

**EENBE
ROEP
METTOE
KOMST**

IN HET PUBLIEK BELANG

VERNIEUWINGSAGENDA
ACCOUNTANTSBEROEP

Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, NBA

April 2018



Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



NBA

INHOUD

EEN BEROEP MET TOEKOMST.....	5
WAAROM WIJ ACCOUNTANT ZIJN.....	6
DE NBA-AGENDA.....	8
MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE: NIEUWE RISICO'S, NIEUWE KANSEN, NIEUWE OPLOSSINGEN.....	10
ONOMSTREDEN KWALITEIT: VERBETER DE KWALITEIT EN MAAK DEZE INZICHTELIJK.....	14
VERNIEUWENDE KRACHT: BLIJVEND ORIËNTEREN OP DE TOEKOMST.....	18
LEREND BEROEP: ONTWIKKEL DE KENNIS VAN MORGEN, LEER VAN ELKAAR.....	22
STERK MERK: LAAT ZIEN WAAR JE VOOR STAAT.....	26
HOE MAKEN WE ONZE AMBITIES WAAR?.....	30
HOE VERDER?.....	32

**EENBE
ROEP
METTOE
KOMST**

IN HET PUBLIEK BELANG

EEN BEROEP MET TOEKOMST

Het accountantsberoep vernieuwt zich, in het publiek belang. Vernieuwen is noodzakelijk, want de functie van accountants - het toevoegen van vertrouwen aan informatie - is essentieel voor het functioneren van grote delen van de maatschappij.

Deze vernieuwingsagenda geeft weer hoe we deze functie in de toekomst willen versterken. We zien een toekomst voor ons waarin de relevantie van het accountantsberoep verankerd is in de samenleving en waarin accountants met ambitie en trots hun vak uitoefenen. Dat streven naar maatschappelijke relevantie rust op een fundament van kwaliteit, innovatie, lerend vermogen en de zichtbaarheid die bij een 'sterk merk' hoort. Deze vijf thema's komen in het navolgende geregeld terug.

Vernieuwen is veranderen: onze leden veranderen, accountantsorganisaties veranderen en de beroepsorganisatie verandert. Ze hebben daarbij allemaal hetzelfde doel voor ogen: de noodzakelijke vernieuwing bewerkstelligen.

Deze vernieuwingsagenda is mede daarom een agenda van de gezamenlijkheid. We breken met de traditionele verschillen tussen accountants die bijvoorbeeld tot uitdrukking komen in de verschillende ledengroepen. Veruit de meeste initiatieven in dit plan hebben betrekking op alle accountants. Dat sluit aan bij de verbinding die accountants ervaren als zij met elkaar samenwerken. De robuuste opleiding bindt hen, het gedeelde ethisch besef bindt hen, de beroepsregels binden hen en gemeenschappelijke ervaringen binden hen.

Met deze agenda presenteert de NBA nieuwe initiatieven om invulling te geven aan relevantie, kwaliteit en innovatie. Met sommige van die initiatieven kunnen we direct starten, andere vragen een wat langere adem, omdat ze betrekking hebben op de fundamenteën van het accountantsberoep. Uitgangspunt zal altijd zijn dat het publiek belang voorop staat en dat het sector belang uitstijgt boven het individuele ledenbelang.

NBA.NL/VISIE

WAAROM WIJ ACCOUNTANT ZIJN

Zijn de cijfers juist, klopt het bijbehorende verhaal? Wat is waar in een wereld waar iedereen zelf informatie verzamelt, bewerkt en beschikbaar stelt? Samenleven vereist dat we elkaar vertrouwen. Vertrouwen is het fundament van het accountantsberoep en accountants zijn daar trots op. Zij mogen al decennia een bijzondere rol vervullen in de Nederlandse economie. Zij dienen het publiek belang: werknemers die op een pensioen rekenen, aandeelhouders die op fatsoenlijk beheer van hun beleggingen vertrouwen, ondernemers die hard werken om hun bedrijf tot bloei te brengen, leveranciers die verwachten dat de rekening wordt betaald, burgers die het grootste belang hebben bij een gezonde en efficiënte overheid.

Accountants waken over een goede en betrouwbare huishouding van bedrijven en instellingen. Ze leveren zo een bijdrage aan het hoge welvaarts- en welzijnsniveau in Nederland. De samenleving vindt deze functie essentieel en heeft het accountantsberoep daarom bij wet geregeld.

Blijvend deze functie vervullen vereist voortdurend inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Dat doen accountants al meer dan 130 jaar en dat blijven zij doen.

Anno 2018 staan veel zekerheden ter discussie. Financiële data raken verweven met niet-financiële data, duurzaamheid staat hoger op de maatschappelijke agenda dan ooit en digitalisering en robotisering brengen radicale veranderingen teweeg. Met kansen, zoals de mogelijkheden van 'big data', en met bedreigingen, zoals cybercrime en de aantasting van privacy. Dergelijke actuele maatschappelijke thema's vragen onze dringende aandacht.

Tegelijkertijd verplichten wij ons onomstreden kwaliteit te leveren. Toezichthouders en politiek hebben gewezen op onze tekortkomingen. De samenleving verwacht dat we fraude en corruptie tegengaan en dat we waarschuwen bij dreigende faillissementen. Steeds nadrukkelijker wordt de vraag gesteld hoe we het publieke belang dienen.

De genoemde ontwikkelingen tasten de essentie en het bestaansrecht van ons beroep - het toevoegen van vertrouwen - niet aan, integendeel. Kritiek, verwachtingen en veranderingen maken duidelijk hoe belangrijk de traditionele functie van de accountant geacht wordt en bieden tegelijkertijd nieuwe kansen voor het beroep en voor de beroepsorganisatie NBA.

