de spelregels, toegesneden op de activiteiten van woningcorporaties, het (interne)toezicht en de accountant. Hierbij staan concrete handelingen naar aanleiding van concrete situaties centraal. Van de spelers mag, zoals eerder gesteld, worden verwacht dat zij op een toereikend niveau op de hoogte zijn van die regels.

Er moet worden opgemerkt dat inmiddels een opstapeling van regels is ontstaan of nog in wording is, waarvan het maar de vraag is of die aan een beter toezicht, in samenhang en doelmatigheid, bijdragen. Het zijn immers “gewone mensen” die het moeten doen.

Daarmee kom je op een ander niveau van gedrag uit; welke normen en waarden hanteren elk van de spelers, wat is in een gegeven situatie moreel verantwoord?

Zou dat voor de Minister van Economische Zaken de reden zijn een commissie in het leven te roepen die tot een gedragscode voor woningcorporaties, instellingen in de gezondheidszorg en het onderwijs moet komen? En heeft de instelling van de commissie Publiek Belang die moet toezien op het waarborgen van het publieke belang binnen de accountantsorganisatie door een van de grote accountantskantoren een vergelijkbare doelstelling?

Achtereenvolgens belichten wij de gedragsaspecten van de commissaris, de bestuurder en tenslotte de accountant.

De commissaris

Van commissarissen bij woningcorporaties mag worden verwacht dat zij een goed inzicht hebben in de ins en outs van de sector en van hun eigen corporatie in het bijzonder. Met andere woorden: inzicht in de materie. Van commissarissen mag ook worden verwacht dat zij zich bewust zijn van de maatschappij en welke verwachtingen daarin van corporaties en partijen die daarbij een rol spelen bestaan. Toezicht houden is steeds meer een vak; met hobbyisme en/of het hebben van een erebaantje heeft het weinig van doen. Naast kennis en kunde zijn competenties als authenticiteit, onafhankelijkheid, kritisch vermogen, betrokkenheid en samenwerken van groot belang. Een belangrijke vereiste is tevens het hebben van inzicht in groepsdynamica.

De commissaris moet zich ook bewust zijn van zijn of haar macht waarvan de hiervoor opgenomen illustraties een uitwas geven. De macht van de commissaris is vooral van formele aard. Een combinatie van de competenties schept de kundigheid.

Het gaat er nu om die macht goed te gebruiken en als het ware een balans te vinden in relatie tot de bestuurder en tot de accountant. Het gaat dan niet alleen om reflectie geven, maar evenzeer om feedback ontvangen. Dat veronderstelt en vereist openheid, vertrouwelijkheid, maar ook persoonlijke moed.

Om adequaat invulling aan de gelijkwaardigheid te geven is wederzijds overleg een probate vorm. Waar het daarbij om gaat is respect voor ieders verantwoordelijkheidsgebied.

Een dergelijke relatie/samenwerking ontstaat niet vanzelf. Daar moet je aan werken en het kost gewoon inzet en tijd. Met andere woorden: de commissarissen die als 'financieel expert' de contacten onderhouden met de accountant dienen over de juiste competenties te beschikken om inhoud te geven aan het vervullen van deze rol.

Met de bestuurder bestaan nauwere contacten dan met de accountant. Dat is ook logisch in de context van de organisatie. Juist tegen de achtergrond van die nauwere contacten gaat het om een passende invulling van competenties en eigenschappen zoals hiervoor genoemd.

Quote:

“Een kritische en open houding van zowel accountants als commissarissen verbeteren de kwaliteit.”

Met de accountant is in wetgeving en in de Code de opdrachtgevers-opdrachtnemersrelatie vastgelegd en is een jaarlijks overleg voorgeschreven (bij de vaststelling van de jaarrekening). In de praktijk is het jaarlijks overleg nog al eens belegd bij de AC, gezien als experts voor wat betreft de financiële huishouding en de beheersingsmaatregelen. De regel duidt op een gewenst minimum. Wil de relatie daadwerkelijk inhoud krijgen die voor beiden ook bijdraagt aan het vertrouwen van de maatschappij, dan lijken meerdere contactmomenten noodzakelijk. Goede gelegenheden hiertoe liggen naast de jaarrekening en het jaarverslag in ingrijpende overheidsmaatregelen, pre-audit en strategiewijziging.

