



FUSIEVOORSTEL

NOVEMBER 2009

## **SAMEN STERKER**

**NIVRA EN NOVAA  
IN ÉÉN NIEUWE BEROEPSORGANISATIE**

## INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1. Positionering	5
2. Governancestructuur	6
2.1 Taken en bevoegdheden op drie niveaus	7
2.2 Onderdelen van de organisatie	8
2.2.1 Algemeen bestuur	9
2.2.2 Ledengroepbesturen	12
2.2.3 Directie en managementteam	13
2.2.4 Relatie tussen algemeen bestuur, ledengroepbesturen en directie	14
2.3 Adviesraden, commissies, werk- en overleggroepen	14
2.3.1 Bestuurscommissies	15
2.3.2 Adviesraden	15
2.3.3 Adviescommissies	17
2.3.4 Werk- en overleggroepen	17
2.3.5 Overige specifieke commissies	18
2.3.6 Reglement op bestuur, bestuurscommissies, adviesraden, adviescommissies, werk- en overleggroepen	18
2.4 Belangrijke processen	18
2.4.1 Proces voor benoemingen door benoemingscommissie	18
2.4.2 Regelgevend proces	19
2.4.3 Planning- en controlcyclus	21
2.4.4 Proces voor maatschappelijke dialoog	23
3. Financiën	24
3.1 Synergievoordelen ten bate van de leden	24
3.2 Contributie	24
3.3 Activiteitenbudget per ledengroep	25
3.4 Vacatiegelden en vergoedingen	25
3.5 Balans en vermogensposities	26
3.6 Model meerjarenbegroting	26
4. Bureauorganisatie	28
4.1 Locatie en huisvesting	30
5. Het ledengroeperspectief	31
6. Besluitvormingsproces	35

## **INLEIDING**

Dit fusievoorstel is het resultaat van gesprekken die de besturen van het Koninklijk NIVRA en de NOvAA hebben gevoerd. Deze gesprekken zijn eind vorig jaar begonnen, nadat de voorzitters van beide organisaties in november 2008 een intentieverklaring tot fusie ondertekenden. Op 29 september jl. werd het concept-fusievoorstel gepubliceerd, waarna de leden in diverse bijeenkomsten, via websites en door middel van een ledenpeiling hun mening hebben kunnen geven over het voorstel. Dit heeft geleid tot dit definitieve voorstel. Het voorstel beschrijft het ontwerp van de nieuwe beroepsorganisatie (NBO), het resultaat van de fusie tussen NIVRA en NOvAA.

### **Waarom een fusie?**

Een fusie is in het belang van alle leden. Eén organisatie is veruit te prefereren boven een beroepsgroep met steeds meer gemeenschappelijke kenmerken die organisatorisch en wettelijk is verdeeld in twee beroepsorganisaties. Het samengaan betekent een eenduidig optreden naar buiten toe, één set van beroepsstandaarden en vooral ook een gemeenschappelijk en efficiënt onderhoud van de beide titels. Een nieuwe beroepsorganisatie zal kortom meer waarde moeten bieden.

De fusie voorziet tevens in een uitgesproken maatschappelijke behoefte. Al diverse keren heeft de wetgever zich uitgelaten over de wenselijkheid van één beroepsorganisatie. Voor het accountantsberoep is het van belang dat NIVRA en NOvAA het initiatief in handen nemen en niet afwachten tot de, bij de inwerkingtreding van de Wet toezicht accountantsorganisaties aangekondigde, evaluatie van de bestaande accountantswetgeving zijn beslag heeft gekregen.

### **Toekomst van het beroep**

Belangrijke argumenten voor een fusie tot één nieuwe publiekrechtelijke beroepsorganisatie (PBO) worden niet alleen ingegeven door de situatie van vandaag, maar ook en vooral door de toekomst. De toekomst van het accountantsberoep wordt in belangrijke mate bepaald door de volgende trends:

- Snelle technologische ontwikkelingen (XBRL, praktijkautomatisering, interactie met klanten); ontwikkelingen die leiden tot potentiële margedruk, maar die ook kansen bieden en nieuwe eisen stellen aan beroepsontwikkeling en beroepspraktijk;
- Meer vraag om specialisten, ook in het mkb; de noodzaak tot specialisatie dwingt tot het maken van strategische keuzes, maar vraagt tegelijkertijd ook om een bredere ondersteuning van de beroepspraktijk;
- Toenemende bemoeienis van belanghebbenden (overheden, toezichthouders, belangenorganisaties), veelal leidend tot meer regulering en scherper toezicht op de beroepsuitoefening;

- Internationalisering van de markt, ook van het mkb, waarbij ook regelgevers en toezichthouders zich steeds meer internationaal organiseren en besluiten nemen die een forse impact hebben op de nationale beroepspraktijk;

Al deze ontwikkelingen vereisen dat het Nederlandse beroep zijn krachten bundelt en op de belangrijke nationale en internationale podia zijn stem laat horen. Dit om de kwaliteit van het beroep te borgen, maar ook om ongewenste gevolgen, zoals toenemende regeldruk, tegen te gaan. Voorts is het noodzakelijk dat de toekomstige beroepsorganisatie op een brede leest wordt geschoeid, om zo de diverse specialisaties in de praktijk goed te kunnen ondersteunen.

### **Strategische beleidsdoelstellingen**

De nieuwe beroepsorganisatie heeft vier strategische beleidsdoelstellingen, die in de intentieverklaring van november 2008 zijn verwoord:

- **Kwaliteitsbevordering van het accountantsberoep**  
Beide organisaties maken zich sterk voor de kwaliteit van en het vertrouwen in het accountantsberoep. Voor het beroep van accountant is een onbetwist maatschappelijk gezag van groot belang.
- **Hoogwaardige educatieve standaard**  
Zowel NIVRA als NOvAA verzorgen hoogwaardige praktijkopleidingen voor studenten in de laatste fase van hun scholing tot accountant. Daarnaast faciliteren beide organisaties uitgebreide programma's voor de permanente educatie.
- **Een beroep dat met één stem spreekt**  
Het belang van goede relaties in alle sectoren van de samenleving wordt door beide organisaties erkend. Samenwerking kan er ook toe leiden dat het beroep zich krachtiger en eenduidiger manifesteert op zowel nationale als internationale podia.
- **Garanderen van continuïteit binnen de beroepsgroep**  
NIVRA en NOvAA ondernemen gezamenlijk initiatieven om de instroom in het accountantsberoep te vergroten door het beroep te profileren bij aankomend studenten.

Voor alle accountants geldt: **beide titels blijven naast elkaar bestaan.**

Beide titels hebben hun eigen positie in de markt en zijn bovendien het resultaat van twee verschillende opleidingen. Ongeacht de titel wordt de kwaliteit van de beroepsuitoefening gewaarborgd door gelijke beroepsregels voor alle accountants binnen een bepaalde ledengroep.

De besturen van NIVRA en NOvAA zijn ervan overtuigd dat de NBO met gebundelde expertise en grotere slagkracht de collectieve belangen van het beroep effectiever kan behartigen (zowel in Nederland als in internationale verbanden). Bovendien sluit één beroepsorganisatie aan bij de praktijk van veel accountantsorganisaties en -kantoren, waar RA's en AA's eendrachtig samenwerken.

## 1. POSITIONERING

Betrouwbare informatie is van essentieel belang voor het maatschappelijk verkeer, onder meer om organisaties beter te laten functioneren en maatschappelijke verantwoording te kunnen afleggen. Hierin speelt het werk van accountants onmiskenbaar een cruciale rol. Accountants voegen waarde toe aan informatie. Kenmerkend zijn hierbij relevantie, tijdigheid, transparantie, betrouwbaarheid en objectiviteit.

Accountants zijn werkzaam in de openbare praktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Accountants, werkzaam in het openbaar beroep of binnen organisaties, analyseren, stellen samen, beoordelen, controleren en adviseren. Daarnaast zijn er accountants die een functie als manager of bestuurder vervullen.

Gezamenlijk vormen accountants een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 20.000 professionals met gemeenschappelijke gedragsregels: integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag. De accountant heeft vanwege diens cruciale rol in de maatschappij een wettelijk beschermde titel.

De NBO is de vertegenwoordiger van het gehele accountantsberoep ten behoeve van het maatschappelijk verkeer en heeft de publiekrechtelijke status. Als PBO reguleert zij het beroep door educatiestandaarden en beroepsregels, zij beschermt de titels en zij heeft de algemene ledenvergadering als belangrijkste besluitvormende orgaan.

Tevens bevordert de beroepsorganisatie de kwaliteit van de beroepsuitoefening door middel van zes hoofdtaken, die duidelijk zijn terug te vinden in de organisatiestructuur:

- De beroepsorganisatie draagt bij aan de kwaliteit van het accountancy-onderwijs.
- De beroepsorganisatie draagt bij aan de dialoog tussen het maatschappelijk verkeer en accountants.
- De beroepsorganisatie draagt zorg voor goede en werkbare regelgeving en guidance voor accountants.
- De beroepsorganisatie draagt bij aan adequate permanente educatie voor accountants.
- De beroepsorganisatie levert een scala aan ondersteunende diensten voor accountants.
- De beroepsorganisatie toetst de kwaliteit van de beroepsuitoefening en neemt maatregelen indien nodig.

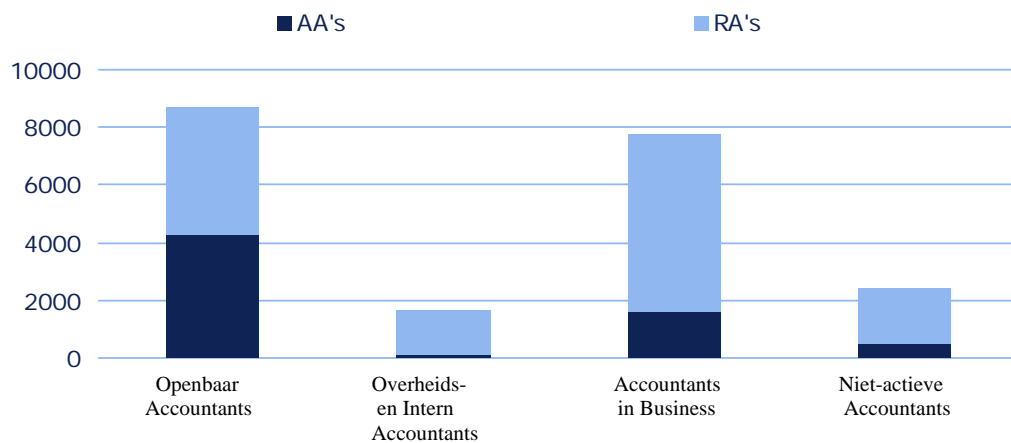
De naam van de nieuwe beroepsorganisatie moet uitdrukking geven aan bovenstaande positionering. Naar verwachting zal, wanneer de leden instemmen met het fusievoorstel, deze naam op 16 december 2009 (tijdens de ledenvergaderingen) bekend worden gemaakt. De NBO streeft er naar het predikaat 'Koninklijk' van het NIVRA ook voor de NBO te behouden, alhoewel uitsluitel hierover nog niet op 16 december a.s. voorhanden zal zijn.