DE NBA-AGENDA

De vernieuwingsagenda komt tot uiting in de vijf centrale thema's:

- **MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE**

Accountants blijven hun cruciale rol als financieel deskundige vervullen. In aanvulling daarop nemen ze deel aan het maatschappelijke debat op het terrein van duurzaamheid, op het terrein van regelgeving en ten aanzien van het signaleren van risico's. In samenwerking met belanghebbenden dragen accountants bij aan het bestrijden van fraude en het signaleren van discontinuïteit.

- **ONOMSTREDEN KWALITEIT VAN HET BEROEP**

Binnen drie jaar zal de kwaliteit van het beroep aantoonbaar op orde zijn.

- **VERNIEUWENDE KRACHT**

Wij stellen een innovatie-agenda op en werken samen met het bedrijfsleven en universiteiten aan de vernieuwing van ons vak.

- **LEREND BEROEP ALS DRIJFVEER VOOR BEROEPSONTWIKKELING**

Wij vernieuwen onze opleiding en permanente educatie. Wij brengen jonge en ervaren accountants bij elkaar en wij zetten een Accountants Expertisecentrum op, dat lessen opdoet uit toezichtbevindingen en dat kennis bundelt. De resultaten van die activiteiten worden gedeeld met de leden en stakeholders.

- **ACCOUNTANTSTITEL ALS STERK MERK**

Wij maken zichtbaar waar wij voor staan en maken van accountancy een beroep met een onbetwiste reputatie.



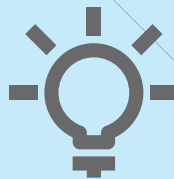
MAATSCHAPPELIJKE
RELEVANTIE



KWALITEIT
ONOMSTREDEN



LEREND
BEROEP



VERNIEUWENDE
KRACHT



STERK MERK

De vijf thema's zijn sterk met elkaar verbonden. Leren en innoveren vormen de basis van veranderen. Een lerende attitude betekent openstaan voor verandering en voortdurend bereid zijn kennis en vaardigheden te verbeteren. Lerend vermogen is onontbeerlijk voor het leveren van kwaliteit (de dingen goed doen). Maatschappelijke relevantie bouwt hierop voort. Het veronderstelt de bereidheid tot daadwerkelijke interactie met de omgeving, de bereidheid om wezenlijk bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen (de goede dingen doen). Lerend vermogen en innovatiekracht vormen zo voorwaarden voor de kwaliteit en maatschappelijke relevantie van ons beroep. Dat vraagt van ons een andere mindset en gedrag.

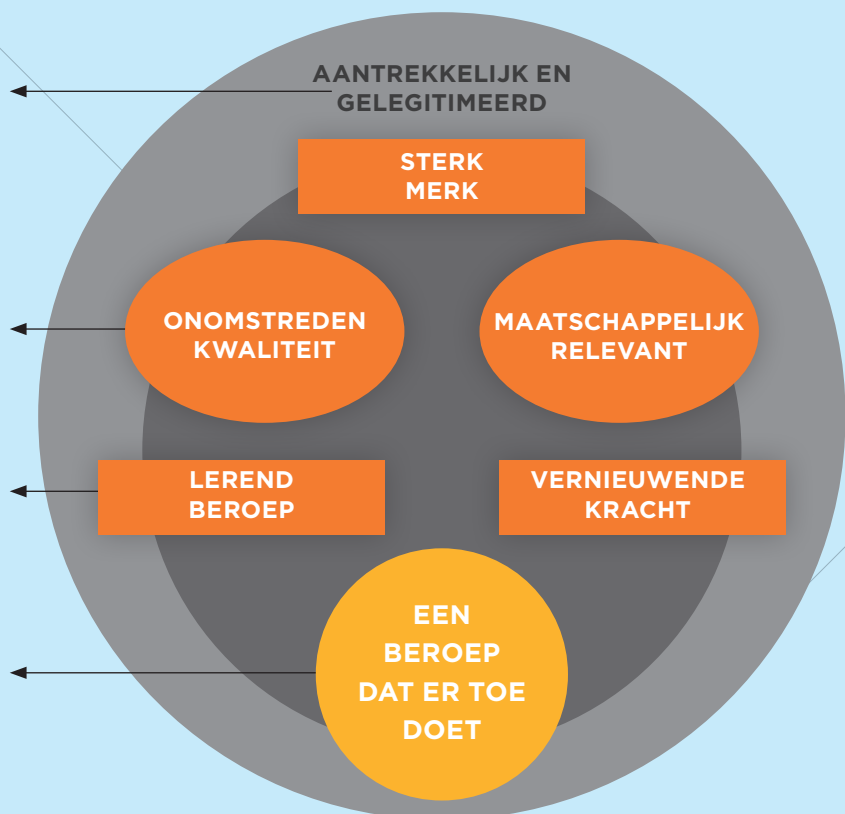
Wat we doen en wat we realiseren maken we vervolgens ook zichtbaar. Zo creëren we een sterk merk, nodig om voor ons beroep geloofwaardigheid en maatschappelijke legitimiteit te verkrijgen en aantrekkelijk te houden voor toekomstige generaties.

Waar toe leidt dat?
Een aantrekkelijk en gelegitimeerd beroep

Wat levert dat op?
Maatschappelijk relevant zijn, kwaliteit leveren, en dat zichtbaar maken

Hoe realiseren we dat?
Door permanent te leren, te verbeteren en te vernieuwen

Wie willen we zijn?
Een professie met impact die het publiek belang dient





MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE:

NIEUWE RISICO'S, NIEUWE KANSEN,
NIEUWE OPLOSSINGEN

AMBITIES

- **De NBA staat voor wat accountants verenigt: het toevoegen van vertrouwen aan informatie, een integere bedrijfsvoering, goed gedrag.**
 - **Wij willen actief deelnemen aan het maatschappelijk debat op een wijze die door de andere deelnemers en door de leden wordt gewaardeerd.**
 - **Onze leden in publieke- en marktsectoren wisselen kennis en inzichten uit, signaleren sectorrisico's en werken samen met andere betrokkenen aan de verbetering van het (financieel) bestuur, de verbetering van wet- en regelgeving en aan de beperking van administratieve lasten.**
-

Samenwerking verloopt zoveel prettiger en soepeler als mensen elkaar vertrouwen. Accountants hebben daar hun beroep van gemaakt. Een accountant zegt of informatie klopt én deugt. Dit heeft niet alleen betrekking op financiële verslaglegging, maar ook op financiële besluitvorming, op goed bestuur, op management en ondernemerschap en op de (financiële) gevolgen van nieuwe wijzen van dataverwerking of nieuwe wet- en regelgeving. De NBA wil samen met leden en stakeholders antwoord geven op die vragen. Als accountant staan wij vanuit onze professionaliteit midden in het maatschappelijk debat. Wij concentreren ons daarbij op de nu volgende vijf vraagstukken.

