

Antonio Vivaldistraat 2-8  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam  
T 020 301 03 01  
F 020 301 03 02  
E [nivra@nivra.nl](mailto:nivra@nivra.nl)  
I [www.nivra.nl](http://www.nivra.nl)

Aan de leden en stakeholders van het NIVRA

Datum	Onderwerp	Referentie	Bijlage(n)	Doorkiesnummer
5 november 2008	Eindrapport Commissie Governance NIVRA	417-08	1	T 020-3010301 F 020-3010302

Geachte mevrouw/meneer,

Met genoegen bied ik u namens het NIVRA-bestuur het rapport van de commissie Governance NIVRA aan. De commissie Governance NIVRA, onder voorzitterschap van prof. dr. A. Schilder RA, werd eind 2007 ingesteld om uitwerking te geven aan en te adviseren over een nieuw besturingsmodel voor het NIVRA.

Aanleiding was een eerder onderzoeksrapport van adviesbureau Berenschot waaruit bleek dat de traditionele taken van de beroepsorganisatie sterk aan het verschuiven waren als gevolg van veranderingen in de maatschappelijke omgeving. Op basis van deze bevindingen herijkte het NIVRA-bestuur de uitgangspunten voor de beroepsorganisatie en legde deze vast in het document "Een beroepsorganisatie met toekomst"<sup>1</sup>. Tevens verstrekte het bestuur de commissie Governance NIVRA de opdracht om met een voorstel te komen voor een nieuw, toekomstbestendig bestuursmodel.

Het bestuur heeft grote waardering voor de grondige wijze waarop de commissie haar werk heeft verricht en het resultaat van deze werkzaamheden. De commissie heeft haar voorstellen gestoeld op een analyse van de veranderingen en actuele dilemma's waarmee de beroepsorganisatie wordt geconfronteerd. Op basis van intensieve gesprekken met een brede groep van stakeholders heeft ze vervolgens de uitgangspunten en doelstellingen voor een nieuw besturingsmodel geformuleerd.

Het rapport "Van buiten naar binnen" bevat een voorstel voor een besturingsmodel op hoofdlijnen. Een model dat de nodige gevolgen kan hebben voor zowel leden als niet-leden. Het bestuur hecht er dan ook sterk aan dat alle betrokkenen in de gelegenheid worden gesteld om kennis te nemen van het voorstel en hun opinie naar voren te brengen. Want alleen zo kan invulling worden gegeven aan een besturingsmodel dat kan rekenen op voldoende draagvlak en vertrouwen, onder leden, maar ook bij externe stakeholders.

---

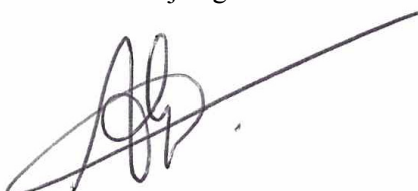
<sup>1</sup> zie: [www.nivra.nl](http://www.nivra.nl)

De voorgenomen samenwerking met de NOvAA werpt een bijzonder licht op de voorstellen van de commissie Governance NIVRA. Het bestuur realiseert zich terdege dat een verdergaande samenwerking alleen mogelijk is als beide beroepsorganisaties een stem hebben in een eventueel gezamenlijk in te richten nieuwe organisatie. Het is dan ook de bedoeling om de discussie over de voorstellen van de commissie Governance NIVRA gezamenlijk met de NOvAA te voeren. Voorts zullen alle opinies, commentaren en suggesties worden ingebracht in een bestuurlijke werkgroep met vertegenwoordigers uit beide beroepsorganisaties. Deze werkgroep zal vervolgstappen formuleren.

Via de NIVRA-site wordt gelegenheid geboden tot commentaar en discussie.

Namens het bestuur wil ik op deze plek de commissie onder voorzitterschap van Arnold Schilder zeer hartelijk bedanken voor hun inspanning en waardevolle bijdrage aan een toekomstige beroepsorganisatie.

Met vriendelijke groet

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials and a long horizontal stroke extending to the right.