De bestuurder

Nog meer dan commissarissen mag van bestuurders als professional, inzicht in de sector en de eigen organisatie worden verwacht. Als boegbeeld van de organisatie is bovendien enige statuur een welkome eigenschap. Een overmaat aan statuur is echter een reële valkuil met mogelijk grote effecten voor de organisatie en de omgeving, zo is in het verleden en in het heden gebleken. Niets nieuws onder de zon.

Met oog voor evenwicht is vereist dat de bestuurder reflectie organiseert vanuit de organisatie zelf en evenzeer vanuit het interne toezicht. Dat vereist openheid, transparantie en incasseringsvermogen als ook evenwichtige relaties.

Ook met de accountant onderhoudt de bestuurder een relatie. Waar dat voorheen een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie was, is dat volgens de regels getransformeerd tot een relatie van gecontroleerde versus de controleur. De afhankelijkheidsrelatie die oorspronkelijk tussen de bestuurder en de controlerend accountant bestond is daarmee aanmerkelijk verkleind.

Dit betekent niet dat de onderlinge relatie er niet (meer) toe doet, in tegendeel. Ook de bestuurder is gebaat bij een controle die er aan bijdraagt dat de organisatie ook in financiële termen toereikend verslag doet van de activiteiten en de inzet van het beschikbare vermogen (decharge-element). Dit ligt dus ook in het (eigen) belang. De toegenomen maatschappelijke druk versterkt dat gevoel.

Van de bestuurder mag worden verwacht dat hij ten opzichte van de accountant open communiceert en alle informatie verstrekt die voor controledoelinden benodigd is. Verwacht mag ook worden dat hij de accountant aanspreekt indien onvoldoende scherpte in aanpak, diepgang en rapportage wordt ondervonden. De bestuurder is immers bij uitstek ingevoerd in de organisatie en moet uit dien hoofde ook zelf een opvatting over de financiële huishouding en beheersingsmaatregelen hebben.

De accountant

Ook de accountant is een professional en wil logischerwijs als zodanig worden behandeld en aangesproken. De aard van zijn werkzaamheden brengt gedegen kennis van spelregels met zich mee. Normen waaraan de realiteit moet worden getoetst zijn onontbeerlijk voor een goede taakvervulling. Op dit gebied is de accountant expert. En expertise is ook een vorm van macht. Maar hoe te handelen indien lacunes in de normstelling bestaan of meerdere interpretaties mogelijk zijn. Juist dan komt het aan op voldoende besef van de maatschappelijke context waarin wordt opgetreden. Het maatschappelijk verkeer geeft inmiddels meer en meer blijk van afkeuring van verschuilgedrag en verlangt ook meer openheid en duidelijke markeringen van toestand en gebeuren. Van een accountant wordt meer verwacht dan enkel een controleverklaring als laatste pagina van het jaarverslag. En, ook de managementletter en het accountantsrapport doen er toe.

Quote:

“Een accountant hoort een klankbord met toegevoegde waarde te zijn.”

Lynn E. Turner, voormalig hoofdaccountant van de Amerikaanse beurstoezichthouder SEC steunt het plan om controlerend accountants tot meer openheid te dwingen. Dit brengt hem tot de stelling “Accountants hebben de trackrecord van problemen te weten en niets te zeggen” (bron: Financieel Dagblad d.d. 14 augustus 2014).

De vraag is dan wat Turner hiermee precies bedoelt en hoe de accountant kan worden aangespoord zich toch nader uit te spreken.

Laten we ervan uitgaan dat over de 'harde feiten' van de cijfers en de interne beheersing door de accountant ter zake doende wordt gerapporteerd.