ONZE ROL IN DE DUURZAME ECONOMIE: DE GROENE BRIGADE

Doel: belanghebbenden objectief informeren over de verduurzaming van de economie en een zichtbare bijdrage leveren aan de kwaliteit van risicobeheersing, administraties en verantwoordingen op het gebied van duurzaamheid.

Kabinet en samenleving willen het aandeel van fossiele brandstoffen in de economie vergaand verminderen. Burgers en organisaties kiezen in toenemende mate voor duurzame consumptie en productie. Het Akkoord van Parijs en de Sustainable Development

Goals van de Verenigde Naties zorgen voor urgentie en richting: het realiseren van de doelen van morgen vraagt nú om actie. Accountants spelen hierin een cruciale rol. Welke eisen stelt deze transitie aan het businessmodel van organisaties, aan de prestatie-indicatoren, aan de verslaggeving en aan certificering? Hoe gaan we om met de onbekende (financiële) risico's van deze nieuwe bedrijfsmodellen?

De NBA wil publiek en organisaties informeren over de verduurzaming van de economie. Met dat doel wil ze haar visie en rol uitdragen in Nederland en het buitenland. En actief bijdragen aan een betere kwaliteit van administraties en verantwoordingen. Ze nodigt leden en stakeholders uit hieraan mee te werken in een reeks van projecten: de groene brigade.

ONZE BIJDRAGE AAN HELDERE EN WERKBARE REGELGEVING: DE BLAUWE BRIGADE

Doel: bijdragen aan heldere en werkbare regelgeving om inzicht in de naleving te verbeteren

Veel accountants ervaren in hun functie als controller financieel directeur of internal auditor grote druk door nieuwe wetgeving die (te) laat tot stand komt. Gevolg: de organisatie moet onder hoge tijdsdruk en tegen hoge kosten worden aangepast. Accountants in het MKB signaleren dat door nieuwe regels, met name fiscaal, de administratieve lasten voor ondernemers stijgen. Controlerend accountants in de zorg en bij gemeenten zien af van goedkeuring omdat nieuwe wetgeving onduidelijk is of omdat de bestaande (administratieve) organisatie nog onvoldoende is aangepast. De NBA start de 'blauwe brigade': een steeds wisselende groep accountants en belanghebbenden die – met steun van de sectorcommissies – voorgenomen wet- en regelgeving doorlicht en zonodig wijzigingen voorstelt, zoals bij de MKB-toets op nieuwe wetgeving in samenwerking met MKB-Nederland.

SIGNALEREN VAN MAATSCHAPPELIJKE RISICO'S: DE ORANJE BRIGADE

Doel: signaleren van maatschappelijke risico's en inzicht geven in de impact daarvan op het functioneren van sectoren en organisaties

Klimaatverandering, digitalisering, politieke instabiliteit vormen een impactvolle mix van risico's die ontwrichtend kan werken op marktsectoren en organisaties. Omdat accountants actief zijn in de haarvaten van de Nederlandse economie nemen ze signalen van verandering in een vroeg stadium waar. Individueel is die kennis van belang voor de organisatie, collectief is die kennis van belang voor de maatschappij. Al enige jaren publiceert de NBA met succes Publieke managementletters (PML's): rapporten waarin sectorspecifieke risico's worden gesignaleerd en praktijkgevallen – goede en slechte – worden beschreven. In aanvulling op deze PML's willen we starten met de risicokaart, een database waarin we de kennis van een grotere groep accountants invoeren, actueel houden en breder delen. Deze risicokaart zal ook informatief zijn voor ondernemers, bestuurders en accountants die starten in een sector.

MEER DIVERSITEIT

Doel: het verbeteren van de diversiteit binnen het beroep

De samenleving is in alle opzichten divers en deze diversiteit neemt verder toe. Toch zien we dit in de top van bedrijven en organisaties onvoldoende terug. Diversiteit in cultuur, leeftijd en sekse is geen vanzelfsprekendheid. De NBA streeft naar een grotere diversiteit en inclusiviteit bij bedrijven, bij accountantsorganisaties en bij de eigen organisatie omdat dit logisch, slim en fair is:

- Het is logisch: (potentiële) medewerkers, klanten en andere stakeholders zijn ook divers.
- Het is slim: onderzoek en ervaring wijzen uit dat diversiteit de besluitvorming en prestaties verbetert.
- Het is fair: verschillende talenten krijgen daadwerkelijk gelijke kansen en kunnen zich hierdoor optimaal ontwikkelen.

De maatschappelijke relevantie van diversiteit is evident en dat is voor de NBA voldoende reden hierin een voortrekkersrol te willen spelen. Dat betekent beter toezien op de verantwoording van bedrijven en organisaties over dit thema, en daarin – 'practice what you preach' – ook als sector zelf het goede voorbeeld geven.

FRAUDE EN CONTINUÏTEIT: EEN ACTIEVE ROL

Doel: actief bijdragen aan de preventie en bestrijding van fraude en corruptie

Fraude en continuïteit zijn thema's die vrijwel altijd aan de orde komen als een organisatie in problemen verkeert of failliet gaat en de vraag wordt gesteld: waar was de accountant?