J.G.P.M. Helderman RA  
Voorzitter

# Van buiten naar binnen

Naar een nieuwe governance van het NIVRA



Rapport van de Commissie Governance NIVRA



# Van buiten naar binnen

*Naar een nieuwe governance van het NIVRA*

Rapport van de Commissie Governance NIVRA

*november 2008*

# Van buiten naar binnen

Naar een nieuwe governance van het NIVRA

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1 <i>Aanleiding voor een nieuwe governance</i>	9
1.2 <i>Opdracht aan en werkwijze van de Commissie</i>	9
1.3 <i>Doelstellingen van een nieuw bestuursmodel</i>	10
1.4 <i>Vraagstelling</i>	10
1.5 <i>Werkwijze van de commissie</i>	11
<b>2. Veranderingen in de omgeving</b>	<b>12</b>
2.1 <i>Ontwikkelingen in de financiële markten</i>	12
2.2 <i>Ontwikkelingen in en rond de accountancy</i>	13
2.3 <i>Ontwikkelingen binnen het NIVRA</i>	15
<b>3. Dilemma's</b>	<b>17</b>
3.1 <i>Strategische dilemma's</i>	17
3.2 <i>Positioneringsdilemma's</i>	18
3.3 <i>Organisatiedilemma's</i>	19
<b>4. Weergave stakeholdergesprekken</b>	<b>20</b>
4.1 <i>Gesprekspartners en methode</i>	20
4.2 <i>Gewenste positionering</i>	20
4.3 <i>Kerngebieden en rollen</i>	21
4.4 <i>Participatie in het maatschappelijke debat: externe oriëntatie</i>	23
4.5 <i>Samenwerking met de NOvAA in ontwerp governance model</i>	23
4.6 <i>Opmerkingen met betrekking tot de huidige en gewenste structuur</i>	23
4.7 <i>Opmerkingen met betrekking tot de besluitvorming</i>	24
4.8 <i>Conclusies van de Commissie</i>	24
<b>5. Doelen van een nieuwe organisatie</b>	<b>26</b>
5.1 <i>Wat bindt de leden?</i>	26
5.2 <i>De doelstellingen en hun consequenties</i>	26
<i>Doelstelling 1: Bevorderen van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de financiële keten</i>	26
<i>Doelstelling 2: Vergroten van maatschappelijke relevantie</i>	27

<i>Doelstelling 4: Bijdragen aan een excellente beroepsuitoefening door RA's</i>	27
<i>Doelstelling 5: Diversiteit op herkenbare en gewaardeerde wijze vormgeven</i>	27
<i>Doelstelling 6: Vergroten van betrokkenheid van de leden</i>	28
<i>Doelstelling 7: Een uitstekende dienstverlening</i>	28
<i>Doelstelling 8: Een gezonde, efficiënte en transparante organisatie</i>	28
<b>6. Governance principes</b>	<b>29</b>
6.1 <i>Decentraal waar het kan, centraal waar het moet</i>	29
6.2 <i>Beheersbaarheid en overzicht</i>	29
6.3 <i>Publiek vertrouwen vergt een zorgvuldig besluitvormingsproces</i>	29
6.4 <i>Transparantie</i>	30
6.5 <i>Toezicht en verantwoording</i>	30
6.6 <i>Flexibiliteit en besluitvaardigheid</i>	30
6.7 <i>Operationele principes</i>	31
<b>7. Naar een nieuw besturingsmodel</b>	<b>32</b>
7.1 <i>Visie op governance</i>	32
7.2 <i>Decentrale clusters voor beroepsontwikkeling en belangenvertegenwoordiging</i>	35
7.3 <i>Centrale regie en representatie ten aanzien van clusteroverstijgende zaken</i>	38
7.4 <i>Transparantie en verantwoording</i>	38
7.5 <i>Bureau-ondersteuning</i>	39
7.6 <i>De rol, positie en bevoegdheden van externe stakeholders</i>	40
7.7 <i>Afzonderlijke Standard Setting Boards</i>	40
7.8 <i>Ledenservice</i>	41
7.9 <i>Relatie met verwante organisaties</i>	42
7.10 <i>Resumerend</i>	42
<b>8. Financiering en budgettering</b>	<b>44</b>
<b>9. Toetsing van de nieuwe governance aan doelen en principes</b>	<b>45</b>
9.1 <i>Van buiten naar binnen</i>	45
9.2 <i>Borging van de doelstellingen</i>	45
9.3 <i>Borging van de Governance principes</i>	47
<b>Bijlagen</b>	<b>49</b>