## 2. GOVERNANCESTRUCTUUR

De NBO is een organisatie van en voor alle RA's en AA's. Er is dus sprake van een pluriforme beroepsorganisatie, waarin vier ledengroepen een plaats hebben. De indeling is gebaseerd op de VGC. Het betreft:

- Openbaar accountants.
- Intern en overheidsaccountants.
- Accountants in business.
- Niet-actieve accountants.

Bij deze indeling is rekening gehouden met een significante kritische massa; een ledengroep moet over relevante aantallen RA's en AA's beschikken. De ledengroepen zijn verdeeld conform onderstaand schema (stand medio 2009).



De specifieke inbreng van ledengroepen komt tot uitdrukking in zowel de bestuurlijke organisatie als in het bureau van de NBO.

## 2.1 Taken en bevoegdheden op drie niveaus

Om binnen de pluriforme NBO de verschillende ledengroepen goed te kunnen faciliteren, is gekozen voor een governancestructuur met drie niveaus:

Het **eerste niveau** is het algemene, centrale niveau. Alle leden behoren bij dit niveau. Op dit niveau worden de gemeenschappelijke belangen van alle leden via ledenvergadering en algemeen bestuur behartigd.

Op het **tweede niveau** zijn de verschillende ledengroepen van de NBO georganiseerd. Iedere accountant is lid van één ledengroep.

Het **derde niveau** is vormvrij en stimuleert samenwerking binnen en buiten de NBO. Op dit niveau kunnen leden zich naar onderwerp, regio of anderszins organiseren en met elkaar verbinding zoeken voor gemeenschappelijke onderwerpen of belangen.

Elk bestuurlijk niveau heeft haar eigen taken binnen het besturen van de NBO. Samengevat leidt dit tot het volgende overzicht:

Niveau:	Belangrijkste taken:
<b>Niveau 1:</b> Basis van de NBO <i>Ieder lid hoort hierbij</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Invullen / waarborgen van maatschappelijk belang</li><li>– Standaarden en regels voor alle accountants en ledengroepen</li><li>– Titelregistratie, toezicht, tuchtrecht, VGC</li><li>– Belangenbehartiging, positie van de accountant, titelwaarde</li><li>– Continuïteit van beroep en kwaliteit van instroom, PE</li><li>– Belangenafweging tussen verschillende ledengroepen</li></ul>
<b>Niveau 2:</b> Ledengroepen <i>Indeling leden op basis van rol in de beroepspraktijk</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Adviseren en initiëren m.b.t. regels, standaarden en maatregelen voor eigen ledengroep</li><li>– Deskundigheidsbevordering, vaktechnische specialismen, ledenondersteuning, beroepsontwikkeling</li><li>– Belangenbehartiging en herkenbaarheid van betreffende ledengroep, ook internationaal</li></ul>
<b>Niveau 3:</b> Facilitair niveau voor verbindingen <i>Vrijwillige verbanden tussen verschillende ledengroeperingen</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Kennisuitwisseling tussen verschillende ledengroeperingen en over 'cross-Ledengroep-issues' (Bijvoorbeeld: Afdelingen, MKB platform, AA Link, Young Professionals, Sector commissie publieke sector)</li><li>– Stimuleren van cross functionele verbanden binnen en tussen verschillende ledengroepen, zowel intern en extern</li></ul>

Vanzelfsprekend is er ook verschil in bevoegdheden van de verschillende bestuurlijke niveaus. De navolgende figuur schetst per niveau globaal de verschillende bevoegdheden.

### Belangrijkste bevoegdheden c.q. niveau van

<b>Niveau 1:</b> Basis van de NBO <i>Ieder lid hoort hierbij</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Is 'in control' over hele NBO</li><li>– Kaderstellend ten aanzien van zeggenschap andere niveaus</li><li>– Stelt standaarden vast (op basis van adviezen van Adviescollege voor Beroepsreglementering, zie verder bij onderwerpregelgevend proces ' en 'commissies en adviesorganen)</li><li>– Formele zeggenschap t.a.v. toezicht, tucht, titel, PE</li><li>– Draagt zorg voor, en houdt contact met (inter)nationale context</li></ul>
<b>Niveau 2:</b> Ledengroepen <i>Indeling leden op basis van rol in de beroepspraktijk</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Adviserend en initiërend ten aanzien van regelgeving eigen beroepsgroep (binnen het due proces)</li><li>– Initiërend ten aanzien van ledengroepspecifieke beleidsprioriteiten, actieplannen en budget</li><li>– Recht op voordracht van leden voor algemeen bestuur</li></ul>
<b>Niveau 3:</b> Facilitair niveau voor verbindingen <i>Vrijwillige verbanden tussen verschillende ledengroeperingen</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Op dit niveau zijn er geen formele bevoegdheden / zeggenschap in bestuurlijke zin</li></ul>

Ter toelichting op het derde niveau:

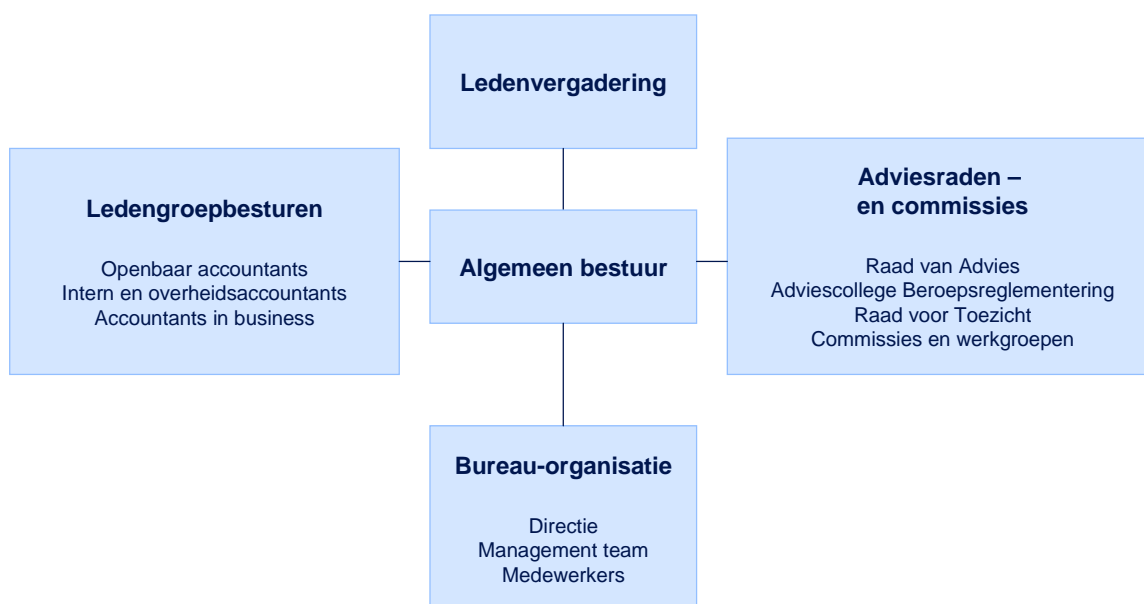
- Niveau 3 moet een actieve levende community worden van diverse dwarsverbanden door alle ledengroepen heen, op onderwerp, thema, regio, et cetera.
- Het biedt niet alleen plaats aan vrijwillige verbanden, maar ook aan door het bestuur te formaliseren verbanden en groeperingen. Deze kunnen zowel een tijdelijk als een permanent karakter hebben.
- Het bestuur bepaalt of een 'niveau 3-verband' in aanmerking komt voor toekenning van faciliteiten, mensen en middelen (eventueel vacatiegelden).

## 2.2 Onderdelen van de organisatie

De structuur van de NBO bestaat uit een aantal bestuurlijke, organiserende en adviserende gremia met elk hun eigen rol (vaak vergelijkbaar met de huidige situatie).

- De ledenvergadering kiest het algemeen bestuur, stelt verordeningen vast, keurt de begroting en jaarrekening goed. Daarmee blijven de nu geldende wettelijke bevoegdheden onveranderd. In de ledenvergadering blijft eveneens onveranderd dat elk lid één stem heeft. Wel zal worden onderzocht in hoeverre een aantal aspecten aan de ledenvergadering kan worden gemoderniseerd. Hierbij valt te denken aan zaken als: de wijze van stemmen, het aantal machtigingen en het aantal leden dat kan agenderen.
- Het door de leden gekozen algemeen bestuur is eindverantwoordelijk, stelt de strategische en financiële kaders vast. Alleen besluiten met een strategisch of beleidsmatig karakter die de beroepsuitoefening betreffen worden aan het bestuur voorgelegd. De voorzitter van het algemeen bestuur heeft een grote rol naar de leden toe, spreekt de taal van de leden en heeft daarmee vaak een sterk bindende kracht.

- o Iedere ledengroep van actieve leden (Openbaar accountants, Intern en Overheidsaccountants en Accountants in Business) heeft een eigen bestuur. In ieder geval heeft één lid van het ledengroepbestuur zitting in het algemeen bestuur (linking pin).  
De niet-actieve accountants vormen een eigen ledengroep. Zij hebben stemrecht en kunnen gebruik maken van de ledenservice van de NBO. Daarnaast kunnen de niet-actieve accountants initiatieven nemen tot of deelnemen aan gremia op het derde niveau. Tenslotte ontvangen deze leden de op de leden gerichte publicaties van de NBO.
- o In commissies en werkgroepen worden leden gevraagd hun specifieke deskundigheid in te brengen. Deze inbreng wordt gematcht met de inbreng van de staf van het bureau, welke mede hierdoor ‘lean en mean’ kan blijven.
- o Het bureau heeft een initiërende en coördinerende rol in de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering.



Overzicht van governancestructuur NBO

Met uitzondering van de ledenvergadering wordt hierna op elk van deze onderdelen van de structuur dieper ingegaan.

### 2.2.1 *Algemeen bestuur*

Het algemeen bestuur is eindverantwoordelijk voor de gehele NBO en heeft (naast de wettelijke taken) taken die gericht zijn op het goed laten functioneren van de NBO:

- o Opstellen en bewaken van organisatiebeleid, budget en doelstellingen.
- o Goedkeuren van jaarplannen.
- o Voorstellen voor de contributie per ledengroep aan de ledenvergadering.
- o Creëren van voorwaarden voor de bureauorganisatie om effectief en efficiënt te opereren.
- o Benoeming, beoordeling en vaststelling van beloning van directie en MT.

### Bestuurssamenstelling

De samenstelling van het algemeen bestuur wordt in grote mate bepaald door de pluriformiteit van de NBO. Hieruit volgen de criteria voor de samenstelling van het algemeen bestuur.