Op dit gebied gaan we anders opereren. Niet de beperkingen en risico's die ons beroep met zich meebrengt zullen het vertrekpunt zijn, maar de vragen van het maatschappelijke verkeer en onze mogelijkheden en kracht. Samen met belanghebbende organisaties willen we bijdragen aan oplossingen. Met dat doel ontwikkelen we momenteel een programma dat actief bijdraagt aan het verminderen van fraude, te beginnen met het zichtbaar maken van het fraudebeleid bij accountantsorganisaties en het aangaan van samenwerking met organisaties van stakeholders. Op het gebied van continuïteit streven wij naar betere informatie aan het maatschappelijk verkeer en naar een gelijk speelveld in alle jaarverslagen, waarbij het bestuur van een organisatie zich altijd uitspreekt over de continuïteit van de organisatie.



**ONOMSTREDEN
KWALITEIT**

ONOMSTREDEN KWALITEIT:

VERBETER DE KWALITEIT EN MAAK
DEZE INZICHTELIJK

AMBITIES

- **Bij belanghebbenden is de kwaliteit van accountants onomstreden.**
 - **Accountants houden rekening met de gerechtvaardigde verwachtingen van alle belanghebbenden en leggen hierover verantwoording af.**
 - **Accountantsorganisaties gaan samen werken aan kwaliteit.**
-

De kwaliteitsambitie betekent ten eerste dat we het simpelweg beter doen. De rapportages van de AFM en de Monitoring Commissie Accountancy laten daar geen misverstanden over bestaan. Kwaliteitsverbetering realiseren we echter niet door meer regelgeving of meer toezicht, maar door betere informatie en begeleiding en doorprogramma's gericht op verandering van gedrag en cultuur. Daarin wordt vooruitgang geboekt. Kantoren delen kennis en ervaring en de MKB-sector laat verbetering zien van de controle- en samenstelpraktijk. De kwaliteit van intern en overheids-accountants staat publiekelijk nauwelijks ter discussie.

Ten tweede moeten we beter laten zien wat we doen en hoe we tegemoetkomen aan de gerechtvaardigde maatschappelijke verwachtingen. Dat kan alleen als de verschillende segmenten in de sector daar gezamenlijk de schouders onder zetten.

Tenslotte stelt het realiseren van de kwaliteitsambitie nieuwe eisen aan de kerntaken van de NBA. Regelgeving en opleidingen zullen op nieuwe leest moeten worden geschoeid. Daarnaast zullen we andere bepalende factoren onder de loep nemen, zoals de kwaliteit van de financiële keten.

Dit leidt tot de volgende projecten voor de komende drie jaar.

VERANDERAGENDA AUDIT

Doel: het realiseren van een significante verbetering van de controlekwaliteit

Beroepsorganisatie en OOB-kantoren hebben de krachten gebundeld in de Veranderagenda audit die in 2017 is gestart en naar verwachting zeker tot 2020 zal doorlopen. Onderdeel daarvan is het maatschappelijk debat over de wijze waarop het controlerend beroep is georganiseerd: de business-, verdienen en partnermodellen. Daarnaast concentreren we ons op het stimuleren van kwaliteitsverbetering en het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur. Dat programma bestaat uit vier onderdelen:

1. Kwaliteitsbegrip: we voeren een intensief debat met beroepsbeoefenaren over de factoren die kwaliteit bepalen en de dilemma's die zich in de beroepspraktijk voordoen.
2. Kwaliteitsgerichte cultuur: een project gericht op het delen van 'good practices' tussen kantoren en het leren van elkaar via masterclasses en publicaties.
3. Vaktechnische kennis. Dit onderdeel beoogt een betere kennis van de standaarden, via een meer eigentijdse wijze van vaktechnische kennisoverdracht: beknopt, helder en visueel. Het is gericht op alle kantoren, maar wij willen met name de kleinere MKB-kantoren met controleklanten hierin ondersteunen. Zij beschikken niet over de capaciteit om zich voortdurend in de vele veranderingen te verdiepen.
4. Standaarden in begrijpelijke taal. In dat kader nemen we het voortouw voor een pilot met buitenlandse zusterorganisaties.

Tenslotte krijgen de niet-OOB-kantoren dit jaar een eigen Veranderagenda, gericht op de eigen situatie, maar – voor zover van toepassing – optimaal gebruikmakend van de ervaringen van de OOB-kantoren.

NIEUWE OPDRACHT ADVIESCOLLEGE VOOR BEROEPSREGLEMENTERING

Doel: verbeteren van de effectiviteit van onze beroepsstandaarden

Bij het realiseren van heldere standaarden en het verbeteren van de kennis speelt het Adviescollege voor Beroepsreglementering (ACB) een belangrijke rol. Dit college fungeert als spil in het regelgevend proces. De vijf thema's van de Vernieuwingsagenda laten zich als volgt vertalen naar doelstellingen voor de regelgeving en daarmee als opdracht voor het ACB.

Relevant zijn	Regelgeving die bijdraagt aan relevante en betrouwbare informatie.
Onomstreden kwaliteit	Regelgeving die leidt tot een goede beroepsuitoefening.
Vernieuwende kracht	Regelgeving die vernieuwend is en tegemoet komt aan veranderende verwachtingen van belanghebbenden.
Lerend beroep	Regelgeving die waar nodig gedrag corrigeert, verbetert en vernieuwt.
Sterk merk	Regelgeving die leidt tot gedrag waaruit de toegevoegde waarde van accountants in hun specifieke situatie blijkt.

Het komend jaar zullen we positie en functioneren van het ACB evalueren en op basis daarvan doelstellingen en activiteiten opnieuw formuleren.