## Voorwoord

Eind 2007 stelde het NIVRA-bestuur de adviescommissie 'Governance NIVRA' in, met daarin zowel vertegenwoordigers van de achterban van het NIVRA als externe deskundigen. Deze Commissie kreeg van het bestuur de opdracht mee *uitwerking te geven aan en te adviseren over een bestuursmodel dat de geformuleerde doelstellingen van het NIVRA optimaal ondersteunt.*

Wij zijn verheugd u hierbij ons rapport aan te bieden. In de afgelopen maanden hebben wij gesproken met tal van stakeholders van binnen en buiten het NIVRA om in beeld te krijgen welke ideeën er bestaan omtrent de bestuurlijke inrichting van het NIVRA. Hierbij willen wij graag onze dank uitspreken naar deze stakeholders, zonder wie dit rapport niet zou zijn geworden tot wat het nu is. Verder willen wij graag het bureau van het NIVRA en Berenschot bedanken voor hun ondersteunende en adviserende werkzaamheden.

### Commissie Governance NIVRA

prof. dr. Arnold Schilder RA (voorzitter)	- De Nederlandsche Bank
drs. Arie Brienen RA	- Jaarbeurs Holding (bestuurslid FINAD)
drs. Henk Post	- Ministerie van OC&W
Gert Smit RA	- NIVRA
Jan Stael RA	- PricewaterhouseCoopers (bestuurslid NIVRA)
prof. dr. mr. Jaap Winter	- De Brauw Blackstone Westbroek
drs. Marjet van Zuijlen	- Deloitte
drs. Ludy Geut (adviseur)	- Berenschot
drs. Berry Wammes (secretaris)	- NIVRA
drs. Rob Heinsbroek (toegevoegd secretaris)	- NIVRA
mr. drs. Tim van der Rijken (toegevoegd secretaris)	- Berenschot



## Samenvatting

“Van buiten naar binnen”: dat is de kernboodschap van de Commissie Governance NIVRA.

Waarom?

1. De **accountantsfunctie** is er **ten dienste van de maatschappij**. Die maatschappij heeft op veel terreinen behoefte aan goede accountants. Goede accountants: dat zijn financieel-economische geschoolde deskundigen. Zij zetten die deskundigheid in om de kwaliteit en betrouwbaarheid van financiële informatie te vergroten. Daaraan is veel behoefte, ook ‘buiten’ de kring van accountants. Dus moeten accountants goed op die ‘buiten’ wereld letten.
2. Het viel de Commissie op dat velen van buiten de kringen van accountants een duidelijk **appél** op hen doen om een **veelzijdige bijdrage** te leveren. Enerzijds betreft dit de kwaliteit van de ‘financiële rapportageketen’, oftewel de Financial Reporting Supply Chain<sup>1</sup>: de stroom van het verzamelen en opstellen van financiële informatie tot en met de verantwoording en controle daarvan. Anderzijds raakt het een breder scala van onderwerpen, waar accountants bij betrokken zijn. Registeraccountants zijn in velerlei functies werkzaam. Van daaruit zouden zij een actievere inbreng in maatschappelijke vragen kunnen leveren.
3. In de ‘financiële rapportageketen’ is de **controlerende functie** van **vitaal** belang. Daarom zijn er reeds in 1962 van buitenaf waarborgen geschapen om de kwaliteit van die kernfunctie te bewaken, nl. door het NIVRA een wettelijke basis te geven als PBO. Het NIVRA moet ook door zijn governancestructuur actief bijdragen aan die kwaliteitsborging.
4. Uit onze gesprekken en analyses komen **drie inhoudelijke kerngebieden** naar voren: Auditing, Accounting en Governance. De Commissie heeft deze een centrale plaats gegeven in de geadviseerde structuur.
5. Tenslotte is er, niet zozeer van buiten het beroep, maar wel **vanuit het veelzijdige ledenveld**, behoefte aan een **directere relatie** met het instituut NIVRA. Het gaat hier om actieve inbreng en betrokkenheid bij beroepsontwikkeling en besluitvorming. Ook ziet men graag de gewaardeerde ledenservice verder uitgroeien.