Wat resteert zijn dan de zo te noemen "zachte bevindingen" van de accountant, eveneens opgedaan bij de controle van de jaarrekening. Met andere woorden, welke waarnemingen heeft de accountant gedaan die niet hebben geleid tot rapportage in de management-letter en het accountantsverslag?

Dan gaat het om vragen als:

- Wat is de 'tone' aan de top?
- Worden leidinggevenden aangesproken op hun prestaties?
- Is er focus op integriteit?
- Is sprake van een helder kostenbewustzijn?
- Is sprake van prestatiedrang (tucht van de markt)?
- Zijn begrotingen en budgetten taakstellend?
- Gedraagt de organisatie zich voorspelbaar?
- Zijn (investerings)plannen (veel) te ambitieus?
- Worden investeringsvoorstellen altijd goedgekeurd, ook als ze niet voldoen aan de eigen investeringscriteria?
- Worden medewerkers kritisch beoordeeld op hun functioneren?
- Is de financiële functie op orde?
- Heeft de houding van de RvC impact op het bestuur?

Een praktische test voor de accountant, en eveneens voor de AC/RvC, is ook:

- Is een bestuurder emotioneel gebonden aan een project?
- Is de controller in staat waarneembaar 'tegengas' te geven aan voorstellen van de bestuurder?
- Stelt de AC/RvC met regelmaat kritische vragen?
- Rapporteert de accountant met een kritische insteek?

Indien de eerste vraag met 'ja' wordt beantwoord en de andere drie met 'nee' dan is het zaak voor zowel de accountant als de AC/RvC om extra op te letten.

Ongetwijfeld zijn meer praktijkvoorbeelden aan te halen die voldoen aan één van de genoemde criteria.

De vraag is steeds of en in hoeverre dergelijke waarnemingen zijn gedeeld met de bestuurder en de commissarissen? Zo nee en het gaat mis, ontstaat al gauw een vingerwijzing naar de

accountant. Het is wenselijker zo niet noodzakelijk om problemen en excessen te vermijden en als accountant proactief in gesprek te gaan met de bestuurder en de AC/RvC.

De 'zachte bevindingen' verdienen afzonderlijke agendering en bespreking gelijktijdig met de managementletter dan wel het accountantsverslag. Voor de commissarissen is het een uitdaging om vragen in dit verband aan de accountant te stellen die dan niet zo zeer een feitelijk antwoord verlangen maar om een waardeoordeel gaan. Naar de dag van vandaag is dit nog niet gebruikelijk; "It takes two to tango" is hier dan ook van toepassing.

Aanbeveling

De commissarissen dagen de accountant uit om 'meer' te zeggen door de bespreking van de 'zachte' bevindingen te agenderen.

De relatie met de accountant

Eerder is de betrekkelijkheid van meer regelgeving op de verantwoording door de organisatie en het toezicht daarop ter sprake gebracht. De geschiedenis leert dat meer regels geen garantie voor succes zijn. We kunnen hiertoe nog eens wijzen op het gestapelde banktoezicht en wat dat ons de laatste jaren heeft gebracht.

Meer en meer komt de overtuiging naar voren dat het gedrag van de spelers van groter gewicht is. Dat gaat verder dan pas toe of leg uit. Laat nu maar eens gewoon zien waar je voor staat en laat je daarop aanspreken. Hier kan en moet een beroep op de intrinsieke motivatie worden gedaan.

Deze context vergt wat van zowel de accountant als de commissarissen en het bestuur. We moeten af van uitspraken of typeringingen als:

- "De accountant is een noodzakelijk kwaad", of
- "Governance is geen aspect waarover wij de accountant willen horen", of
- "Wat mij betreft prima, als de accountantskosten maar omlaag gaan", of
- "Verhullend taalgebruik".

Voor een goede verantwoording over en toezicht op de inzet van middelen waarvan voor bijna heel de bevolking vaststaat dat het 'hun geld' is, is het geboden dat alle drie, met respect voor ieders discipline, professioneel gedrag vertonen.