KETENKRACHT

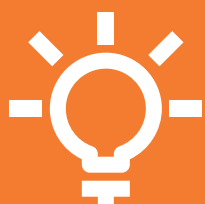
Doel: het verbeteren van de kwaliteit van de financiële keten

Kwaliteitsverbetering door de gehele financiële keten is het doel van het project Ketenkracht. Uit de gedeelde oorzakenanalyse van de OOB-kantoren blijkt dat de kwaliteit van bedrijfsadministraties een van de bepalende factoren is voor controlekwaliteit. Achter elke falende accountant staat een falende cfo. Of beter gezegd: een uitstekende financiële functie stimuleert uitstekende controlekwaliteit. Een keten is zo sterk als de zwakste schakel. Dat vergt een sectorbrede kwaliteitsbenadering, die start met attitude, cultuur en gedrag. Daarin willen we accountants uit verschillende disciplines – financieel managers, internal auditors, samenstellende- en controlerende accountants – per sector bij elkaar brengen om kennis uit te wisselen en het debat aan te gaan over de gewenste versterking van de verschillende schakels in de keten. Daarbij kan het gaan om zaken als de financiële functie, de administratieve beheersing, maar bijvoorbeeld ook om risicogestuurd denken en investeringsdilemma's.

DASHBOARD ACCOUNTANCY

Doel: het permanent zichtbaar maken van de kwaliteitsprestaties van openbare kantoren door middel van een robuust en collectief meetsysteem

We gaan beter laten zien wat we doen. Onze kwaliteit wordt tot nu toe vooral zichtbaar gemaakt in de rapporten van externe partijen. Wij willen zelf op periodieke basis verantwoording afleggen aan het maatschappelijk verkeer. Met het project Dashboard Accountancy gaan we een systeem inrichten waarin we de kwaliteitsprestaties van accountantskantoren – audit en non-audit – publiekelijk zichtbaar maken. Dit majeure project gaan we samen realiseren met de kantoren. De ambitie is een systeem in te richten dat dermate betrouwbaar en robuust is dat de toezichthouders daarop kunnen vertrouwen en dit kunnen gebruiken als uitgangspunt voor hun toetsingen.



VERNIEUWENDE KRACHT



VERNIEUWENDE KRACHT:

BLIJVEND ORIËNTEREN OP DE TOEKOMST

AMBITIES

- **Het accountantsberoep anticipeert op ingrijpende veranderingen en ontwikkelt producten met een toegevoegde waarde voor klanten en voor het maatschappelijk verkeer.**
 - **Accountants verschaffen op continue basis assurance bij financiële en niet-financiële informatie en zetten hiervoor vanuit een regierol de benodigde expertise in.**
 - **Accountants zetten de nieuwste digitale technieken in voor het efficiënter uitvoeren van hun werkzaamheden.**
-

INNOVATIEAGENDA EN -NETWERK

Doel: het inventariseren en inzichtelijk maken van de ontwikkelingen met hoge impact op de toekomstige beroepsuitoefening, het bepalen van de consequenties en het faciliteren van benodigde netwerken

Het organiseren en borgen van de innovatieagenda is het centrale thema voor de komende jaren. Succesvolle innovatie vereist een langetermijnagenda en samenwerking van de NBA als publiekrechtelijke beroepsorganisatie met markt en overheid: accountantskantoren, bedrijven en organisaties (met daarin werkzame accountants) en in het bijzonder universiteiten en hogescholen. In navolging van de zorg en van de agro-sector kan via een dergelijke 'gouden driehoek' de ontwikkeling en toepassing van kennis opbloeien. Daarbij sluiten we graag aan op al bestaande instituties als de FAR (audit-research) en Nemacc (MKB-praktijk) en platforms die zijn ingericht bij toezichthouders en andere instituten. Voor fundamenteel onderzoek, naar bijvoorbeeld de mogelijkheden van blockchain en kunstmatige intelligentie ligt het voor de hand te participeren in sectoroverstijgende netwerken. Dat geldt ook voor het onderwerp duurzame, financierbare economie als het gaat om het ontwikkelen van standaarden en normering.

Deze aanpak start met:

- De oprichting van een kennisgroep 'Accounttech' in het najaar van 2018
- Het opstellen van een innovatie-agenda
- Onderzoek naar de opzet en governance van het netwerk (kwartiermaker)
- Vaststellen van het eerste project dat wordt gestart
- Criteria vaststellen waaraan nieuwe projecten moeten voldoen
- Voortdurende communicatie over de voortuitgang en de dilemma's

DOOR OP DE DIGITALE SNELWEG: STANDAARDISATIE VAN DE FINANCIËLE ADMINISTRATIE

Doel: het verbeteren van de uitwisseling van financieel-administratieve gegevens tussen verstrekkers en gebruikers via het realiseren van een standaard RGS 3.0
Hiermee kunnen gebruikers van de financiële verantwoordingsketen eenvoudiger data uitwisselen

Om data snel te kunnen uitwisselen en interpreteren is verdere standaardisatie noodzakelijk. Standaardisatie draagt daarnaast bij aan het verlagen van de frictiekosten in de financiële verantwoordingsketen. Om die reden steunt de NBA projecten als Standard Business Reporting (SBR), Universal Business Language (UBL) en Referentie Grootboek Schema (RGS). Het referentie grootboek schema (RGS) is een methode om data uit de financiële administratie makkelijker uitwisselbaar en vergelijkbaar te maken. De NBA werkt samen met de Belastingdienst, het CBS, de SRA, NOAB, softwarebedrijven, brancheorganisaties en financiële instellingen aan een robuuste standaard RGS 3.0. Daadwerkelijke invoering vereist nader overleg, maar vooral ook voorlichting, praktische toepassingen en succesvolle voorbeelden. We formeren een versnellingsteam dat op korte termijn aan de slag gaat.