De Commissie heeft bovenstaande analyse uitgebreider beschreven in de **hoofdstukken 2 tot en met 5** van dit advies.

Vervolgens behandelen we in **hoofdstuk 6** een aantal **governance principes**. Een eerste belangrijk uitgangspunt formuleren we als **‘Centraal waar het moet, decentraal waar het kan’**. Dit moet het NIVRA en zijn leden ruimte geven om de hierboven ‘van buiten’ beschreven doelstellingen ook daadwerkelijk ‘binnen’ te realiseren, toegesneden op uiteenlopende functies voor ‘buiten’. De **besluitvorming** daarover moet **zorgvuldig** zijn. Tevens is het belangrijk dat de activiteiten van het

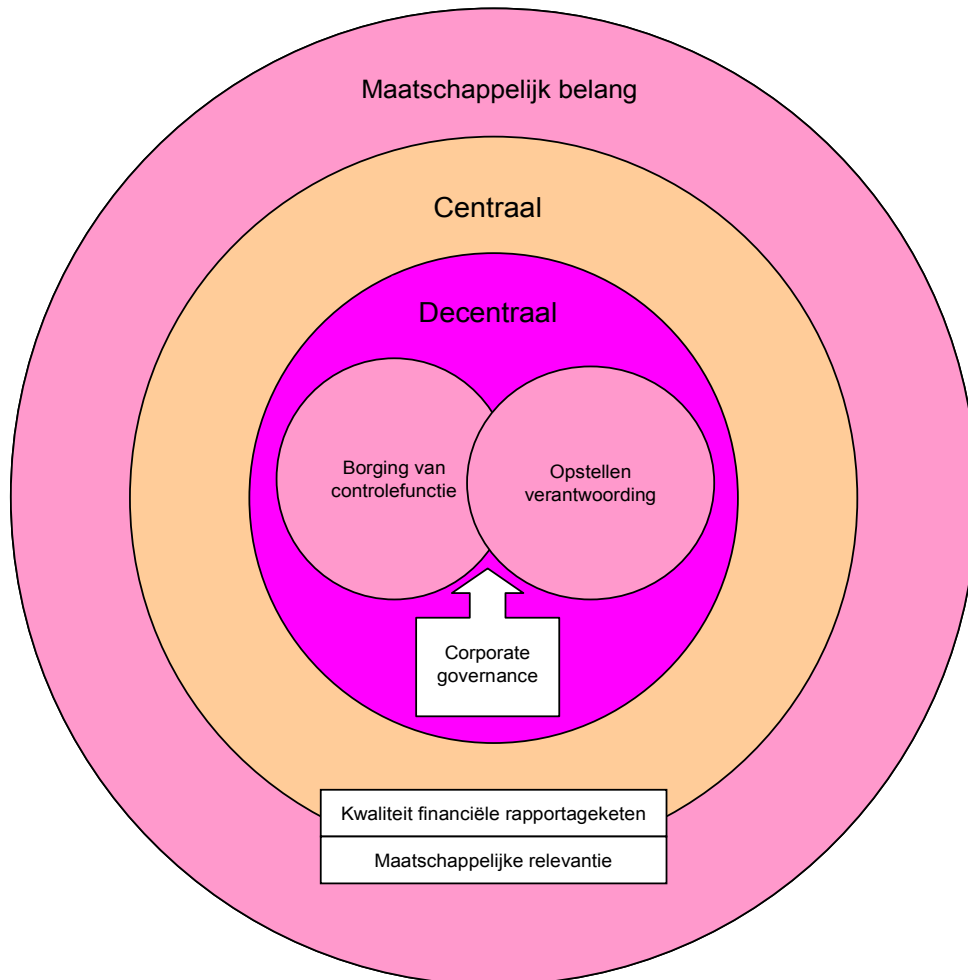
---

<sup>1</sup> De laatste jaren wordt ook wel de term ‘Corporate Reporting Supply Chain’ gebruikt. Deze laatste definitie geeft aan dat de verantwoordingen van organisaties in toenemende mate niet-financiële informatie bevatten (over interne beheersing, governance, maatschappelijk verantwoord ondernemen, etc), waar dezelfde eisen ten aanzien van samenstelling, beheersing en controle worden gesteld als aan financiële gegevens. Omdat de financiële functie (nog) dominant is, heeft de Commissie in dit rapport gekozen voor de term ‘financiële rapportageketen’.