- In het algemeen bestuur zitten vertegenwoordigers van de drie ledengroepen met actieve leden (zonder last en ruggespraak). Van ieder ledengroepbestuur zit ten minste één bestuurslid ook in het algemeen bestuur (de linking pin).
- Het algemeen bestuur is evenwichtig samengesteld op basis van de volgende afspiegelingsprincipes:
  - Representatieve afspiegeling van Openbaar accountants, Intern en overheidsaccountants en Accountants in Business.
  - Representatieve afspiegeling van RA's en AA's.
  - Representatieve afspiegeling van grote, middelgrote en kleine kantoren.
  - Bij de afspiegeling is rekening gehouden met het aantal leden in de ledengroep, de mate waarin de ledengroep de agenda van het algemeen bestuur bepaalt en de bijdrage (zowel financieel als niet-financieel) die de ledengroep aan de NBO biedt.

De volgende bestuurssamenstelling is op basis van bovenstaande uitgangspunten vastgesteld:

	Openbaar Accountants	Overheids en intern Accountants	Accountants in Business	Totaal
AA	4	0	1	5
RA	4	1	3	8
Totaal	8	1	4	13

Samenstelling algemeen bestuur

Voorts gelden de volgende principes:

- In de groep van acht openbaar accountants zullen drie accountants werkzaam zijn bij grote kantoren (vanaf 500 leden), twee bij middelgrote kantoren (11 tot 499 leden) en drie bij kleine kantoren (tot 10 leden). Daarnaast zal er voor worden gezorgd dat een evenwichtige verhouding tussen OOB- en mkb-inbreng wordt gerealiseerd.
- Het is van belang ten minste één bestuurslid te hebben die in het beroep veel te maken heeft met het openbaar bestuur en in dienst is bij de overheid.

In het voorstel wordt uitgegaan van een bestuur van 13 leden (thans hebben de beide organisaties gezamenlijk 16 bestuursleden). In de eerste jaren na de fusie wordt dit in omvang grote bestuur raadzaam geacht om de vele belangen op bestuurlijk niveau te behandelen. Deze bestuurssamenstelling zal echter na een periode van enkele jaren worden geëvalueerd en indien nodig of wenselijk worden bijgesteld, waarbij het streven

is om tot een kleiner bestuur te komen. De drie ledengroepen met actieve leden zullen altijd in het bestuur zijn vertegenwoordigd.

### Bestuurscultuur

Tevens is een gewenste bestuurscultuur vastgesteld, waarbij het bestuur:

- bestuurt op hoofdlijnen, met een goede planning- en controlcyclus;
- per onderwerp zelf de diepgang bepaalt die zij nastreeft;
- voortdurend in dialoog is met de leden en de externe stakeholders.

### Taakverdeling

- De taakverdeling tussen de bestuursleden wordt door het bestuur zelf bepaald.
- Het bestuur kent portefeuilles en kernprojecten (gekoppeld aan beleidsthema's). In ieder geval zijn de volgende portefeuilles belegd:
  - Financiën, planning en control.
  - Regelgeving / vaktechniek.
  - Benoemingen en beloningen.
  - Onderwijs.
  - Toezicht.
  - MKB.
  - Intern accountants.
  - Publieke sector.
  - Internationaal.
  - Niet actieve leden.
- De operationele verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt bij de directie en het MT van de bureauorganisatie.

### Profielchetsen

Profielchets (vice-) voorzitter:

- van onbesproken gedrag zijn;
- de beroepstitel AA of RA dragen;
- het vertrouwen genieten van de beroepsgroep van AA's en RA's;
- werkzaam zijn (of recent werkzaam geweest zijn) als openbaar accountant (dit geldt niet voor de vice-voorzitter) en grote kennis van en affiniteit met het vak van openbaar accountant hebben;
- geschikt zijn voor het vervullen van een brugfunctie tussen de accountancybranche, de overheid en andere stakeholders;
- beschikken over goede kwaliteiten op het gebied van communicatie en beïnvloeding in het publieke domein;
- beschikken over goede inhoudelijke kennis van het gehele beroep in brede zin;
- beschikken over brede bestuurlijke ervaring met inzicht in bestuurlijke verhoudingen en processen;
- in staat zijn op hoofdlijnen de NBO te besturen.

De eerste voorzitter zal een RA zijn, de eerste vice-voorzitter een AA.

Profielchets bestuursleden:

- van onbesproken gedrag zijn.
- de beroepstitel AA of RA dragen.
- het vertrouwen genieten van de beroepsgroep van AA's en RA's.
- (recentelijk) actief het beroep uitoefenend.
- beschikken over brede bestuurlijke ervaring met inzicht in bestuurlijke verhoudingen en processen.
- beschikken over goede kwaliteiten op het gebied van communicatie en beïnvloeding in het publieke domein.
- in staat zijn op hoofdlijnen de NBO te besturen.

Daarnaast zal een dagelijks bestuur worden ingericht. Het dagelijks bestuur zal bestaan uit maximaal vijf leden en kan vertegenwoordigers van alle actieve ledengroepen hebben. In ieder geval zitten de voorzitter en de vice-voorzitter in het dagelijks bestuur. Uitgaande van vijf leden zijn minimaal twee leden van het dagelijks bestuur AA,

### **2.2.2 Ledengroepbesturen**

De ledengroepen van de Openbaar accountants, Intern en overheidsaccountants en Accountants in business hebben elk hun eigen bestuur. Voor deze ledengroepbesturen zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Het ledengroepbestuur is representatief voor de ledengroep.
- Het ledengroepbestuur heeft goed inzicht in de behoeften van de ledengroep.
- De ledengroep bepaalt zelf de samenstelling van haar ledengroepbestuur, met bekrachtiging door het algemeen bestuur.
- Het ledengroepbestuur heeft via een linking-pin constructie een vertegenwoordiging in het algemeen bestuur, dat wil zeggen dat in ieder geval één lid van het ledengroepbestuur zitting heeft in het algemeen bestuur.
- Het ledengroepbestuur formuleert eigen beleidsprioriteiten, actieplan, budgetbehoefte en stemt ondersteuning door het bureau af met directie en MT.
- Het ledengroepbestuur heeft eigen (geoormerkt) budget voor de uitvoering van de door het algemeen bestuur goedgekeurde beleids- en activiteitenplannen. Het algemeen bestuur besluit over de inzet van mensen en middelen voor de uitvoering van de goedgekeurde beleids- en activiteitenplannen.
- Het ledengroepbestuur heeft geen beslissingsbevoegdheid maar wel adviesrecht omtrent regelgeving.
- De ledengroepbesturen hebben maximaal zeven leden.
- Ten aanzien van het ledengroepbestuur Openbaar accountants:
  - De bestuurstermijnen van de voorzitter ledengroep Openbaar accountants en de voorzitter van het algemeen bestuur lopen gelijk.
  - Als de voorzitter van het algemeen bestuur een RA is, dan is de voorzitter ledengroepbestuur Openbaar accountants een AA, en vice versa.
  - Het ledengroepbestuur zal bestaan uit drie AA's en drie RA's.
  - De eerste voorzitter zal een AA zijn, de eerste vice-voorzitter een RA.
  - Twee bestuursleden zullen werkzaam zijn bij kleine, twee bij middelgrote en twee bij grote kantoren.
  - De bestuurstermijnen zullen gelijk lopen met die van het algemeen bestuur.

- Ten aanzien van het ledengroepbestuur Intern en overheidsaccountants:
  - In dit ledengroepbestuur zullen zowel overheids- als intern accountants zitting hebben. Indien het bestuurslid in het algemeen bestuur overheidsaccountant is, zal de voorzitter van het ledengroepbestuur een intern accountant zijn, en vice versa.

### **2.2.3 Directie en managementteam**

De volgende uitgangspunten voor de directie van het bureau zijn geformuleerd:

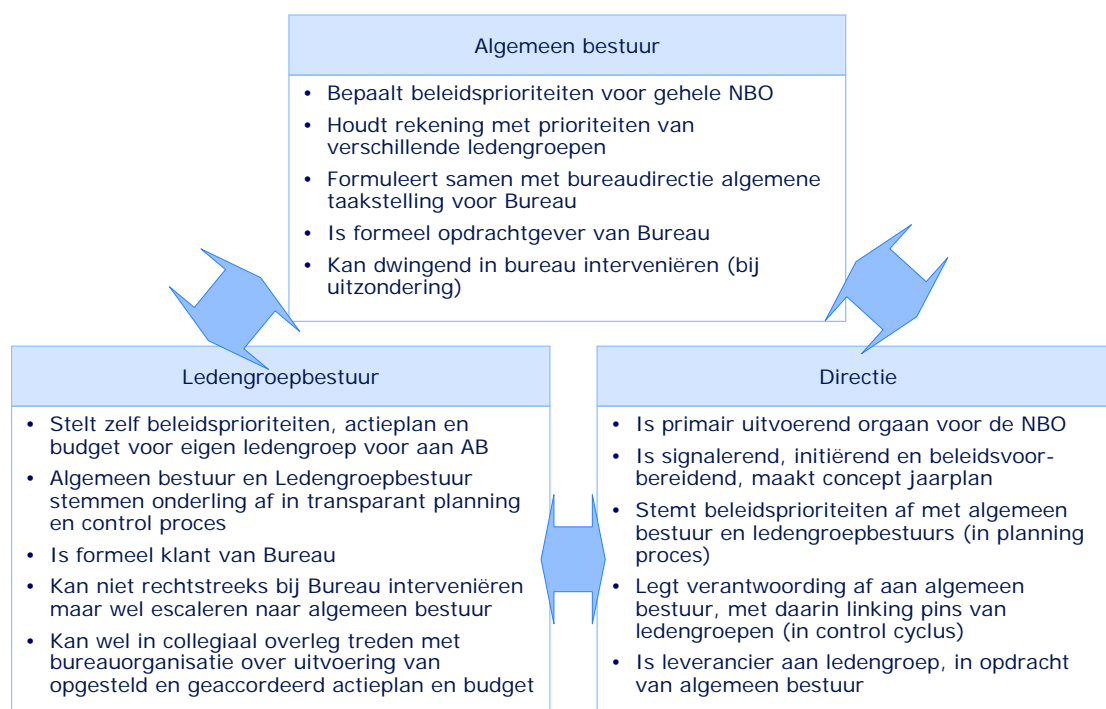
- Checks & balances moeten aanwezig zijn, zowel tussen directieleden als tussen directie en bestuur.
- Transparantie tussen bestuur, directie en leden(groepbesturen) moet bevorderd worden.
- Het openbaar optreden van de directie staat in juiste verhouding tot de actieve externe rol van het bestuur (i.c. de (vice-)voorzitter). De directie van de bureauorganisatie staat ten dienste van de beroepsorganisatie als geheel.
- De directie en het bestuur ontwikkelen samen de strategische agenda, het bestuur neemt echter formeel het besluit.
- De directie moet in resultaattermen aan het bestuur rapporteren. Dit moet in een gedegen planning- en controlcyclus worden geborgd.
- De directie dient een groot draagvlak bij de leden te hebben.

Gekozen is voor een tweehoofdige directie.