VERTROUWD ADVISEUR VOOR ONDERNEMERS, OOK IN DE TOEKOMST

Doel: verbeteren van competenties om positie van vertrouwd adviseur te versterken

Hoewel de samenstellpraktijk qua marktpositie nog steeds een stabiel beeld vertoont, wordt zij in toenemende geraakt door technologische en commerciële ontwikkelingen. Hierdoor komt de positie van de MKB-accountant als vertrouwd adviseur van de ondernemer steeds meer onder druk te staan. Ontwikkeling van nieuwe services en producten, maar vooral ook van nieuwe competenties is hard nodig. Samen met belangenorganisaties en het nieuw te vormen ledengroepbestuur wil de NBA in gesprek gaan met maatschappelijk stakeholders om toekomstige behoeften te inventariseren en op basis daarvan een passend en toekomstgericht service- en opleidingspakket te ontwikkelen.

INTERNATIONALE ALLIANTIES

Doel: optimaliseren van het internationale netwerk en effectiever gebruik maken van internationaal beschikbare kennis

De impact van internationale regelgevers en toezichthouders op het Nederlandse beroep neemt toe. Tegelijkertijd vermindert de opkomst van nieuwe landen en het toenemend aantal stakeholders de invloed van afzonderlijke landen. Het behoud van een sterke Nederlandse positie vereist daarom meer focus en een andere aanpak. De NBA streeft in deze nieuwe rolopvatting naar betekenisvolle posities binnen IFAC, EFAA en Accountancy Europe. Maar daarnaast gaan wij allianties aan met gelijkgestemde internationale beroepsorganisaties (zoals in de Nordic Federation) of ons van relevante kennis kunnen voorzien (zoals IMA en ACCA). Dit geldt in toenemende mate ook voor organisaties buiten het beroep, bijvoorbeeld Transparency International, International Integrated Reporting Council of het World Business Council for Sustainable Development. De nieuwe rolopvatting betekent dat deze allianties daadwerkelijk flexibel zijn en blijven.



LEREND BEROEP

LEREND BEROEP:

ONTWIKKEL DE KENNIS VAN MORGEN,
LEER VAN ELKAAR

AMBITIES

- **Accountants volgen een basisopleiding die inspeelt op de nieuwste digitale technieken en andere innovaties.**
 - **In de opleiding is aandacht voor de regiefunctie van accountants en voor gedragscomponenten.**
 - **Accountants blijven hun hele loopbaan leren om in hun functie gebruik te kunnen maken van innovaties.**
 - **Accountants onderkennen en delen 'best practices' en gemaakte fouten.**
-

De NBA gaat leren en ontwikkelen op een nieuwe leest schoeien: moderner, sneller en vooral gevarieerder.

NIEUWE PE SYSTEMATIEK

Doel: permanent verbeteren van kennis en vaardigheden van accountants door een aanpak waarin het resultaat voorop staat

Het oude PE-systeem gaat op de schop. Punten verzamelen wordt vervangen door zelf vorm geven aan je ontwikkeling. Het leerresultaat is leidend in de nieuwe systematiek, die differentiatie mogelijk maakt en waarin inhoud en vorm primair de verantwoordelijkheid zijn van de accountant. De rapportage van de PE-verplichting wordt door de accountant vastgelegd in een PE-portfolio.

GROEN & GRIJS

Doel: stimuleren van uitwisseling van kennis en ervaring tussen generaties

We zijn een lerend beroep en dat vraagt om het doorbreken van hiërarchisch denken. We verbinden generaties in het project Groen & Grijs, omdat we weten dat jong van oud van elkaar leren. Wij ontwikkelen gezamenlijke leertrajecten, maken onderdelen van de basisopleiding ook toegankelijk voor afgestudeerden en onderdelen van PE maken wij ook toegankelijk voor nog niet-afgestudeerden.

ACCOUNTANTS EXPERTISECENTRUM

Doel: het ontwikkelen van educatie en informatieprogramma's op basis van gebundelde data en expertise

Hoe ondersteunen wij accountants in het vorm geven aan hun ontwikkeling? We zetten daarvoor het Accountants Expertisecentrum op. Een centrum waar kennis en expertise beschikbaar is voor leden, met als doel de kwaliteit van het beroep te ondersteunen, door het ontsluiten van onderzoek, data-analyse, product- en serviceontwikkeling. Het beroepsprofiel van de accountant staat daarbij altijd centraal. Het aanbod omvat onder meer de verplichte permanente educatie en kennisprogramma's voor organisaties en kantoren op basis van de doorlopende leerlijnen. In dit centrum wordt ook het Platform Leren van Toezicht opgenomen. De resultaten zijn ook toegankelijk voor stakeholders.

REGIEVAARDIGHEDEN EN NIEUWE ICT-KENNIS IN DE OPLEIDING

Doel: verbeteren van competenties van de accountant op het gebied van projectmanagement en ICT

Accountants werken in teams samen met collega-accountants, maar in toenemende mate ook met andere experts. Die samenwerking bepaalt de waarde van de geleverde dienst. Dat vraagt vaardigheden op het gebied van projectmanagement, met name regievoering. Over die vaardigheden beschikt niet iedereen van nature en in de opleiding komen ze nu onvoldoende aan bod.

Naast het voeren van regie over een team is ook de regievoering over alle informatie nodig. In de gedigitaliseerde wereld van morgen vraagt dat stevige kennis van ICT. Beschikken de docenten van vandaag over voldoende kennis om de accountants van morgen op te leiden? Samen met onderwijsinstellingen en kantoren willen we onderzoeken hoe we jonge accountants versneld over de benodigde regievaardigheden en de relevante ICT-kennis kunnen laten beschikken.





STERK MERK



STERK MERK:

LAAT ZIEN WAAR JE VOOR STAAT

AMBITIES

- **Voor iedereen is duidelijk waar accountants, in de verschillende functies die zij vervullen, voor staan**
 - **Ondernemers, bedrijven en overheid doen graag een beroep op accountants**
 - **Het beroep kent een gezonde aanwas van accountants**
 - **De accountant is vanzelfsprekend vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer**
-

De ambitie samengevat: maak als beroep duidelijk waar je voor staat en blijf aantrekkelijk voor jonge mensen.