NIVRA als geheel **beheersbaar, overzichtelijk en transparant** zijn. Dat bevordert de effectiviteit, de efficiëntie en de verantwoording daarover.

In **hoofdstuk 7** adviseert de Commissie dan een **nieuw besturingsmodel**, dat aan bovenstaande doelstellingen en principes van goede governance recht doet.

Dit model ziet er schematisch als volgt uit:



De kern van dit model is een **decentrale twee-cluster invulling**. Het **ene** cluster is “**Audit & Assurance**”, vooral gericht op de borging van de controlefunctie. Dit is het cluster voor controlerend accountants (openbaar, intern en overheid). Het **andere** cluster “**Finance & Management**” heeft zijn focus op het opstellen van verantwoordingen in brede zin, de financiële en niet-financiële rapportages. Daarbij is met name gedacht aan de ‘accountants in business’, zoals financieel directeuren, controllers en administrateurs. Deze clusters hebben elk een eigen bestuur, en een eigen activiteiten-jaarplan en bijbehorend budget. Belangenvertegenwoordiging, kwaliteitsborging en vakontwikkeling zullen daarin centraal staan.

Voorts adviseren wij het NIVRA-Bestuur om **clusteroverschrijdende** activiteiten te bevorderen. Daardoor kan ook het kerngebied **Governance** wederzijds aandacht krijgen.

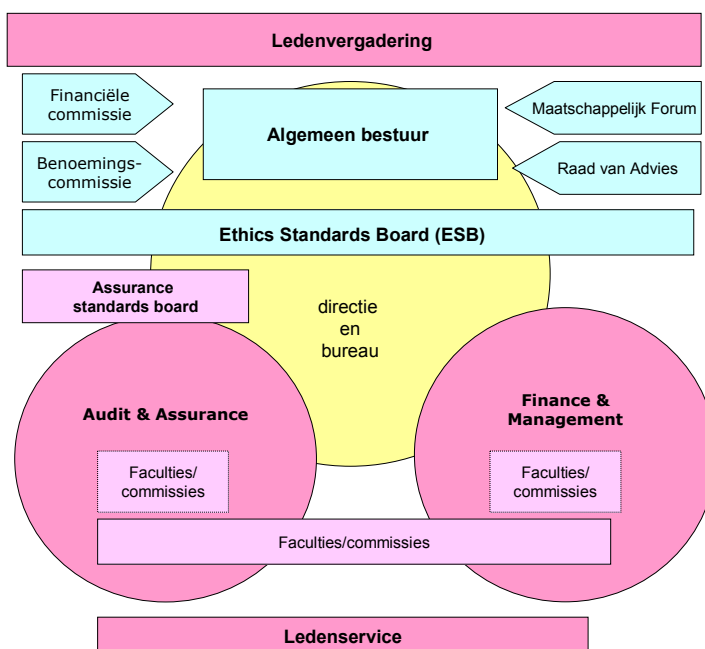
Tegelijk raadt de Commissie aan om nader onderzoek in te stellen naar **vrijere en vrijwillige decentrale organisatievormen** onder/binnen de twee hoofdclusters. Zo heeft de Engelse accountantsorganisatie ICAEW goede ervaringen met ‘faculties’. Dit zijn werkorganisaties die

wisselende vormen hebben als commissies, kamers of communities. Dit vergt een zorgvuldige begeleiding bij de invoering. Onze Commissie vond het voorbarig om dit concept reeds in detail uit te werken. Een en ander moet in dialoog tussen Algemeen Bestuur, bureau en ledengroeperingen vorm krijgen.