- Het is niet strikt noodzakelijk dat de directie bestaat uit AA's of RA's. In ieder geval dient het MT, daar waar relevant, een voldoende vertegenwoordiging van titeldragers (accountants) te hebben.
- De directie wordt ondersteund door een managementteam en een secretariaat.
- De directie wordt door het algemeen bestuur geworven, geselecteerd, aangenomen en beoordeeld.
- De overige MT-leden (waaronder de bestuurssecretaris) worden door zowel directie als algemeen bestuur in samenspraak geworven, geselecteerd, aangenomen en beoordeeld. De eindverantwoordelijkheid in deze ligt bij het algemeen bestuur.

### 2.2.4 Relatie tussen algemeen bestuur, ledengroepbesturen en directie

Er is een tripartiete relatie tussen de drie besturende en organiserende gremia binnen de NBO.



Relaties tussen algemeen bestuur, ledengroepbestuur en bureaudirectie

### 2.3 Adviesraden, commissies, werk- en overleggroepen

Evenals de beide huidige beroepsorganisaties kent de NBO diverse adviesraden, commissies, werk- en overleggroepen. De belangrijkste redenen zijn:

- De NBO is er voor en door haar leden. Het is van belang leden te betrekken in de activiteiten van de NBO en hun specifieke kennis en kunde uit de praktijk te benutten.
- De NBO dient met regelmaat de stem van haar leden te horen.
- De NBO moet met regelmaat de ‘stem van het maatschappelijk verkeer’ horen, en zich laten horen.
- De NBO heeft regelmatig taken uit te voeren die een zekere mate van ‘organisatie en coördinatie’ vergen maar niet in zijn geheel binnen de bureauorganisatie belegd hoeven te worden.
- De bureauorganisatie moet ‘lean en mean’ blijven.

De structuur van adviesraden, commissies, werk- en overleggroepen kent een vierdeling:

1. Bestuurscommissies.
2. Adviesraden.
3. Adviescommissies.
4. Werk- en overleggroepen.

Gedurende het fusieproces wordt het huidige scala aan commissies, raden, et cetera geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie wordt een nieuw stelsel van commissies, raden en groepen samengesteld. Uitgangspunt bij de implementatie van de fusie is dat de samenstelling van deze commissies, raden en groepen opnieuw wordt vastgesteld en dat zittende leden niet vanzelfsprekend in functie blijven bij de NBO. Leden van de NBO worden te zijner tijd uitgenodigd zich kandidaat te stellen voor het lidmaatschap van de nieuwe gremia en worden middels een transparant proces benoemd.

Specifieke aandacht wordt gegeven aan de ‘commissie onderwijs RA/AA’. Deze commissie onderzoekt of er een nieuw opleidingsmodel kan worden ontwikkeld, dat op termijn tot een opleidingstraject leidt waarin differentiatie en specialisatie mogelijk zijn. Ook de uitvoerbaarheid van de Praktijkopleiding/stages komt aan de orde en er zal worden onderzocht in hoeverre beide opleidingstrajecten van elkaars kennis, kunde en middelen gebruik kunnen maken. Daarnaast zal worden getracht de beide opleidingen beter op elkaar aan te laten sluiten.

Voor enkele commissies, raden en groepen is reeds vastgesteld dat ze een plaats in de NBO krijgen. Deze worden in onderstaande paragrafen genoemd.

### **2.3.1 Bestuurscommissies**

De bestuurscommissies bestaan uit leden van het algemeen bestuur en hebben een permanent karakter. Ze verrichten een specifieke voorbereidende taak binnen het algemeen bestuur. Besluitvorming vindt plaats binnen het algemeen bestuur.

De volgende bestuurscommissies worden nu reeds voorzien:

- Commissie financiën, planning en control; ziet toe op een adequaat financieel beheer en een gedegen planning en control proces binnen de NBO.
- Benoemings- en beoordelingscommissie; draagt zorg voor benoeming, beoordeling en vaststelling van beloning voor bestuursleden, directie, managementteam, en leden van adviescollege voor beroepsreglementering, ledengroepbestuursleden en overige door het bestuur nader te bepalen functionarissen. De benoemingscommissie zal voor de eerste benoemingen (in aanloop naar de NBO) bestaan uit de voorzitters van NIVRA en NOvAA.
- Commissie Governance; zal van tijd tot tijd de Governance van de NBO evalueren en zowel gevraagd als ongevraagd advies geven over het functioneren ervan.

### **2.3.2 Adviesraden**

De adviesraden hebben als taak het adviseren van het algemeen bestuur over zaken van strategisch of zwaarwegend belang. Deze raden hebben eveneens een permanent karakter.

Ten minste de volgende adviesraden worden voorzien:

- Raad van Advies; adviseert het algemeen bestuur over zaken van strategisch of anderszins zwaarwegend belang. De Raad van Advies bestaat uit gezaghebbende vertegenwoordigers uit het maatschappelijk verkeer.

- Raad voor Toezicht; houdt namens het algemeen bestuur toezicht op drie belangrijke gebieden binnen de NBO:
  - stage/praktijkopleiding;
  - PE verplichtingen;
  - kwaliteit van de beroepsuitoefening.
- Adviescollege voor Beroepsreglementering; draagt namens het algemeen bestuur inhoudelijk en procesmatig zorg voor de totstandkoming van adequate regelgeving en richtlijnen.

#### Adviescollege voor Beroepsreglementering

Het adviescollege voor beroepsreglementering heeft tot doel het bestuur te ondersteunen bij het tot stand brengen van beroepsreglementering. Dit dient volgens een goed gestructureerd, gepland en transparant proces te verlopen waarin alle relevante stakeholders op de juiste wijze worden betrokken. Later in dit fusievoorstel wordt het regelgevende proces beschreven. Hier wordt ingegaan op het college dat (als adviescollege aan het bestuur) hiervoor zorg draagt.

1. Het adviescollege heeft formeel een adviserende rol naar het bestuur. Het bestuur kan echter niet zonder ruggespraak met het adviescollege afwijken van de standpunten van het adviescollege. Het bestuur houdt vanzelfsprekend de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid.
2. Het adviescollege verwerft haar autoriteit en gezag vooral door de kennis en de statuur van haar leden. Het college is pluriform samengesteld. De leden worden benoemd door het algemeen bestuur op voordracht van de benoemingscommissie na consultatie van de ledengroepbesturen (voor zover relevant). De benoemde leden moeten een goede afspiegeling zijn van de leden van de NBO en dienen gezamenlijk over zowel praktijkkennis als theoretische vaktechnische kennis te beschikken. Het feit dat het bestuur de adviezen van het adviescollege niet zonder meer naast zich neer kan leggen, versterkt het gezag van het adviescollege.
3. Het adviescollege draagt er (namens het bestuur) zorg voor dat het regelgevende proces op de juiste wijze wordt uitgevoerd. Dit houdt op hoofdlijnen in dat het regelgevende proces goed gestructureerd, gepland en gestuurd, transparant, met duidelijke termijnen en met de juiste betrokkenheid van relevante stakeholders verloopt. Tevens draagt zij er zorg voor dat de communicatie met deze stakeholders op goede wijze verloopt, waarbij iedere stakeholder kennis kan nemen van alle reacties en van de afdoening daarvan.
4. Het adviescollege werkt nauw samen met de functionarissen van het bureau welke zijn aangewezen om het adviescollege te ondersteunen in haar rol. Het adviescollege geeft niet hiërarchisch leiding aan deze mensen maar heeft een zogenaamd service level agreement met het bureau omtrent de beschikbaarheid en kwaliteit van deze mensen.
5. Het adviescollege maakt en communiceert jaarlijks een strategische agenda opdat de ledengroepbesturen tijdig zicht hebben op de werkzaamheden van het adviescollege en zich hierop kunnen voorbereiden.
6. Tevens zal het adviescollege een impactanalyse voor mogelijke nieuwe regelgeving maken voordat het proces van regelgeving start.

Het adviescollege kent drie aandachtsgebieden, te weten:

1. Ethiek ;
2. Assurance (publiek en privaat);
3. Non assurance (met name mkb).

De eerste voorzitter zal een RA zijn. De vice-voorzitter een AA.

### **2.3.3 Adviescommissies**

De adviescommissies kunnen worden bemenst door leden en externe deskundigen. Adviescommissies hebben als taak het algemeen bestuur te adviseren over specifieke terreinen of onderwerpen en werken zeer nauw samen met de bureauorganisatie. De commissies worden ingesteld al naar gelang de behoefte en kunnen een tijdelijk karakter hebben.

De volgende adviescommissies worden nu reeds voorzien (niet-limitatief):

- RA/AA Jongerenplatform; draagt zorgt voor het binden van jonge (aankomende) accountants en faciliteert de dialoog tussen algemeen bestuur en de jonge accountants.
- Adviescommissie mkb; faciliteert de dialoog tussen mkb-accountants en het algemeen bestuur en ziet er op toe dat het beleid van de NBO strookt met de belangen van de mkb-accountant.
- Adviescommissie Onderwijs; adviseert het algemeen bestuur over onderwijsgerelateerde zaken zoals eindtermen, beroepsonderwijs en praktijkonderwijs.
- Adviescommissie Verslaggeving.
- Diverse sectorspecifieke adviescommissies; adviseren algemeen bestuur over zaken binnen bijvoorbeeld de publieke of financiële sector.

### **2.3.4 Werk- en overleggroepen**

Naast reeds genoemde gremia kunnen werkgroepen en overleggroepen worden ingesteld door het algemeen bestuur, de directie of een ledengroepbestuur.

De volgende overleggroepen worden nu reeds voorzien:

- Kleine kantoren overleg.
- Grote en middelgrote kantoren overleg.
- Niet-actieve ledengroepoverleg.
- Afdelings-/regio-overleggen.

De afdelingenstructuur is van grote waarde voor het contact tussen de leden en de diverse bestuurlijke gremia binnen de NBO. De afdelingenstructuur van de NOvAA wordt dan ook overgenomen door de NBO. Het algemeen bestuur zal de afdelingsvergaderingen actief onder de aandacht brengen en stimuleren dat zowel AA's als RA's actief aan deze vergaderingen deelnemen.

### **2.3.5 Overige specifieke commissies**

Naast de in dit hoofdstuk genoemde gremia zijn er nog vier permanente gremia welke niet in de genoemde categorieën kunnen worden ingedeeld:

- Raad voor de geschillen.
- Examencommissie AA-BA.
- Klachtencommissie.
- Commissie voor de bezwaarschriften.

### **2.3.6 Reglement op bestuur, bestuurscommissies, adviesraden, adviescommissies, werk- en overleggroepen**

Het algemeen bestuur zal een reglement opstellen waarin diverse zaken worden geregeld waaronder:

- Diverse zaken betreffende de doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Het algemeen bestuur beslist of er een gremium wordt ingesteld.
- Het algemeen bestuur benoemt de leden van het gremium, die een goede representatie moeten vormen van de doelgroep waarvoor het betreffende gremium zijn werkzaamheden verricht.
- Het algemeen bestuur ziet erop toe dat het gremium zijn taken naar behoren uitoefent en de doelstellingen behaalt. Het bureau heeft hierin een belangrijke organiserende en ondersteunende rol.
- Tevens stelt het algemeen bestuur de benodigde financiële (waaronder eventuele vacatiegelden) en niet financiële middelen aan het gremium ter beschikking.