ZICHTBAAR PROFIEL

Doel: verbeteren van de reputatie door middel van een communicatiestrategie en een consistente communicatieaanpak, op basis van een gedifferentieerde invulling van de ledengroepen

Met deze visie kiest de NBA voor een meer uitgesproken profilering van het beroep. Eén die duidelijk maakt waar accountants en de NBA voor staan. Aan de basis van die profilering ligt onderzoek bij stakeholders naar hun perceptie van het beroep. Dat onderzoek is het vertrekpunt van de noodzakelijke verandering, die begint met een robuuste centrale communicatiestrategie. De ledengroepen krijgen ruimte en budget om hier passende invulling aan te geven. Dit is met name van belang voor het MKB, waar de concurrentie stevig is en waar het voor accountants noodzakelijk is zich onderscheidend in de markt te profileren. De NBA stelt een communicatiestrategie op en stelt onderzoek, metingen en advies beschikbaar. Ledengroepen kunnen zich

zelfstandig manifesteren, op een manier die ook het collectieve imago versterkt. Profileren en zichtbaarheid zorgen voor herkenning in de verschillende markten, terwijl kracht en duurzaamheid van het merk worden bepaald door eenheid en consistentie.

Een tweede uitwerking van de communicatiestrategie is het innemen van heldere standpunten op relevante thema's. De meest actuele kernthema's van het beroep worden beschreven en uitgewerkt, en voorzien van een consistente communicatie-aanpak. We maken duidelijk wat er aan de hand is, waar we voor staan en wat we beogen. Dit om de herkenbaarheid bij publiek, politiek en media te bevorderen.

INZICHT IN ARBEIDSMARKT

Doel: verkrijgen van inzicht in de toekomstige ontwikkelingen in de arbeidsmarkt om daarop beter te kunnen anticiperen

Een aantrekkelijk beroep kent een gezonde aanwas en doorstroom. Jongeren vinden het leuk om accountant te worden en het is een beroep dat op de juiste waarde wordt geschat. Die instroom, doorstroom en uitstroom maken we inzichtelijk, samen met onderwijs en bedrijfsleven. We verzamelen de data en laten de verwachte ontwikkeling van de beroepsgroep zien. Zo kunnen we meer betrouwbare prognoses opstellen ten aanzien van de arbeidsmarkt en op basis hiervan tijdig anticiperen met activiteiten.



HOE MAKEN WE ONZE AMBITIES WAAR?

EEN TOEKOMSTBESTENDIGE NBA:

- heeft een voortrekkersrol in de vernieuwing van de sector;
 - benut nieuwe kansen om het vertrouwen in accountants te waarborgen;
 - Is proactief en is een verbindende schakel tussen stakeholders en leden;
 - richt zich op kernthema's;
 - leert en inspireert;
 - heeft een besluitvorming die met alle betrokkenen tot stand komt.
-

De ambities voortkomend uit de vijf kernthema's dwingen een transitie af van de NBA-organisatie en de bestaande governance. Wij richten ons op profilering, innovatie en ontwikkeling van het beroep en op vernieuwing van de sector. Dat vereist een bestuur en een bureau-organisatie met andere kenmerken en competenties. Zij moeten in staat zijn vorm te geven aan:

- **EEN PRO-ACTIEVE ORGANISATIE (AGENDA-SETTING)**

Bestuurders en leidinggevendenden hebben visie, lef en initiërend vermogen nodig en hebben een brede kijk op maatschappelijke ontwikkelingen.

- **EEN NETWERKORGANISATIE**

Onze medewerkers beschikken over netwerkvaardigheden en een externe gerichtheid. Daarnaast ligt de nadruk op de kwaliteit te kunnen verbinden en synergie te kunnen halen uit samenwerking.

- **EEN DATAGEDREVEN ORGANISATIE**

Tenslotte vereist het datagedreven karakter van veel projecten een aparte faciliteit in de vorm van een 'datahuis', een kern van ICT-specialisten met de vereiste ontwikkel- en analysevaardigheden.

EENHEID EN VERScheidenHEID

Accountants voelen zich onderling verbonden. Dit komt tot uiting in de collectieve taken die we centraal organiseren:

- De wettelijke taken (regelgeving, bescherming titel, toetsingen, praktijkopleiding, register)
- Gemeenschappelijke strategie vanuit de vijf kernthema's;

Tegelijkertijd bieden accountants in verschillende functies uiteenlopende diensten aan in diverse sectoren. In die verscheidenheid ontstaat de verbinding op functies, sectoren of bepaalde vormen van dienstverlening. De verscheidenheid draagt bij aan de ontwikkeling van het beroep en krijgt vorm in leden(groepen), commissies en samenwerkingsverbanden.

Het benutten van zowel de kracht van de eenheid als die van de verscheidenheid vergt een organisatie waarin verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder zijn toebedeeld. Dat wil zeggen een centraal bestuur dat stimuleert, ontwikkelt en verbindt en decentrale ledengroepen en commissies 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:

- De **algemene ledenvergadering** wordt minder formeel en meer interactief;
- Het **bestuur** vertegenwoordigt de RBO, ziet strategisch vooruit en toetst op hoofdlijnen. Het is beperkt van omvang en fungeert onafhankelijk van de diverse achterbannen;
- De **ledengroepbesturen** opereren zelfstandiger, met eigen beleidsruimte en meer slagkracht, en met een grotere zichtbaarheid. Ze worden uitgebreid naar vier ledengroepen: OOB-kantoren, MKB, accountants in business en internal auditors/overheidsaccountants. De besturen, commissies en afdelingen adviseren, delen kennis en vormen meer zelfstandig een 'community';
- **Bureau en directie** vormen de verbindende spil tussen leden, bestuur en externe stakeholders.