‘Decentraal wat kan’ heeft hiermee veel aandacht gekregen. Daarnaast geldt ‘centraal wat moet’. Het **Algemeen Bestuur** van het NIVRA heeft in dit model belangrijke **centrale verantwoordelijkheden**, gericht op de kwaliteit van de financiële rapportageketen en de maatschappelijke relevantie. Dit betreft onder meer: bewaking van centrale organisatiedoelstellingen en uitvoering van wettelijke taken, zoals titelbeheer en gedrags- en beroepsregels; maatschappelijke representatie en het luisteren naar de samenleving; voorwaarden scheppen voor een goede dienstverlening en een efficiëntie en effectieve organisatie; constructieve regie bij de invoering van het cluster-hoofdmodel en de vrijwillige organisatievormen daaronder.

Voorts heeft de Commissie veel aandacht besteed aan de **transparantie en verantwoording** van het NIVRA naar ‘buiten’, dat wil zeggen jegens enerzijds de leden en anderzijds de vele stakeholders in de samenleving.

Dit komt tot uitdrukking in het volgende schema:



De Commissie adviseert het NIVRA om, naast de bestaande en gewaardeerde Raad van Advies, een **Maatschappelijk Forum** in te stellen. Dit Forum bundelt de gebruikers van accountantsdiensten in brede zin, en fungeert als klankbord en toetssteen voor Algemeen Bestuur en Clusterbesturen.

Voorts adviseren wij om de processen van regelgeving onder te brengen in twee aparte '**Standard Setting Boards**', één voor beroepsethiek en één voor audit & assurance. Deze Boards moeten werken op basis van moderne normen inzake transparantie en zorgvuldige procesbewaking. De Commissie beveelt aan om in beide Boards externe stakeholders te benoemen, tot maximaal de helft van het totaal aantal Boardleden.

Ook adviseren wij tot enige verbreding van de huidige **Financiële Commissie**, tot instelling van een **Benoemings- en honoreringscommissie**, en tot jaarlijkse **verslaglegging** door deze Commissies als ook door de Raad van Advies.

De **dienstverlening aan en de betrokkenheid van de leden** van het NIVRA is eveneens een belangrijk aandachtspunt. De Commissie adviseert bijzondere aandacht te besteden aan het proces van ledenconsultatie. Zowel aan transparante procedures als aan moderne communicatiemiddelen en -technieken moet gericht aandacht gegeven worden. Een ledenraad acht de Commissie niet zinvol.

Aan de **bureau-ondersteuning** van de clusters, Boards, faculties en centrale organen zullen hoge eisen worden gesteld. Wij bepleiten een model waarin medewerkers op basis van activiteitenplannen en budgetten worden toegewezen aan de verschillende werkvelden. Dit combineert focus en specialisatie met flexibiliteit.

Tenslotte beveelt de Commissie aan om bij de verdere uitwerking van het voorgestelde organisatiemodel **verwante organisaties te betrekken**, in het bijzonder NOVAA, NOREA, IIA en VRC. De decentrale en flexibele kenmerken van dit model kunnen intensieve samenwerking op diverse fronten goed mogelijk maken.

Daarmee rijst het **beeld van een veelzijdig samenwerkingsverband** van zo'n **25.000 experts** in de financiële rapportageketen. Om met vereende krachten aldus van binnen naar buiten te kunnen treden, is een lonkend perspectief.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding voor een nieuwe governance

In 1962 heeft het Nederlandse accountantsberoep een wettelijke status gekregen. Met de Wet op de Registeraccountants (WRA) werd het NIVRA als publiekrechtelijke beroepsorganisatie (PBO) ingesteld, met als taak de bevordering van een goede beroepsuitoefening door registeraccountants en het behartigen van hun gemeenschappelijk belang. De taak omvat mede de zorg voor de 'eer van de stand' en het verzorgen of doen verzorgen van de praktijkstage voor toekomstige beroepsgenoten.

De wettelijke opdracht aan het NIVRA is sinds 1962 vrijwel hetzelfde gebleven. Tegelijkertijd is de omgeving van de accountant ingrijpend veranderd. Ontwikkelingen als diversificatie van dienstverlening, internationalisering, het ontstaan van vier grote kantoren en het instellen van extern toezicht (via de Wet toezicht accountantsorganisaties, Wta – oktober 2006) hadden grote impact op het beroep en daarmee ook op de activiteiten van de beroepsorganisatie. Het ledenbestand van het NIVRA groeide van 2.300 voornamelijk openbaar accountants naar ruim 14.000 leden, die in uiteenlopende functies werkzaam zijn. Regulier onderwijs, tuchtrecht en het extern toezicht op de wettelijke controles zijn inmiddels buiten de beroepsorganisatie geregeld.

