

# LEIDERSCHAP, DAADKRACHT EN VERNIEUWEN

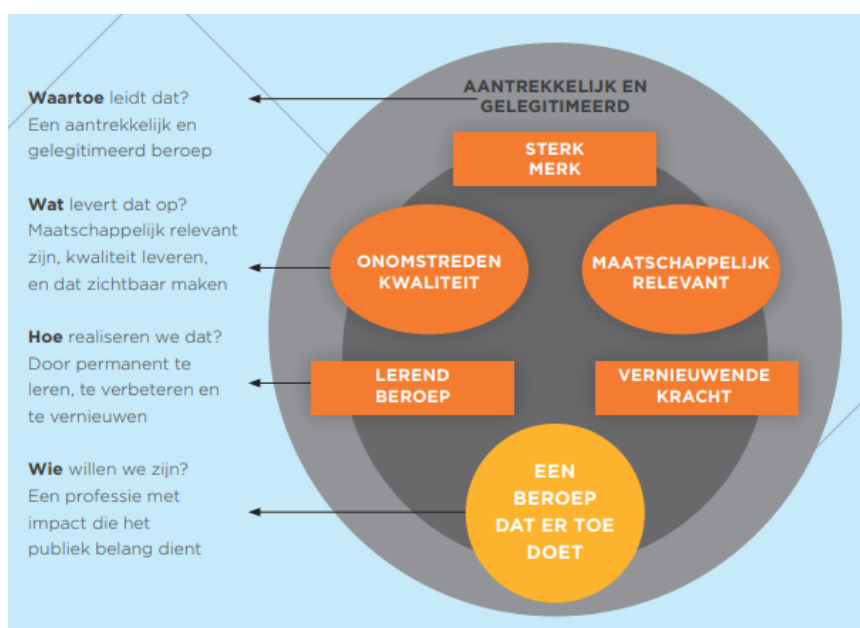
Bestuurlijke voorwaarden voor de maatschappelijke relevantie van de accountant

## 1. Inleiding

De NBA opereert in een dynamische omgeving, waarbij de samenleving hoge verwachtingen heeft van (de dienstverlening door) de accountant. Om aan die verwachting tegemoet te komen heeft de NBA in 2017 een nieuwe visie ontwikkeld, die meer dan voorheen de nadruk legt op de ontwikkeling van het beroep en de ontwikkeling van de beroepsbeoefenaar. De NBA vervult in de vertaling van de visie naar beleid een voortrekkersrol. Zij is daarbij proactief, initiërend, opiniërend en zichtbaar voor leden, stakeholders en samenleving. Flexibiliteit en slagvaardigheid zijn daarbij sleutelwoorden, ook waar het om de inrichting van de governance gaat. Sleutelwoorden die gelden voor alle geledingen binnen de NBA, zoals bestuur, bureau, commissies etc. En die onder andere leiden tot een kleiner bestuur. Een bestuur dat naast de formele rol die de NBA krachtens de wet heeft meer faciliterend is en ruimte biedt aan initiatieven vanuit de sector en de leden.

Van visie naar beleid resulteerde in een veranderagenda audit en een vernieuwingsagenda. Daarin is de koers voor de komende jaren vastgelegd. Die koers richt zich op vijf onderling verbonden thema's:

- Onomstreden kwaliteit
- Maatschappelijke relevantie
- Lerend beroep als drijfveer voor beroepsontwikkeling
- Vernieuwende kracht
- Accountantstitel als sterk merk



Op elk van de vijf kernthema's hebben we onze ambities geformuleerd. Gezamenlijk moeten deze leiden tot een beroep dat ook in de toekomst gezaghebbend is en maatschappelijk is gelegitimeerd. Een beroep dat ertoe doet en dat aantrekkelijk is om in te werken.

Om dit te realiseren hebben we een fors aantal vernieuwings- en veranderingsprojecten geïnitieerd. Maar er is meer nodig dan alleen het starten en uitvoeren van projecten. Het realiseren van onze ambities vergt ook een verandering van onze cultuur en structuur. Het vergt een open attitude, gericht op samenwerking en ontwikkeling van het beroep en op vernieuwing van de sector. En het vergt een beroepsorganisatie met een bestuurlijke inrichting die dit faciliteert.