Het jaarverslag en meer bemoeienis van de accountant dan enkel met de paragraaf over de financiële continuïteit vormt een goede opmaat. Aspecten van de bedrijfsvoering die aan de orde moeten komen en kunnen worden getoetst zijn:

- Opzet en werking van de governancestructuur;
- Het interne risicobeheersings- en controlesysteem (bepaling II 1.4 en 1.5 Governancecode Woningcorporaties);
- Het toetsingskader voor verbindingen en investeringen (bepaling II 1.7 Governancecode Woningcorporaties);
- ICT omgeving en beveiligingsaspecten daarvan;
- Strategische ontwikkelingen;
- Duurzaamheid.

Het gaat erom dat ook de accountant doordrongen is van het publiek belang dat hij dient, kritisch doorvraagt, heldere uiteenzettingen van gemaakte keuzes verlangt en indien nodig ruggengraat toont. Bij weigering van de cliënt om toereikend openheid van zaken te geven dient hij niet terug te deinzen, maar desnoods de controleopdracht terug te geven. Inhoud gaat immers voor commercie. Van de accountant mag ook worden verwacht dat hij zijn mening en visie geeft over de corporatie zoals hij dat heeft ervaren bij de controle, dat hij kritisch is op de zaken achter de cijfers en in staat is door de cijfers heen te lezen (de cijfers kloppen perfect, maar toch...). Hier gaat het dan ook om de 'zachte bevindingen' zoals die hiervoor aan de orde zijn gekomen.

Quote:

“De accountant is de constructieve en strenge adviseur die mij behoedt voor domme dingen.”

Kort samengevat is dit een ontwikkeling van rule based (naleven) naar principle based (beleven). Dat geeft ook een verschuiving van macht naar gezag.

Aanbeveling

Het bestuur en de RvC stellen jaarlijks vast dat de relatie met de accountant ook echt wordt 'beleefd'.



7. SAMENVATTING VAN DE AANBEVELINGEN

Hoofdstuk 3 bevat een overzicht van de meest belangrijke regelgeving. Met een juiste toepassing van de regelgeving is de 'vrijheid' voorbij.

In de hoofdstukken 4 en 5 zijn aanbevelingen geformuleerd om de relatie tussen het bestuur, de RvC en de accountant meer inhoud te geven zodat dit bijdraagt aan een betere rolvervulling door de accountant binnen de corporatie.

Zoals blijkt uit deze publicatie is de rolvervulling door de accountant afhankelijk van het samenspel met de werkorganisatie, het bestuur en de RvC. Het bestuur en de RvC dienen zich bewust te zijn van de werkwijze die zij met de accountant afspreken. Hoofdstuk 6 doet een appèl op de gewenste houding en het gewenste gedrag.

Om bovengenoemd samenspel te optimaliseren is een top 11 van concrete aanbevelingen geformuleerd:

1. Stel jaarlijks vast dat het bestuur en de RvC expliciet op de hoogte zijn van de vigerende regelgeving en borg een juiste toepassing van de regelgeving (hoofdstuk 3);
2. Ter vergroting van de transparantie wordt het selectieproces van de accountant toegelicht in het jaarverslag alsmede de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen (hoofdstuk 4 en 5);
3. De AC voert jaarlijks een pre-audit gesprek met de accountant en is dus altijd (één van de) gesprekspartner(s) (hoofdstuk 4 en 5).
4. De AC/RvC voert jaarlijks een gesprek met de accountant buiten aanwezigheid van het bestuur (hoofdstuk 4 en 5);
5. Het accountantsverslag wordt door de accountant besproken in de voltallige RvC. De managementletter van de accountant wordt ter kennisname gebracht van de RvC en met de accountant besproken in de AC (hoofdstuk 4);
6. De assurancerapporten worden ter kennisname gebracht van de AC en de RvC (hoofdstuk 4);
7. De evaluatie van de wederzijdse samenwerking wordt als onderwerp geagendeerd bij de AC vergadering waar de jaarrekening en het accountantsverslag worden besproken (hoofdstuk 4);
8. Het bestuur, de RvC en de accountant besteden meer aandacht aan de integrale toepassing van de Governancecode Woningcorporaties (hoofdstuk 5);
9. De accountant rapporteert afzonderlijk over het interne risicobeheersings- en controlestelsel, het investeringsstatuut en het verbindingsstatuut in de managementletter. Een samenvatting wordt opgenomen in het accountantsverslag (hoofdstuk 5);