De ontwikkelingen zijn voor het NIVRA-bestuur herhaaldelijk aanleiding geweest om zich op de koers van de beroepsorganisatie en/of haar organisatorische vormgeving te bezinnen. Zo stelde het in 2004 de Commissie Pluriformiteit in, die in 2005 o.a. voorstellen deed om de vakgroepen meer autonomie te geven en de bestuurssamenstelling te wijzigen. De aanbevelingen van deze Commissie zijn nog niet allemaal geïmplementeerd.

In 2011 wordt de Wta geëvalueerd en het NIVRA-bestuur wil deze evaluatie niet lijdzaam afwachten, maar hierop anticiperen. Ook ontwikkelingen buiten het NIVRA en het accountantsvak, zoals de discussie over uitvoering van private taken door organisaties met een publieke taak, geven opnieuw aanleiding tot herbezinning. Begin vorig jaar heeft het NIVRA Berenschot opdracht gegeven tot een oriënterend onderzoek onder dertig interne en externe stakeholders. Als resultante van deze oriëntatie zijn door het NIVRA-bestuur de uitgangspunten geformuleerd waaraan een toekomstige beroepsorganisatie moet voldoen. Het concludeerde op basis van deze uitgangspunten dat ook het besturingsmodel van het NIVRA aan herziening toe was.

In 2008 zijn de ontwikkelingen in een stroomversnelling geraakt en werd onder andere de wens uitgesproken tot een nauwere samenwerking met de NOvAA. Meer dan ooit lijkt de tijd nu rijp voor een herziening van het organisatie- en besturingsmodel.

## 1.2 Opdracht aan en werkwijze van de Commissie

Het NIVRA/bestuur heeft de Commissie Governance NIVRA gevraagd uitwerking te geven aan en te adviseren over een bestuursmodel dat de doelstellingen van het NIVRA optimaal ondersteunt, daarbij de volgende aspecten in ogenschouw nemend:

- De gewenste (top)structuur;
- De verhouding tussen bestuur en directie respectievelijk bureau;
- De rol, positie en bevoegdheden van externe stakeholders;
- De commissies: de verhouding tot bestuur en bureau, alsmede de samenhang tussen de commissies onderling;
- De verhouding van algemeen bestuur respectievelijk directie tot vakgroepen en verwante organisaties;

- De verhouding tussen publieke (uitvoering WRA) en private taken (belangenbehartiging, ledenservice) en de consequenties hiervan voor de bestuurlijke organisatie.

Tevens is de commissie gevraagd eventuele vervolgstappen te formuleren.

### 1.3 Doelstellingen van een nieuw bestuursmodel

De doelstellingen die het bestuursmodel dienen te ondersteunen zijn geformuleerd in het document “Een beroepsorganisatie met toekomst” en luiden als volgt:

1. Het vergroten van het gezag in de ogen van de samenleving en van de leden;
2. Het bijdragen aan een excellente beroepsuitoefening van de registeraccountants;
3. Het op een herkenbare en door leden gewaardeerde wijze vorm geven aan de pluriforme identiteit;
4. Het verbeteren van de dienstverlening aan de leden;
5. Een gezonde, efficiënte en transparante organisatie.

### 1.4 Vraagstelling

Eind 2006, begin 2007 verrichtte Berenschot een vooronderzoek om de Commissie Governance een ‘vliegende start’ te geven. Het bestond uit een desk study en gesprekken met stakeholders. In totaal zijn gesprekken gevoerd met 30 organisaties uit binnen- en buitenland, verdeeld over de categorieën klanten, leden, overheid en andere beroepsorganisaties.

Op basis van de bevindingen uit het vooronderzoek en de taakopdracht zoals hierboven beschreven, heeft de Commissie uitvoerig gediscussieerd over de reikwijdte van haar opdracht, om vervolgens uitgangspunten vast te stellen en vragen te formuleren waarop zij een antwoord wilde vinden alvorens tot advisering over de governance zelf over te kunnen gaan.