Een toekomstbestendige NBA:

- Heeft een voortrekkersrol in de vernieuwing van de sector en toont leiderschap en daadkracht;
- Benut nieuwe kansen om het vertrouwen in accountants te waarborgen;
- Is proactief en vormt een verbindende schakel tussen stakeholders en leden;
- Richt zich op kernthema's en werkt voortdurend aan de ontwikkeling en vernieuwing van het beroep;
- Leert en inspireert;
- Heeft een besluitvorming die dicht bij de betrokkenen tot stand komt.

Dit document beschrijft de ontwerpcriteria van de nieuwe beroepsorganisatie en bevat voorstellen voor de nadere uitwerking.

## 2. Meer eenheid

Accountants hebben een gemeenschappelijke basis. Dit komt tot uiting in de publiekrechtelijke basis van het beroep en de daaruit voortvloeiende collectieve taken die we centraal organiseren:

- De wettelijke taken (kwaliteitsbevordering, collectieve belangenbehartiging, handhaven eer van stand, verzorgen praktijkopleiding);
- Gemeenschappelijke strategie vanuit de vijf kernthema's.

Tegelijkertijd bieden accountants in verschillende functies uiteenlopende diensten aan in diverse sectoren. Dat laat onverlet dat maatschappelijke relevantie en – legitimatie voortdurend eisen stellen aan de ontwikkeling van het beroep en de beroepsbeoefenaar. Dat is wat alle accountants bindt, hoe verschillend de functie of werkplek ook is. Dat stelt ook eisen aan de wijze waarop de beroepsorganisatie is ingericht en dat is anders dan tot nu toe het geval is. De huidige structuur kenmerkt zich vooral door een bestuurlijke focus, waarbij macht en het zich gerepresenteerd weten dominant is, terwijl een meer ontwikkelingsgerichte focus dominant zou moeten zijn. Daarin functioneert een bestuur dat stimuleert, ontwikkelt en verbindt en decentrale groepen van leden die zich organiseren op basis van hun specifieke kennis en ervaring en zelfstandig invulling geven aan de strategische kaders.

Voor alle geledingen betekent dit een forse transitie ten opzichte van de bestaande situatie.

1. Het bestuur vertegenwoordigt de PBO, ziet strategisch vooruit en toetst op hoofdlijnen. Het is beperkt van omvang en fungeert onafhankelijk van de diverse achterbannen;
2. Groepen van leden opereren zelfstandiger, met eigen beleidsruimte en meer slagkracht, en met een grotere zichtbaarheid. Ze zijn gericht op de ontwikkeling van hun vakgebied, delen kennis en vormen meer zelfstandige gemeenschappen.
3. Bureau en directie vormen de verbindende spil tussen leden, bestuur en externe stakeholders.

In de volgende paragrafen werken we bovenstaande uitgangspunten uit.

### 3. Centraal bestuur: vormgeven aan publieke taken en strategie

Het bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering van de wettelijke taken van de beroepsorganisatie. Ze heeft daarmee de bevoegdheid om aan de leden bindende regels te stellen, al dan niet na instemming van de Algemene Ledenvergadering. Die verantwoordelijkheid blijft met de vernieuwingsagenda ongewijzigd, de wijze waarop ze wordt uitgevoerd vergt echter heroverweging.

NBA kent momenteel de volgende organen die uitvoering geven aan haar publiekrechtelijke taken:

- Adviescollege voor Beroepsreglementering (ACB)
- Raad voor Toezicht (RvT)
- Raad voor de Praktijkopleiding
- Klachtencommissie
- Geschillencommissie
- Commissie voor de Bezwaarschriften.