## **2.4 Belangrijke processen**

In de governancestructuur van de NBO staan drie belangrijke processen centraal. Het bestuursbenoemingsproces, het regelgevende proces en de planning- en controlcyclus.

### **2.4.1 Proces voor benoemingen door benoemingscommissie**

Benoemingen van nieuwe bestuursleden komen tot stand via een gedegen proces met heldere termijnen en verantwoordelijkheden. Hieronder staan de belangrijkste kenmerken van dit proces beschreven.

De invulling van vacatures geschiedt op basis van een profielschets voor bestuursleden. De benoemingscommissie gaat aan de hand van deze profielschets en de vastgestelde successieplanning op zoek naar geschikte kandidaten. De ledengroepbesturen wordt gevraagd kandidaten aan te dragen. Daarnaast zal de vacant komende positie worden gepubliceerd via de elektronische nieuwsbrief van de NBO, waarop leden kunnen reageren. Over leden die zichzelf kandidaat stellen zal de benoemingscommissie het desbetreffende ledengroepbestuur consulteren.

De kandidaten worden door de benoemingscommissie aan het algemeen bestuur voorgedragen dat (na intern beraad en goedkeuring) de kandidaat of kandidaten van haar keuze aan de ledenvergadering voorstelt. De ledenvergadering bepaalt vervolgens door middel van stemming of de kandidaat daadwerkelijk tot het bestuur zal toetreden.

Van ledengroepen (behalve de niet-actieven) wordt ook verwacht dat zij een kandidaatbestuurslid voordragen die tevens lid is van het ledengroepbestuur en als linking pin functioneert. De benoeming als bestuurslid vindt conform de normale procedure plaats door middel van stemming in de ledenvergadering nadat het normale traject (benoemingscommissie en voordracht algemeen bestuur) is doorlopen.

#### Zittingsperiode bestuursleden

- Bestuursleden worden door de ledenvergadering benoemd voor een termijn van 1 keer 3 jaar, met de mogelijkheid tot verlenging met eenmaal 2 jaar.
- Nieuwe bestuursleden worden volgens een tijdsschema benoemd, dat ervoor zorgt dat niet alle posities tegelijk vacant komen.

#### Zittingsperiode voorzitter en vice-voorzitter

- Uit de bestuursleden wordt de voorzitter benoemd voor een periode van 1 jaar, met de mogelijkheid tot maximaal 2 herbenoemingen.
- De vice-voorzitter wordt eveneens voor een periode van 1 jaar benoemd, met de mogelijkheid tot maximaal 2 herbenoemingen.

Vanuit NIVRA en NOvAA wordt getracht bij de eerste benoemingen zoveel mogelijk de opgebouwde bestuurlijke ervaring voor de NBO te behouden.

Indien een bestuurslid stopt met de actieve beroepsbeoefening of overstapt naar een andere ledengroep kan de bestuurstermijn worden afgemaakt, maar kan geen herbenoeming plaatsvinden.

Het algemeen bestuur zal jaarlijks een zelfevaluatie uitvoeren.

### **2.4.2 Regelgevend proces**

Beroeps- en gedragsregels worden ontwikkeld en vastgesteld door de International Standards Boards van de IFAC (IAASB, IESB en IAESB). Deelname aan deze organisaties is van belang om invloed te houden op de regelgeving en daarmee op de toepasbaarheid in de naar zijn aard zeer gevarieerde praktijk. Met het lidmaatschap van IFAC committeert de NBO zich tot naleving van deze standaarden.

Daarnaast is Europese en Nederlandse wet- en regelgeving van invloed op de specifieke regelgeving voor het Nederlandse beroep.

Het regelgevend proces van de NBO heeft betrekking op de volgende soorten 'regels en richtlijnen':

#### 1. Regelgeving

##### a. Verordeningen

De verordnungsbevoegdheid is in de wet neergelegd, waarbij tevens is aangegeven dat verordeningen kunnen worden onderscheiden in:

- A. verordeningen die goedkeuring van de Minister van Financiën behoeven (verordeningen met financiële gevolgen en verordeningen ten aanzien van de wettelijke controles);
- B. verordeningen die geen goedkeuring behoeven van de Minister van Financiën. Alle verordeningen behoeven de goedkeuring van de ledenvergadering.

b. Nadere voorschriften door het algemeen bestuur

Nadere voorschriften zijn bedoeld om nadere invulling te geven aan datgene dat in een verordening is genormeerd. Deze behoeven de goedkeuring van het algemeen bestuur, nadat de leden zijn geconsulteerd.

## 2. Richtlijnen

Dit betreft Leidraden/Praktijkhandreikingen, Audit Alerts et cetera.

Deze uitingen kunnen worden gezien als uitwerking, verduidelijking en ‘best practice’.

Ook hier is goedkeuring van het algemeen bestuur noodzakelijk.

De huidige praktijk van totstandkoming (het ‘due process’) van deze regelgeving behoeft geen aanpassing. Wel worden de effectiviteit en efficiency van het proces van totstandkoming verbeterd.

Het Adviescollege voor Beroepsreglementering zorgt voor een jaarplan ten aanzien van de regelgeving. Dit jaarplan bevat een strategische agenda die wordt goedgekeurd door het bestuur en aan de ledengroepbesturen wordt gecommuniceerd. Op basis hiervan weten de ledengroepbesturen wanneer voor hen relevante regelgeving in het Adviescollege wordt behandeld en wanneer zij een rol kunnen/moeten gaan spelen in het consultatieproces omtrent deze regelgeving.

Het college volgt de hierna aangegeven stappen in het regelgevend proces.



Regelgevend proces

Het bestuur stelt op voorpraak van het Adviescollege een keer per jaar de strategische- en jaaragenda vast en stelt daarbij de prioriteiten voor het Adviescollege. Tevens zal het bestuur in overleg met het Adviescollege beoordelen in hoeverre de leden en

stakeholders bij het regelgevend proces moeten worden betrokken. Uiteraard dient deze agenda dusdanig flexibel te zijn dat op korte termijn, indien de actualiteit hierom vraagt, diverse zaken snel kunnen worden geregeld.

#### Uitwerking van regelgeving

Ten aanzien van de uitwerking van de regelgeving staat zorgvuldigheid voorop. Subcommissies (die vallen onder het Adviescollege) werken de regelgeving in een eerste concept uit, waarin zij worden bijgestaan door medewerkers van het bureau en waar relevant door leden (bijvoorbeeld bij regelgeving voor overheidsaccountants).

Het proces begint met een impactanalyse van de voorgestelde regelgeving voor de leden en andere (interne en externe) stakeholders. Op basis van deze impactanalyse wordt besloten of de voorgestelde nieuwe regelgeving daadwerkelijk moet worden uitgewerkt. Het Adviescollege draagt zorg voor een vlotte doorlooptijd van deze nieuwe regelgeving (zo mogelijk maximaal 6 maanden tot goedkeuring door het bestuur).

#### Beoordeling door het bestuur

Nadat de regelgeving door het Adviescollege is opgesteld, zal deze aan het algemeen bestuur ter goedkeuring worden voorgelegd. De voorzitter van het Adviescollege zal in de gelegenheid worden gesteld om een toelichting te geven.

Het bestuur zal de regelgeving niet zelfstandig aanpassen. Aan het Adviescollege wordt zonodig aangegeven welke zaken heroverwogen moeten worden, waarna een aangepast voorstel kan worden voorgelegd aan het bestuur.

#### Invloed van de leden

Om draagkracht voor regelgeving te creëren, is betrokkenheid van de leden essentieel. Communicatie omtrent de regelgeving en de ontwikkelingen daarin vormt daarom een belangrijk onderdeel van de taken van het Adviescollege. De consultatie van de leden vindt echter formeel plaats door het algemeen bestuur.

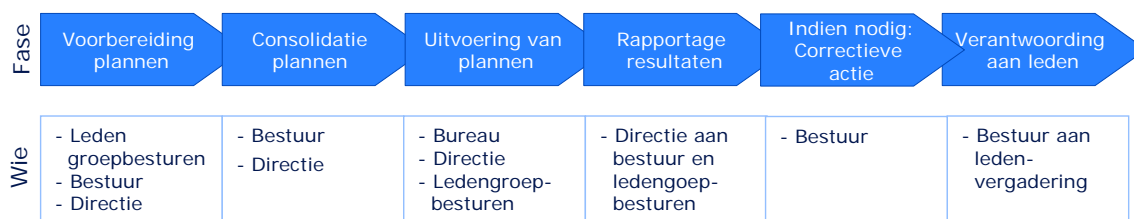
Allereerst zullen de leden van de NBO hun invloed hebben bij de totstandkoming van de regelgeving. Bij regelgeving zal de consultatie ondermeer via regionale afdelingen verlopen. Voorts kan het noodzakelijk zijn om gedurende het proces van uitwerking van de regelgeving de mening van de leden te peilen.

Ten aanzien van verordeningen heeft de algemene ledenvergadering in alle gevallen de eindbeslissing op grond van wettelijke bepalingen.

#### **2.4.3 Planning- en controlcyclus**

In een pluriforme NBO is het van groot belang dat er een gedegen en goed werkende planning- en controlcyclus wordt gehanteerd. Deze planning- en controlcyclus geeft de diverse leden(groepen) voldoende invloed op het algemeen bestuur en het bureau om hun belangen te behartigen.

In onderstaand schema staat deze planning- en control cyclus schematisch en beknopt weergegeven.



De cyclus verloopt in zes hoofdstappen:

1. De cyclus begint bij het algemeen bestuur en de ledengroepbesturen welke beiden hun eigen conceptjaarplan voorbereiden. In dit conceptjaarplan staan beleidsuitgangspunten, prioriteiten en een activiteitenplan. Tevens geven ledengroepbesturen en algemeen bestuur aan wat zij van de bureauorganisatie verwachten.
2. In een volgende stap zorgen algemeen bestuur en directie voor de consolidatie van de plannen en worden door het algemeen bestuur prioriteiten gesteld in overleg met ledengroepbesturen.
3. Na goedkeuring van de plannen (formeel door het algemeen bestuur, maar feitelijk in goed collegiaal overleg tussen ledengroepbestuur, algemeen bestuur, directie en MT) gaat het bureau onder aanvoering van de directie in samenwerking met de ledengroepbesturen over tot de uitvoering van de plannen. Zij heeft in de dagelijkse gang van zaken regelmatig contact met zowel het algemeen bestuur als met de ledengroepbesturen.
4. Periodiek zal de directie verslag doen over de resultaten (zowel financieel als inhoudelijk) aan het algemeen bestuur en aan de ledengroepbesturen. Afwijkingen van het plan zullen in dit overleg worden besproken en indien nodig zal correctieve actie worden gepland.
5. Mochten de resultaten niet tot tevredenheid stemmen, kunnen de ledengroepbesturen het algemeen bestuur tot correctieve actie verzoeken. Het algemeen bestuur dient zich een mening te vormen over het al dan niet terecht zijn van dit verzoek. Indien het algemeen bestuur het verzoek terecht vindt, dienen algemeen bestuur en directie deze correctieve actie te nemen.
6. Het bestuur legt jaarlijks verantwoording af aan de ledenvergadering.