10. De commissarissen dagen de accountant uit om 'meer' te zeggen door de bespreking van de 'zachte' bevindingen te agenderen (hoofdstuk 6);
11. Het bestuur en de RvC stellen jaarlijks vast dat de relatie met de accountant ook echt wordt 'beleefd' (hoofdstuk 6).

Aan de praktijk is nu de uitdaging om deze aanbevelingen om te zetten in daadwerkelijke acties, zodanig dat ze bijdragen aan het verbeteren van de relatie tussen het bestuur, de RvC en de accountant.

De auteurs hopen hiermee een aanzet te hebben gegeven.



OVER DE AUTEURS

Ben Spelbos (1956) is van oorsprong registeraccountant en heeft het merendeel van zijn carrière vervuld in het accountantsvak. Hij heeft bijna 27 jaar gewerkt bij PwC, vanaf 1 januari 1993 tot 1 juli 2011 als partner. Ben was onder meer voorzitter van de sectorgroep Woningcorporaties binnen PwC. Daarnaast was hij lid en voorzitter (tot 1 januari 2013) van de Werkgroep Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Vanaf 1 juli 2011 opereert hij als zelfstandig bestuursadviseur. Ben vervult al jarenlang bestuurs- en toezichthoudende functie binnen de profit- en non-profit sector.

Ben is onder meer voorzitter van de RvT van een zorginstelling in de eerste en tweedelijns gezondheidszorg alsmede lid van de RvC van een tweetal woningcorporaties.

Hij is auteur geweest van een aantal publicaties over woningcorporaties.

Hans van Vark (1956) is registeraccountant en startte zijn carrière in het accountantsvak. Hij werkte 16 jaar bij een rechtsvoorganger van Deloitte, gespecialiseerd in de non-profit sector, zoals overheid (in alle geledingen), zorg, welzijn en woningcorporaties. Na een dienstverband bij een landelijk werkzame woningcorporatie treedt hij vanaf 2001 op als zelfstandig gevestigd interim-manager, trainer en adviseur. Hans vervult al vele jaren (bestuurs)functies in met name de charitatieve sfeer. In 2013 heeft hij een toezichthoudende functie in de zorgsector (Voorzitter Raad van Toezicht van een instelling in de VVT-sector) aanvaard. Hij is coauteur van de in 2008 verschenen publicatie van de VTW: 'Commissaris bij een woningcorporatie: Toezicht op het financieel beleid'.

> Contact

Bezoekadres:
Plompetorengracht 9
3512 CA Utrecht

Postadres:
Postbus 85185
3508 AD Utrecht

Telefoon: 030 - 25 25 785
Fax: 030 - 31 00 315
E-mail: bureau@vtw.nl
Website: www.vtw.nl

DE RELATIE TUSSEN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN, HET BESTUUR EN DE EXTERNE ACCOUNTANT: SPEL MET MEERWAARDE

De verhouding tussen de Raad van Commissarissen van een woningcorporatie en de externe accountant is van cruciaal belang voor goed intern toezicht. De feitelijke werkzaamheden van de accountant - die immers werkt in opdracht van de Raad - zijn daar een belangrijk onderdeel van.

In deze VTW-uitgave geven Ben Spelbos en Hans van Vark, beiden registeraccountants, inzicht in wat van een controlerend accountant verwacht kan worden, maar vooral hoe er meer 'uit de accountant gehaald kan worden' ten voordele van de corporatie. Naast de formele aspecten van de verhouding tussen interne toezichthouders, bestuurders en de accountant, komen dan ook de informele, 'zachte' kanten aan de orde.

978-94-91008-13-9