Hoewel ACB en RvT de afgelopen jaren hun waarde en robuustheid hebben bewezen, wordt het steeds duidelijker dat het veranderende maatschappelijk veld noodzaakt tot een heroriëntatie op samenstelling, taken en uitvoering. Ten aanzien van het ACB doet de vraag zich voor hoe de effectiviteit van de regelgeving kan worden verbeterd, met het oog op de gewenste kennis en het beoogde gedrag. Daarnaast is er de wens om de inbreng van stakeholders te vergroten, een discussie die ook internationaal speelt.

Ten aanzien van de Raad voor Toezicht doen zich vragen voor rond normering en eenduidigheid, met name in relatie tot partijen als AFM en SRA. Het bestuur evalueert beide organen de komende periode.

De oriëntatie van het bestuur wijzigt in de nieuwe opzet. Kort samengevat komt het erop neer dat het bestuur besluitvormend is op de PBO-taken van de NBA en toezichthoudend op alle overige taken van de beroepsvereniging. Dat laat onverlet dat er een specifieke verantwoordelijkheid is ten aanzien van de strategie van de NBA. Deze behoeft goedkeuring en een waakzaam oog vanuit het bestuur. In alle gevallen geldt dat het bureau een meer centrale rol dan voorheen vervult ten aanzien van de beleidsvoorbereiding en – bepaling. Zij ondersteunt het bestuur in de bewaking van de gemeenschappelijke en legitieme basis van het beroep.

Om haar taken effectief en slagvaardig uit te voeren wordt het bestuur in omvang verkleind. Per 1 januari fungeert een bestuur van zeven leden. Het voornemen is om dit in 2020 terug te brengen naar vijf. Het streven is om twee van de vijf bestuurszetels door onafhankelijke ‘niet-leden’ te laten innemen.

Tot nu toe werd het bestuur bij haar strategische taken ondersteund door twee organen, de Raad van Advies en de Signaleringsraad. Het ligt voor de hand na te gaan of dit in de nieuwe opzet ook de meest geëigende opzet zou zijn. Dit wordt meegenomen in de hele heroriëntatie op de ruim 30 NBA-commissies die op dit moment actief zijn.

### 4. Decentrale ledenorganisatie: vormgeven aan ontwikkeling en vernieuwing

Diversiteit is een belangrijke voorwaarde voor ontwikkeling en vernieuwing en dat geldt ook voor het accountantsberoep. Deze ontwikkeling en vernieuwing vindt bij uitstek plaats in een vrije omgeving, waar beroepsbeoefenaren kennis delen en uiteenlopende perspectieven en belangen met elkaar bespreken. Het is essentieel dat de bestuurlijke inrichting van de beroepsorganisatie deze behoefte

stimuleert en faciliteert. Op zijn minst vereist dit een terughoudende opstelling van het centrale bestuur.

Belangrijker nog is dat initiatieven van leden de ruimte krijgen en waar nodig van extra impulsen worden voorzien. Om die reden beogen we een omvorming van de huidige - vrij strak gereglementeerde en voor velen niet altijd heldere - structuur van ledengroepen en adviescommissies. Daarbij willen we wel een onderscheid maken tussen, top down ingerichte en op kennisontwikkeling gerichte platforms (faculties) en bottom up ingerichte losse verbanden, waarin de ontwikkeling van de beroepsbeoefenaar wordt gestimuleerd (communities). Dit naar analogie met de Engelse zusterorganisatie ICAEW met wie een inhoudelijk samenwerkingsverband bestaat.

## Van ledengroep naar faculty

Volgens de huidige wet is een ledengroep 'een bij verordening ingesteld verband van leden van de beroepsorganisatie die zijn verenigd naar de aard van hun werkzaamheden of hun functie als accountant'. Ieder lid is verplicht om lid te zijn van een ledengroep en kan ook maar van slechts één ledengroep lid zijn. Deze bepaling vindt zijn oorsprong in de gedachte dat je als beroepsbeoefenaar maar één functie tegelijk kan uitoefenen. Deze veronderstelling is inmiddels achterhaald. Vele leden vervullen meerdere functies naast elkaar, al dan niet in deeltijd, en binnen één dienstverband kan een accountant uiteenlopende activiteiten verrichten.