Op deze wijze wordt ervoor gezorgd dat de bureauorganisatie handelt in lijn met de belangen van de ledengroepen. Het algemeen bestuur draagt zorg voor een juist (ledengericht) functioneren van de bureauorganisatie enerzijds en consistentie en standvastigheid in beleid en aansturing van de bureauorganisatie anderzijds.

#### **2.4.4 *Proces voor maatschappelijke dialoog***

De dialoog tussen de NBO en belangrijke externe stakeholders is van groot belang. Deze dialoog gaat onder meer over concrete regelgeving, producten, diensten en projecten van de bureauorganisatie. De stakeholders van de NBO zijn zeer gevarieerd.

Te onderscheiden groepen zijn onder meer:

- Wetgevers (ministeries, parlement, lagere overheden).
- Autoriteiten (AFM, NMa, DNB, NZa, Cfv, Algemene Rekenkamer).
- Belangenorganisaties (VNO, MKB Nederland, LTO, Eumedion, NVB, FNV, VNG, Vereniging van Rekenkamers).
- Gelieerde organisaties (VRC, NOREA, IIA, RJ).
- Onderwijs (VNSU, HBO-raad, CEA, universiteiten, hogescholen etc.).
- Internationaal (IFAC, FEE, EFAA etc).

De NBO hecht er aan de relaties met de gelieerde organisaties voort te zetten en zo mogelijk te intensiveren. De leden van deze organisaties zijn onderdeel van de gehele financiële keten.

Vanwege de diversiteit van de stakeholders worden er verschillende overlegmogelijkheden gekozen:

- Eén op één gesprekken op bestuurlijk niveau.
- Rondetafelbijeenkomsten (rond thema's en consultaties).
- Samenwerkingsprojecten (onderzoeken, seminars etc.).

Hierbij wordt gekozen voor een systematische aanpak. Jaarlijks wordt een plan en een agenda opgesteld en vindt er evaluatie en rapportage plaats. Plan en evaluatie vormen tevens input voor het programma van onder andere de jaarlijkse debatserie.

### **3. FINANCIËN**

Ter ondersteuning van de besluitvorming over de financiële aspecten van de voorgenomen fusie tussen NOvAA en NIVRA, is een model ontwikkeld. In het model is een eerste aanzet tot een globale pro forma begroting van de NBO voor de jaren 2011 t/m 2013 opgenomen. In het model is uitgegaan van een fusie per 1 januari 2011. De werkelijke startdatum van de NBO wordt bepaald door het wetgevende traject, dat mogelijk op een later moment wordt afgerond. Bij het opstellen van de pro forma begroting is de nodige voorzichtigheid in acht genomen.

Aan het model ligt een aantal uitgangspunten ten grondslag die hierna worden toegelicht.

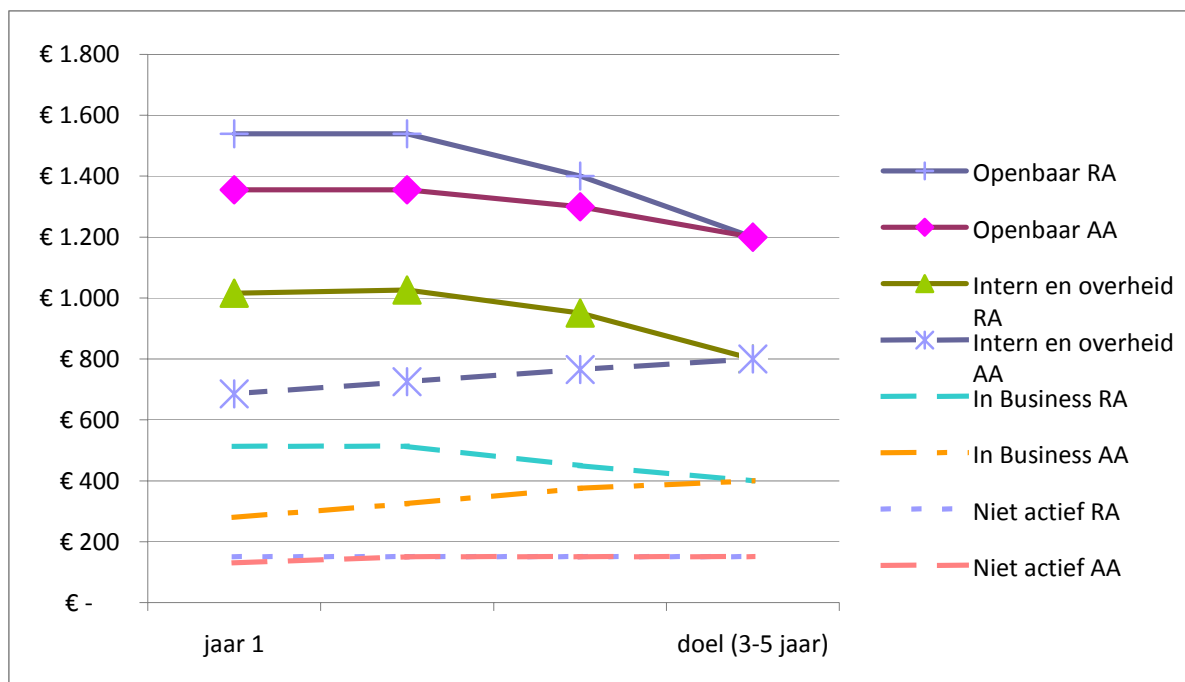
#### ***3.1 Synergievoordelen ten bate van de leden***

Bij de fusie wordt gestreefd naar een substantiële reductie van de organisatiekosten in de komende jaren. Deze reductie moet in 2013 zijn gerealiseerd onder de aanname van ongewijzigd beleid en gelijkblijvend takenpakket. De bedoeling is dat het synergievoordeel ten goede komt aan de leden, primair in de vorm van een reductie van de contributie.

#### ***3.2 Contributie***

De contributies voor AA's en RA's zullen in een periode van drie tot vijf jaar worden geharmoniseerd, waardoor per ledengroep één contributie ontstaat. Deze contributies zullen een vergelijkbare indeling kennen als de huidige. Het feitelijke contributieniveau wordt mede bepaald door het tempo en de mate waarin de beoogde kostenreductie wordt gerealiseerd.

Met het doorgeven van de synergievoordelen zal niet worden gewacht; in 2010 (NIVRA: 2010/2011) zal de contributie niet worden geïndexeerd, in de jaren daarna zal de totale contributiesom verder worden teruggebracht. Dit zal voor meer dan 90% van de leden leiden tot een contributieverlaging. Voor de overige leden zal het pakket van dienstverlening worden uitgebreid. Uiteindelijk, in een periode van 3 tot 5 jaar, zal het onderstaande contributieverloop worden doorgevoerd.



Het draagkrachtbeginsel voor individuele leden blijft van kracht (korting als de contributie meer dan 4% van het jaarinkomen bedraagt).

### 3.3 Activiteitenbudget per ledengroep

Voor het activiteitenbudget per ledengroep en de rol die het ledengroepbestuur heeft bij vaststelling en besteding hiervan, zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Elke ledengroep heeft een activiteitenplan en vraagt daar budget voor aan bij het algemeen bestuur.
- Het algemeen bestuur bepaalt of de ledengroep dat budget (geoormerkt) krijgt.
- De budgettoekenning moet passen binnen een meerjarig contributie- en financieel beleid voor de gehele NBO waar het algemeen bestuur verantwoordelijk voor is.
- Bij het toekennen van de budgetten worden de door de huidige beroepsorganisaties gemaakte afspraken gerespecteerd.

### 3.4 Vacatiegelden en vergoedingen

De NBO hanteert voor een door het bestuur aangewezen aantal bestuurscommissies, adviesraden en commissiefuncties het huidige vacatiegelden- en vergoedingensysteem van de NOvAA. Dit systeem verlaagt met name voor leden uit kleinere kantoren en organisaties alsmede zelfstandig gevestigde leden de drempel om zich voor de NBO in te zetten. De kosten hiervan zijn meegenomen in het model.

### **3.5 Balans en vermogensposities**

De eigen vermogensposities van de huidige organisaties verschillen sterk. Onderstaande uitgangspunten voor de samenvoeging van de beide balansen in de NBO doen recht aan deze verschillen:

- Het NIVRA zal bij de totstandkoming van de NBO haar gehele eigen vermogen inbrengen.
- De NOvAA zal naar verhouding van het aantal leden (circa twee staat tot één) eveneens eigen vermogen inbrengen.
- Het surplus aan eigen vermogen van de NOvAA (dat volgens het model ca. 7,3 miljoen euro zal bedragen) zal op nader te bepalen wijze apart worden gezet en onder beheer van de AA's blijven. Dit vermogen zal op een door de AA's te bepalen wijze terugvloeien naar de AA's. Het bestuur van de NOvAA zal daartoe in 2010 een uitgewerkt plan voorleggen aan haar leden.
- Vanaf 2011 zal de NBO als één organisatie, op basis van de geplande financiële synergievoordelen, in een beperkt aantal jaren haar weerstandsvermogen op het noodzakelijke niveau brengen. Dit niveau is bepaald op 6 miljoen euro, gebaseerd op het feit dat het bestuur geen fondsvorming beoogt en als publiekrechtelijke beroepsorganisatie een stabiele inkomstenstroom kent.
- De eigen vermogensposities van beide organisaties worden, bij de start van de NBO, door middel van due diligence getoetst.
- Bij de beoordeling van de vermogensposities is geconcludeerd dat waarden van de niet in de balans opgenomen activa en passiva per saldo niet zodanig verschillen, dat hiermee rekening moet worden gehouden bij de vermogensinbreng in de NBO.

### **3.6 Model meerjarenbegroting**

Om inzicht te krijgen in de effecten van de fusie op de resultaats- en vermogensontwikkeling van de NBO is een globale pro forma begroting voor de jaren 2011 – 2013 opgesteld.

Deze begroting is gebaseerd op:

- gelijkschakeling van de boekjaren;
- de in paragraaf 3.1 tot en met 3.5 beschreven uitgangspunten;
- een conservatieve raming van de VERA/VEDAA-inkomsten;
- 2 % indexatie van de lasten en baten (excl. contributie);
- ontdebelling contributie van leden die zowel RA als AA zijn;
- extra kosten als gevolg van de nieuwe vacatiegeldregeling;
- de verwachte fusiekosten;
- een forse post onvoorzien.