Voor ALV, bestuur, directie en bureau ontstaat een andere focus, gelden nieuwe inrichtingsprincipes en een andere werkwijze en competenties. Of dit ook tot een andere financieringswijze leidt, zal nader onderzocht worden. Zeven jaar na de fusie wordt het tijd de organisatie te herijken. Een nieuwe NBA is vereist, een pro-actieve, datagedreven netwerkorganisatie, met een klein slagvaardig bestuur en met meer zelfstandige ledengroepen. Een NBA met meer ruimte en diversiteit, maar ook met een meer eensgezinde boodschap.

HOE VERDER?

Met deze vernieuwingsagenda maken wij samen de toekomst van de accountantssector. Wij beschouwen het als een kantelpunt. Wij willen ertoe doen bij het publiek dat wij dienen, in de markt waarin wij opereren en bij al onze leden. Bij de uitwerking is een intensieve betrokkenheid van stakeholders en leden cruciaal. Wij gaan hen actief betrekken bij de uitvoering van deze vernieuwingsagenda. Bij projecten waar zichtbaarheid van belang is zullen we leden benaderen die als boegbeeld kunnen fungeren. Hoe ziet dat vervolgproces eruit?

Op het gebied van **maatschappelijke relevantie** starten we in het najaar met de groene, blauwe en oranje brigades, en met het diversiteitsproject. Hiervoor benaderen we betrokken leden om als boegbeeld en aanjager te fungeren, en samen met stakeholders, leden en ondersteund door het bureau programma's op te stellen en uit te voeren. De programma's op het gebied van fraude en continuïteit zijn al gestart in het kader van de Veranderagenda audit.

Met diezelfde Veranderagenda heeft het thema **onomstreden kwaliteit** dit jaar al een voortvarende invulling gekregen. Dit programma wordt onverminderd voortgezet en uitgebreid met een niet-OOB agenda. In het najaar starten met het Dashboard Accountancy. Het programma Ketenkracht wordt gelanceerd in 2019.

Met het programma Standaardisatie Financiële Administraties (RGS 3.0) is al een startschot voor het thema **vernieuwende kracht** gegeven. Met het MKB-programma ('vertrouwd adviseur') starten we nog vóór de zomer. Na de zomer stellen we de Accounttech-groep in, die als aanjager gaat fungeren voor de innovatie-agenda.

Op het gebied van **lerend beroep** zijn de nodige voorbereidingen getroffen. Zo zijn de pilots voor een nieuwe PE-systematiek afgerond en ligt er een bestuursbesluit om tot invoering over te gaan. Nog voor de zomer zullen we leden benaderen om het programma Groen & Grijs vorm te geven. Het Accountants Expertisecentrum is voorzien voor 2019.

In het kader van **sterk merk** bereiden we deze zomer onze communicatiestrategie voor. Samen met ledengroepen wordt deze strategie verder uitgewerkt en ingevuld. In het najaar starten we met het project dat het inzicht in de arbeidsmarkt moet verbeteren.

Daarnaast nemen we de **herinrichting van de NBA-organisatie** ter hand. Het voorplan is om de leden in de ALV van juni 2019 een gereduceerd bestuur van negen leden

met aangepast profiel voor te leggen. Dit is momenteel het wettelijk minimum, we zullen vervolgens in overleg met de wetgever de mogelijkheden van verdere reductie bekijken. In juni 2019 moeten ook de nieuw te vormen MKB- en OOB-ledengroepbesturen operationeel zijn. Voorts zullen we de functies van het ACB, de Raad van Toezicht en NBA-opleidingen evalueren en opnieuw invulling geven op basis van deze agenda.

De transitie van de bureau-organisatie start na de zomer.

De bedoeling is om de projecten, die nu in veel gevallen nog slechts op hoofdlijnen zijn geformuleerd, van taakopdrachten en SMART-doelen te voorzien, en de voortgang te monitoren.

Tenslotte stellen we een 'raad van toekomst' in, een divers samengesteld forum van creatieve en innovatieve beroepsbeoefenaren, dat de invoering van het nieuwe beleid de komende jaren zal monitoren en waar nodig van kritisch commentaar zal voorzien.

FINANCIERING

De vernieuwingsagenda zal de komende jaren een fors beslag leggen op de beschikbare financiële middelen en de inzet van NBA-medewerkers. De ruimte hiervoor zal binnen de bestaande financiële capaciteit en formatie gevonden worden. Als harde randvoorwaarde geldt dat alle initiatieven in deze agenda uit de eigen middelen gefinancierd worden zonder additionele contributieverhoging en zonder aantasting van het weerstandsvermogen (bij fusie vastgesteld op 6 mln).

Initiatieven die structureel tot uitgaven leiden zullen uit de vigerende begroting worden gefinancierd. In de begroting van 2019 wordt daartoe taakstellend 10% van de out-of-pocket kosten (1,5 mln) en 10% van het aantal fte (12,5 fte) vrijgemaakt. Dit betekent dat een aantal activiteiten op andere leest wordt geschoeid, wordt verminderd of beëindigd. Het financiële kader vereist voorts een strakke planning en prioritering van de initiatieven die daartoe eerst in projectplannen worden uitgewerkt.

Ter ondersteuning van meerdere initiatieven en een andere werkwijze is een extra inspanning nodig op het gebied van innovatie en het opzetten van een data-gedreven organisatie (out-of-pocket, project-fte en IT-investeringen). Voor de opstart hiervan is het voornemen om de komende vier jaar (2019 – 2022) maximaal 2 mln uit de algemene reserve beschikbaar te stellen, hetgeen resulteert in een overeenkomstig tekort op begroting met instandhouding van het weerstandsvermogen.



Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
Antonio Vivaldistraat 2-8
1083 HP Amsterdam
T 020 301 03 01
nba@nba.nl
www.nba.nl
I: nba.nl/visie