De praktijk van de huidige ledengroepen laat zien dat het dienstverband (de functie) het voornaamste criterium van indeling is. Hiervan worden de belangen behartigd, de taak die de wet aan ledengroepen voorschrijft. Dit kan leiden tot - ongewenste - belangenconflicten binnen het beroep.

Waar het echter om gaat is de aard van de beroepsmatige werkzaamheden en de specifieke omgeving waarin deze worden uitgeoefend, en dat is ook waar leden elkaar op vinden en waar ze zich in willen ontwikkelen. Wij stellen dan ook voor om ledengroepen om te vormen naar faculties die zijn ingericht naar de aard van de beroepsmatige activiteit. Doel van deze faculties is niet primair 'het behartigen van belangen' maar kennisontwikkeling en kennisoverdracht.

Vooralsnog onderscheiden we de volgende faculties:

- **Audit & Assurance**  
Ondersteunt leden bij audit- en assurance
- **Accounting & Reporting**  
Ondersteunt leden op het gebied van accounting, samenstellen en verslaggeving
- **Business & management**  
Ondersteunt leden op het gebied van interne beheersing, governance, performance management en financiering
- **Ethiek**  
Ondersteunt leden bij het ontwikkelen van een kritische, eigenstandige beroepshouding.

De faculties vormen in feite de centra van beroepsontwikkeling en slaan een brug tussen enerzijds wet- en regelgeving en vaktechniek en anderzijds de beroepspraktijk. Leden kunnen zich in principe bij elke, en desnoods meerdere faculties aansluiten. Omdat faculties voorzien in elementaire en noodzakelijke kennis en vaardigheden geldt een verplicht lidmaatschap van tenminste één faculteit. Daarnaast geldt voor alle accountants een automatisch lidmaatschap van de faculteit Ethiek.

Faculties kennen een door de leden gekozen faculty-bestuur dat verantwoordelijk is voor het realiseren van de geformuleerde doelstellingen. De faculties zelf worden ingesteld door het bestuur, en fungeren op basis van een reglement.