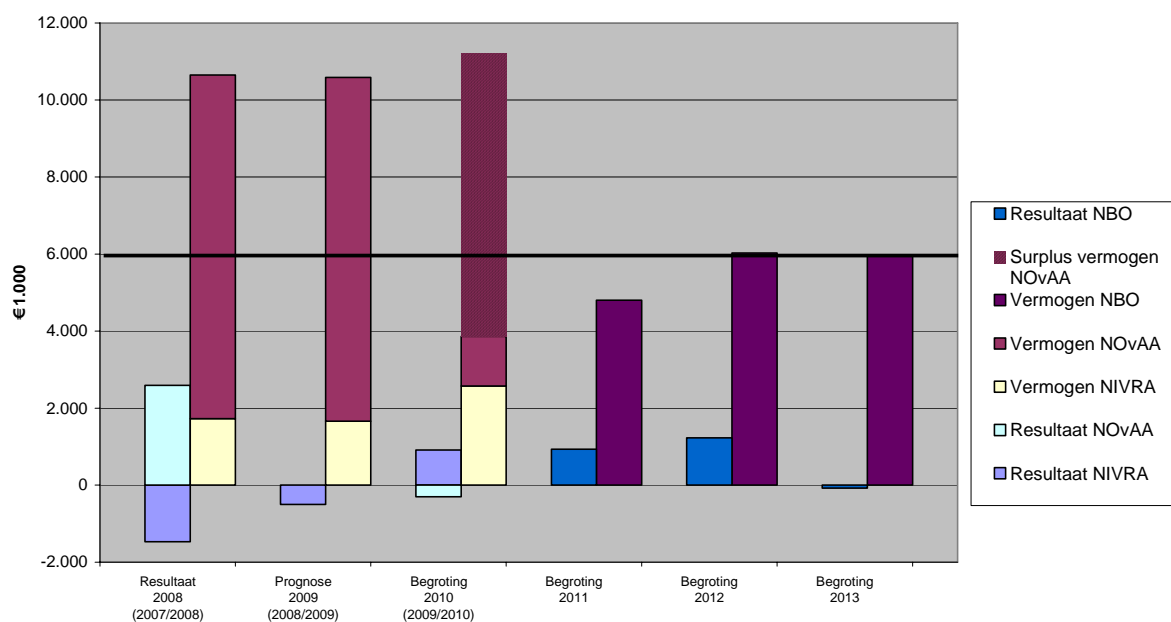
De afname van de baten vloeit voort uit het doorvoeren van voornoemde contributieverlagingen die mogelijk zijn gemaakt door de kostenbesparingen.

De globale pro forma meerjarenbegroting 2011 – 2013 is opgesteld op basis van de jaarrekeningen en begrotingen van beide beroepsorganisaties in de periode 2008 – 2010. In deze periode is met name bij het NIVRA sprake van een stevige ombuigingsoperatie,

leidend van een verlies van 1,5 mln euro in 2007/2008 naar een begroot positief resultaat van 0,9 mln euro in 2009/2010.

	2008 resultaat <sup>1</sup>	2009 prognose <sup>1</sup>	2010 begroting <sup>1</sup>	2011 pro forma Begroting	2012 pro forma Begroting	2013 pro forma Begroting
Contributies en inschrijfgelden	18.000	18.300	18.800	18.900	18.200	16.100
Overige inkomsten	16.400	13.400	12.400	12.600	12.900	13.100
<b>Totaal baten</b>	<b>34.400</b>	<b>31.700</b>	<b>31.200</b>	<b>31.500</b>	<b>31.100</b>	<b>29.200</b>
Personeelskosten	12.700	13.000	12.500	11.800	11.200	10.600
Overige kosten	20.600	19.200	18.100	18.800	18.700	18.600
<b>Totaal lasten en onvoorzien</b>	<b>33.300</b>	<b>32.200</b>	<b>30.600</b>	<b>30.600</b>	<b>29.900</b>	<b>29.200</b>
<b>Resultaat</b>	<b>1.100<sup>2</sup></b>	<b>(500)</b>	<b>600</b>	<b>900</b>	<b>1.200</b>	<b>Nihil</b>
Eigen vermogen einde boekjaar	10.600	10.600 <sup>3</sup>	3.900 <sup>4</sup>	4.800	6.000	6.000

#### Resultaten en vermogens



<sup>1</sup> Som van NIVRA en NOvAA

<sup>2</sup> Som resultaat NOvAA 2008 (+2.600) en resultaat NIVRA 2007/2008 (-1.500)

<sup>3</sup> Inclusief stelselwijziging ad 500 als gevolg van toepassing RJ 271

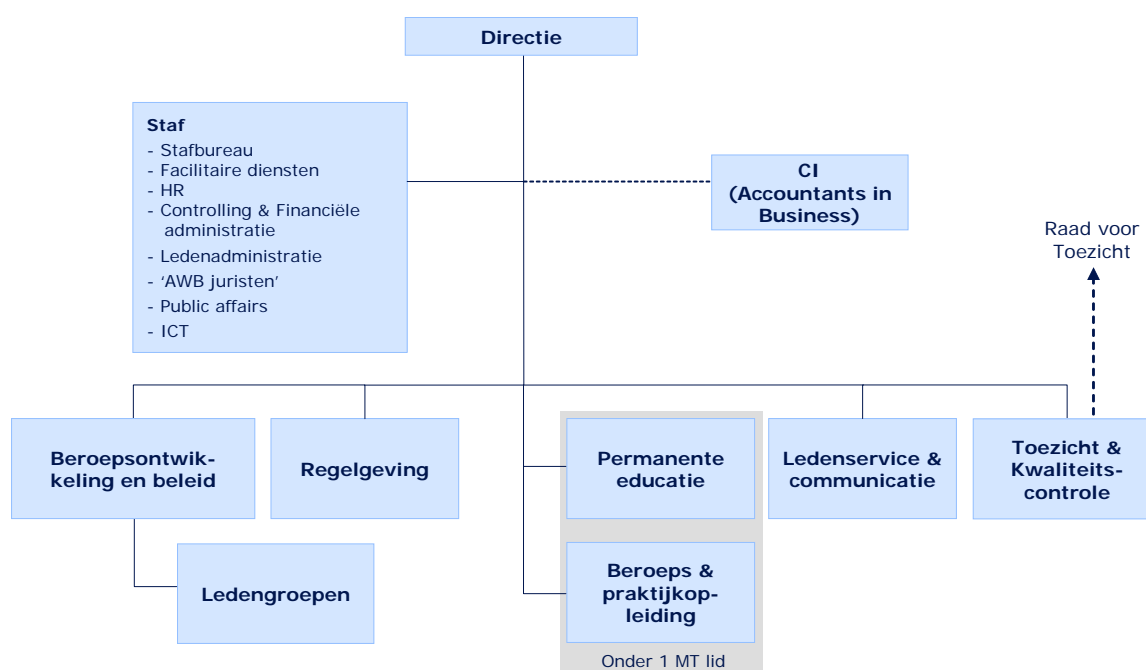
<sup>4</sup> Na afsplitsing NOvAA-surplus ad 7.300

## 4. BUREAUORGANISATIE

De bureauorganisatie vervult een belangrijke rol in de NBO. Zij draagt zorg voor de uitvoering van het beleid en heeft daarnaast een initiërende en ondersteunende rol in het formuleren van het beleid.

Uitgaande van de huidige situatie is er ruimte voor verbetering in de bureauorganisatie. Leidend in het ontwerp voor de bureauorganisatie zijn daarom de volgende uitgangspunten:

- De nieuwe bureauorganisatie moet professioneel en resultaatgericht zijn.
- De organisatie moet zeer servicegericht naar de leden zijn en organiseert dat vanuit een klant-leverancier-relatie.
- Daarnaast moet de organisatie efficiënt zijn, maximale output leveren tegen lagere kosten dan momenteel beide organisaties gezamenlijk, kleiner in omvang zijn dan de som van de huidige organisaties.
- Ledengroepen moeten duidelijk herkenbaar zijn in de bureauorganisatie.
- Er moeten duidelijke verantwoordelijkheidslijnen zijn.
- De personele taakverdeling moet helder zijn.
- Het takenpakket zal sterk lijken op het huidige takenpakket. Dit vormt een goede basis voor de NBO.



Structuur van de bureauorganisatie

De specifieke positie van de ondersteuning van accountants in business wordt verklaard uit de succesvolle samenwerking van deze ledengroep met de Vereniging van Registercontrollers (VRC) in het Controllersinstituut (CI). Om voortzetting hiervan te

waarborgen wordt het CI als operationele eenheid gehandhaafd en zal er periodiek overleg op bestuurs- en directieniveau plaatsvinden. Tevens zal er een directe rapportagelijng worden gecreëerd tussen de manager CI/Accountants in Business en de directie.

Het takenpakket van het bureau kan als volgt worden samengevat:

Afdeling	Hoofdtaken
Directie	Algemeen management en aansturing van organisatie
Staf	Ondersteunende diensten op vlak van facilitaire diensten, personeel & organisatie, ICT, financiële administratie, juridische zaken, ledenadministratie, public affairs
Beroepsontwikkeling en beleid	Reputatiebevordering, belangenbehartiging en beroepsontwikkeling ten behoeve van, en in samenwerking met de ledengroepen
Regelgeving	Bevordering van goede beroepsuitoefening door middel van opstellen en handhaven van beroepsreglementering
Permanente educatie	Bevordering van vakbekwaamheid van alle accountants door middel van het aanbieden van compleet en actueel pakket aan permanente educatie opleidingen en middelen
Beroeps- en praktijkopleiding	Bevordering van kwalitatieve en kwantitatieve instroom in het beroep door uitvoering van wettelijke taken ten aanzien beroeps- en praktijkopleiding
Ledenservice en communicatie	Bevordering van kwaliteit van beroepsuitoefening door middel van diverse communicatie en ondersteunende services aan leden, en bevordering van beroepsimago middels marketingcommunicatie
Toezicht en kwaliteitscontrole	Waarborgen van kwaliteit van beroepsuitoefening door middel van onafhankelijke toetsing op kwaliteit van geleverde accountantsdiensten

Ten aanzien van het HR beleid van de NBO gelden de volgende uitgangspunten:

- De fusie van beide organisaties mag geen opdrijvend effect hebben op de gemiddelde salariskosten per fte.
- Een nieuw compleet primair en secundair arbeidsvoorwaardenpakket zal gedurende 2010 worden ontwikkeld.
- De NBO houdt zich qua salariëring aan het wetsvoorstel 'Normering uit publieke middelen gefinancierde beloningen topfunctionarissen' (WNT).

Gedurende het fusieproces worden de medewerkers op tal van manieren ondersteund ten einde het fusieproces voor hen zo goed mogelijk te laten verlopen. Zaken als 'het nieuwe werken', flexibele werktijden, gebruik van moderne technologie en communicatiemiddelen, meer sturen op output en diverse elementen uit het sociaal plan maken de overgang voor de medewerkers zo prettig mogelijk.

Het concept-fusievoorstel is voorgelegd aan en uitgebreid besproken met de Ondernemingsraden. De bestuurders zijn nog in afwachting van de definitieve adviezen.

#### ***4.1 Locatie en huisvesting***

De NBO streeft er naar met al haar functies en medewerkers op één locatie gehuisvest te zijn. Na uitvoerig onderzoek en weging van diverse opties is besloten te kiezen voor huisvesting in het huidige NIVRA-kantoor in Amsterdam. Doorslaggevend voor de keuze waren de aanzienlijke kostenvoordelen die deze optie met zich meebracht in vergelijking met alle andere scenario's. Het pand in Amsterdam zal bij herinrichting de 'look and feel' van de NBO krijgen.

## 5 HET LEDENGROEPPERSPECTIEF

De voordelen voor de leden in de pluriforme NBO krijgen ondermeer gestalte in de ledengroepen en de taken en bevoegdheden van de ledengroepbesturen. In het fusievoorstel is rekening gehouden met het gegeven dat iedere ledengroep haar eigen behoeften heeft. De NBO moet hier op voldoende wijze mee omgaan.

De ledengroep heeft op vier manieren invloed op de werkzaamheden welke de NBO voor de ledengroep verricht.

### Invloed van ledengroepen op NBO

<p>Via haar vertegenwoordiging in het algemeen bestuur via de linking pin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het bestuur zijn alle ledengroepen (met actieve leden) vertegenwoordigd</li> <li>• Één lid van het ledengroepbestuur heeft ook zitting in het algemeen bestuur</li> <li>• Via deze link heeft de ledengroep haar invloed in het bestuur en via het bestuur in de bureauorganisatie geborgd</li> </ul>	<p>Via het algemene planning en control proces van de NBO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het planning en control proces begint bij de ledengroep die haar eigen beleidsprioriteiten en activiteitenplan formuleert</li> <li>• Dit plan wordt afgestemd met het algemeen bestuur en de bureauorganisatie</li> <li>• Vervolgens wordt budget geormerkt voor de ledengroep en wordt een bepaalde hoeveelheid en kwaliteit aan bureauactiviteiten met de ledengroep afgesproken</li> </ul>
<p>Via haar specifieke rol in het regelgevende proces en in het Adviescollege</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het regelgevende proces vindt voor formele vaststelling van regelgeving consultatie plaats met relevante ledengroepen</li> <li>• De relevante ledengroepen kunnen in dit proces proactief invloed uitoefenen op de tot standkoming van regelgeving</li> </ul>	<p>Via onderwerp specifieke kernprojecten of portefeuilles en bureauorganisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bestuur zal permanente portefeuilles en/of ad hoc kernprojecten kennen</li> <li>• Een ledengroep kan een kernproject agenderen waarmee een voor haar belangrijke ontwikkeling of kwestie binnen het bestuur voldoende aandacht krijgt</li> <li>• De bureauorganisatie heeft per ledengroep een afdeling die specifiek voor de ledengroep werkt</li> </ul>

## *Een eigen stem in de NBO: vijf voorbeelden*

### **Mkb-accountants (AA's en RA's)**

Er wordt binnen de NBO op diverse manieren voor gezorgd dat de mkb-accountants een eigen stem hebben:

- Meer dan de helft van de openbaar accountants in het bestuur is mkb-accountant.
- Binnen het bestuur komt een specifieke mkb-portefeuille.
- Mkb-accountants zijn vertegenwoordigd in het ledengroepbestuur.
- De eerste voorzitter van de ledengroep openbaar accountants is een AA.
- Mkb-overleg: er komt een apart overleg kleine/middelgrote kantoren, daarnaast kunnen mkb-accountants zich organiseren binnen niveau 3 van de governancestructuur.
- Mkb-accountants hebben zitting in het Adviescollege voor Beroepsreglementering. Dit Adviescollege heeft onder meer Assurance en Non Assurance als aparte aandachtsgebieden. Bij ieder voorstel tot verandering van de regelgeving wordt bekeken wat de consequenties zijn voor onder meer de mkb-accountant (impactanalyse) en of deze voorstellen verder worden uitgewerkt.

### **Accountants in business (AA's en RA's)**

De positie van accountants in business komt tot uiting door

- Dertig procent van de leden in het algemeen bestuur is accountant in business.
- Accountants in business hebben een eigen ledengroepbestuur en beschikken over een geormerkt budget.
- Accountants in business hebben zitting in het Adviescollege voor Beroepsreglementering.
- Accountants in business kunnen zich organiseren binnen niveau 3 (sectorcommissies, werkgroepen).

Tegelijkertijd dient de succesvolle samenwerking van de ledengroep accountants in business met de Vereniging van Registercontrollers (VRC) in het Controllers Instituut (CI) te worden voortgezet. Om dit te waarborgen wordt het CI als operationele eenheid gehandhaafd en zal er periodiek overleg op bestuurs- en directieniveau plaatsvinden. Tevens zal er een directe rapportagelijijn worden gecreëerd tussen de manager CI/Accountants in business en de directie.

### **Overheidsaccountants (AA's en RA's)**

De overheidsaccountants vormen samen met intern accountants een eigen ledengroep:

- Binnen het bestuur komt een specifieke portefeuille publieke sector.
- Binnen het bestuur is er altijd één lid dat werkzaam is bij de overheid.
- Overheidsaccountants zijn vertegenwoordigd in het ledengroepbestuur.
- Als de vertegenwoordiging van de ledengroep in het algemeen bestuur plaatsvindt door een intern accountant, dan is een overheidsaccountant voorzitter van het ledengroepbestuur.
- Er kan een subcommissie overheidsaccountants worden gevormd die het ledengroepbestuur adviseert over specifieke overheidsaangelegenheden.
- Daarnaast kunnen overheidsaccountants zich organiseren binnen niveau 3 van de governancestructuur, bijvoorbeeld in een commissie Publieke Sector.
- Een overheidsaccountant heeft zitting in het Adviescollege voor Beroepsreglementering. Dit College laat zich op het gebied van regelgeving adviseren door een subcommissie Publieke sector.

### **Intern accountants (AA's en RA's)**

De intern accountants vormen samen met overheidsaccountants een eigen ledengroep:

- Binnen het bestuur komt een specifieke portefeuille Intern accountants.
- Intern accountants zijn vertegenwoordigd in het ledengroepbestuur.
- Als de vertegenwoordiging van de ledengroep in het algemeen bestuur plaatsvindt door een overheidsaccountant, dan is een intern accountant voorzitter van het ledengroepbestuur.
- Er kan een subcommissie intern accountants worden gevormd die het ledengroepbestuur adviseert over specifieke aangelegenheden voor de interne accountant.
- Daarnaast kunnen intern accountants zich laten vertegenwoordigen binnen niveau 3 van de governancestructuur, bv. in diverse sectorcommissies.
- Een intern accountant heeft zitting in het Adviescollege voor Beroepsreglementering.

### **Niet-actieve accountants (AA's en RA's)**

De niet-actieve accountants vormen een eigen ledengroep:

- Er komt een bestuursportefeuille 'niet-actieve accountants'.
- De niet-actieve accountants behouden hun zeggenschap in de ledenvergadering en besluiten dus mee over de toekomst van het beroep.
- De niet-actieve accountants kunnen gebruik maken van de ledenservice van de NBO.
- De niet-actieve accountants blijven door de NBO goed geïnformeerd middels bladen, informatiebijeenkomsten, et cetera.
- De niet-actieve accountants blijven actief betrokken bij specifieke onderwerpen.
- Er komt een eigen platform op internet voor discussies.
- Niet-actieve accountants kunnen initiatieven nemen tot of deelnemen aan gremia op het derde niveau.

## 6 BESLUITVORMINGSPROCES

Door regelmatige communicatie en ruime gelegenheid tot inspraak in het besluitvormingsproces is er voor gezorgd dat de juiste afwegingen in het belang van het beroep als geheel en de maatschappij worden gemaakt. Dit proces was gericht op het tot stand komen van dit definitieve fusievoorstel.

In het concept-fusievoorstel waren drie fasen te onderscheiden voor informatievoorziening en consultatie:

- inspraak in het concept fusievoorstel (september - oktober 2009)
- beoordeling van het definitieve fusievoorstel (november 2009)
- definitieve besluitvorming (december 2009)

### Periode 1: informatie en inspraak op concept-fusievoorstel

Naar aanleiding van het concept-fusievoorstel zijn regionale ledenbijeenkomsten georganiseerd om zoveel mogelijk inhoudelijke reacties te verzamelen. Ook is een ledenpeiling via de websites van beide beroepsorganisaties georganiseerd. Tevens is een OR-adviesaanvraag ingediend. Ook externe belanghebbenden zijn in deze fase geconsulteerd.

Deze consultatieronde leverde input om te komen tot het thans voorliggende definitieve fusievoorstel.

### Periode 2: beoordeling van het definitief fusievoorstel

Op basis van de opmerkingen en aanbevelingen van de leden en externe stakeholders is dit definitieve fusievoorstel geformuleerd. Dit voorstel wordt nu voorgelegd aan alle leden.

Dit definitieve voorstel is voorzien van een verzoek van beide besturen aan alle leden om hun mening te geven over de voorstellen door middel van een elektronische of schriftelijke ledenraadpleging. Op deze wijze worden zoveel mogelijk leden bij de besluitvorming betrokken. Deze slotpeiling is van belang om een goed beeld te krijgen van het draagvlak voor het fusievoorstel onder alle leden.

### Periode 3: definitieve besluitvorming over het fusievoorstel

Op de reguliere ledenvergadering van het NIVRA en een buitengewone ledenvergadering van de NOvAA op 16 december 2009 zal het definitieve fusievoorstel worden besproken en de uitkomst van de laatste ledenpeiling worden meegedeeld, evenals de adviezen van de beide Ondernemingsraden. Bij de NOvAA geldt op basis van een specifieke verordening dat de leden tijdens een vergadering een besluit moeten nemen. Bij het NIVRA is dat niet het geval.

Het definitieve besluit over een fusie tussen beide beroepsorganisaties ligt niet bij de ledenvergaderingen, maar is afhankelijk van besluitvorming door regering en parlement. Pas als het wetsvoorstel door het parlement (Tweede en Eerste Kamer) is aanvaard, kan er sprake zijn van een nieuwe publiekrechtelijke beroepsorganisatie en daarmee van een fusie.

### Implementatie: vanaf januari 2010

Wanneer de besluitvorming in december tot een positief resultaat leidt, zal een verzoek tot wetwijziging bij het ministerie van Financiën worden ingediend. De fusie vindt formeel pas plaats wanneer beide bestaande accountantswetten zijn samengevoegd tot één nieuwe wet. Het ministerie van Financiën heeft echter aangegeven dat, vooruitlopend op de nieuwe wet, NIVRA en NOvAA al van start kunnen gaan met een geleidelijke integratie van onderdelen van beide organisaties. Dat betekent dat al vanaf 1 januari 2010 zal worden samengewerkt en dat operationeel de organisaties, voor zover dat wettelijk mogelijk is, geïntegreerd gaan worden.

### **Directie**

Per 16 december zullen de huidige directeur van de NOvAA (mr. A.M. van Arkel-Rijbroek) als beoogd algemeen directeur en de huidige directeur van het NIVRA (drs. B.J.G. Wammes) als beoogd directeur gaan samenwerken als directie voor de nieuwe organisatie.