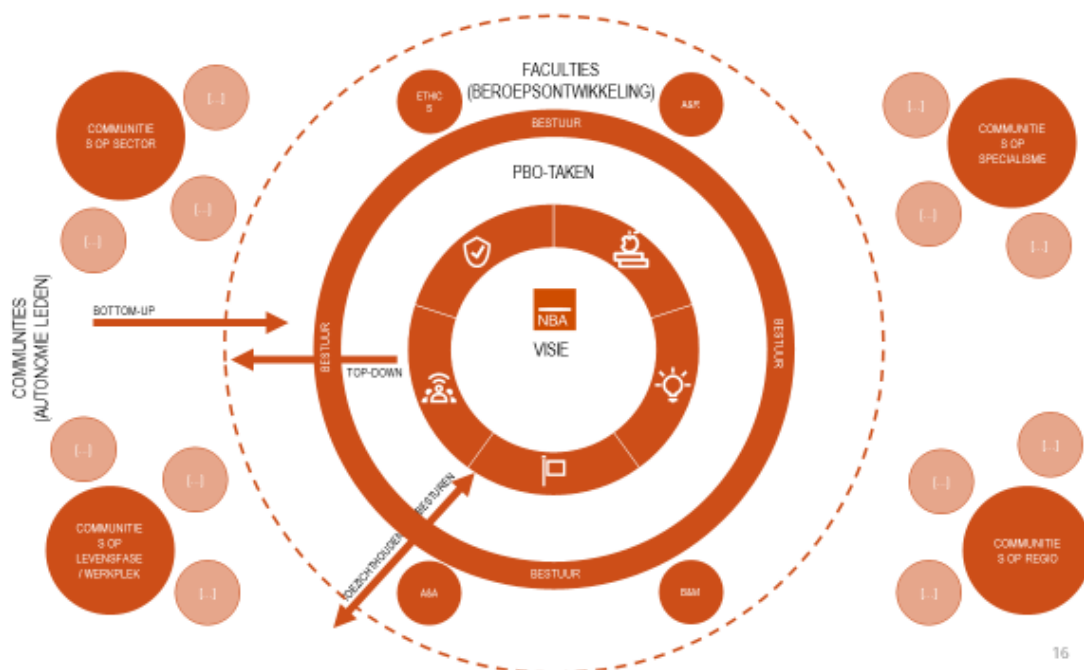
## Van commissie naar community

Waar faculties door het bestuur worden ingesteld, komen communities tot stand op initiatief van leden zelf. Doel is het samenbrengen en ontwikkelen van leden rond een gemeenschappelijk interessegebied. Dat kan een thema of sector zijn, maar ook een regionale verbondenheid (zoals een afdeling).

Communities hebben een bredere basis dan de huidige commissies: het programma van de community gaat verder dan het adviseren van het bestuur (de opdracht van de huidige commissies). Kennisontwikkeling binnen communities moet ten goede komen aan alle leden die hun interesse kenbaar hebben gemaakt. Een community betreft naast leden ook relevante stakeholders bij zijn activiteiten.

Communities kennen een programmaraad die wordt gekozen uit eigen kring, en worden door het bureau ondersteund, zij het op een lichtere wijze dan de faculties. De instelling van een community vereist instemming van de directie omdat deze verantwoordelijk is voor de allocatie van de beschikbare middelen.

Om de blik van buiten te bevorderen kunnen ook niet-leden lid worden van een faculty of community en zitting nemen in bestuur of programmaraad. Zij betalen wel een bijdrage voor hun lidmaatschap en kunnen niet over een meerderheid van de zetels beschikken. Bij de uitwerking van het governance-voorstel worden voor de participatie van niet-leden nadere regels opgesteld, samen met de leden.



## Voorwaarden voor succes

Hoewel dit document vooral gericht is op de structuur van de beroepsorganisatie, ligt daar niet de sleutel voor succes. Die ligt in de cultuur en bijbehorende gedrag over de wijze waarop dit project invulling krijgt. De intentie om er gezamenlijk de schouders onder te zetten en de bereidheid om het experiment aan te gaan. Voorop daarbij staat dat het beroep voortdurend ontwikkeld en vernieuwd en dat we naar de samenleving kracht en eenheid uitstralen. Niet het vasthouden aan verworven belangen en posities maar een open, nieuwsgierige en naar buiten gerichte attitude bepaalt of we de toekomst succesvol tegemoet treden.

Hoewel we streven naar een minder formele en procedurele organisatie zullen we zekere spelregels moeten afspreken. Dat geldt in eerste instantie voor de externe communicatie. Om te voorkomen dat we elkaar voor de voeten lopen of inconsistente boodschappen afgeven, zullen we communicatie gericht op landelijke stakeholders en media centraal coördineren.

Een andere factor betreft de noodzakelijke ondersteuning en financiering. Vooralsnog gaan we uit van de huidige begrotingskaders en zal binnen die kaders een reallocatie van de beschikbare mensen en middelen plaatsvinden. Daarbij gaan we ook andere vormen van ondersteuning inzetten, zoals expertise van buiten en digitale werkvormen.

Om de discussie niet nodeloos ingewikkeld te maken blijft de contributiegrondslag de komende twee jaar ongewijzigd. Wel zullen we volgend jaar een onderzoek starten naar een systematiek die beter past bij de nieuwe organisatie.

## 5. Procesgang

Het NBA-bestuur gaat de komende periode met leden in afdelingen, in besturen en in commissies in gesprek over dit voorstel. Op de ALV van 17 december worden de meningen gepeild en wordt een besluit genomen over de door het bestuur voorgestelde uitgangspunten voor een nieuwe NBA-governance. Bij voldoende steun zullen we het komend jaar samen met de leden nadere invulling geven aan de nieuwe structuur. Doel is om een gedragen voorstel voor een nieuwe organisatie voor te leggen aan de leden in de ALV van juni 2020. Parallel hieraan zullen we met het ministerie van Financiën overleggen over de mogelijk noodzakelijke aanpassingen van de Wet op het Accountantsberoep.