Deze vragen zijn vastgelegd in de probleemstellende notitie ‘Naar een nieuwe governance van het NIVRA’, die als voorbereiding op de gesprekken met hen, naar tal van interne en externe stakeholders is verzonden. Deze notitie is als bijlage bijgevoegd. De vragen waren:

1. Welke reikwijdte moet het NIVRA hebben? Moet het zich concentreren op *audit en assurance*<sup>2</sup> of op de hele Financial Reporting Supply Chain?
2. In wier belang moet het NIVRA opereren? Moet het NIVRA primair het ledenbelang (titelhoudersbelang) of primair het maatschappelijk belang dienen?
3. In welke mate dient het NIVRA een bijdrage te leveren aan de gebieden auditing, accounting en governance? Waarom? Wat zijn kerngebieden en welke zijn nog meer relevant om “hoeder” van betrouwbare (“financiële”) informatieverstrekking te kunnen zijn?
4. Welke rollen moet het NIVRA per (kern)gebied vervullen?
5. Welke nadere ordeningsprincipes moeten leidend zijn voor de bestuurlijke indeling van het NIVRA?
6. Moet het maatschappelijk belang worden geborgd in de samenstelling en positie van het bestuur en commissies en zo ja hoe?
7. Op welke wijze moet het NIVRA een intensievere relatie met externe stakeholders organiseren?

8. Welke uitgangspunten moet het NIVRA hanteren voor het aanstellen van personen in bestuurlijke en adviserende posities?
9. Moet er sprake zijn van directe of getrapte vertegenwoordiging van de leden in de ledenvergadering? Moet er naast de ledenvergadering sprake zijn van een ledenraad en zo ja, hoe zou deze eruit moeten zien?
10. Hoe ziet u de positie van het kwaliteitsonderzoek (voormalig College Toetsing Kwaliteit) binnen de organisatie?
11. Heeft u in het afgelopen jaar het NIVRA gemist op een bepaald gebied of bij de behandeling van een bepaald onderwerp?

### **1.5 Werkwijze van de commissie**

De reacties van de stakeholders zijn middels vraaggesprekken aan de Commissie teruggekoppeld. De Commissie koos in deze gesprekken voor een open, luisterende benadering, om de stakeholders zoveel mogelijk in de gelegenheid te stellen de nadruk te leggen op de punten die voor hen het belangrijkste zijn. Bovendien werden de verschillende soorten stakeholders los van elkaar bevroegd, zodat zij vrij en open konden spreken. De meningen die in de gesprekken zijn geventileerd, en in sommige gevallen ook in de vorm van notities zijn ingebracht, behandelt de Commissie vertrouwelijk. De bevindingen uit de gesprekken zijn geaggregeerd. Daaruit kwam naar voren welke visies door vrijwel alle stakeholders worden gedeeld en welke juist van elkaar verschillen. De weergave is te lezen in hoofdstuk 4. De Commissie neemt niet alle meningen die in de vraaggesprekken zijn geventileerd onverkort over, maar gebruikt deze als input voor haar eigen oordeelsvorming.

## 2. Veranderingen in de omgeving

### 2.1 Ontwikkelingen in de financiële markten

#### *Harmonisatie van verslaggeving*

Diverse ontwikkelingen op de financiële markten hebben het afgelopen decennium grote impact gehad op het accountantsberoep, in elk van zijn kerngebieden accounting, audit en governance.

Zo heeft de mondialisering van de financiële markten geleid tot een krachtige harmonisatie van nationale verslaggevingsregimes in de vorm van nieuwe internationale standaarden. Voor beursfondsen zijn sinds januari 2005 de International Financial Reporting Standards (IFRS) van kracht. Dit zijn internationale standaarden voor financiële verslaggeving, waardoor jaarverslagen transparant en vergelijkbaar worden. De introductie van IFRS is niet zonder slag of stoot verlopen. Hoewel IFRS de eenduidigheid en vergelijkbaarheid tussen bedrijven in de deelnemende landen ten goede kwam, was er ook veel kritiek op de subjectiviteit en de complexe en ondoorzichtige rapportages die de standaarden met zich meebrachten.

Toch kan IFRS een succes worden genoemd. De Europese Unie heeft de standaard bekrachtigd, en zelfs de Amerikanen - die tot nu toe hardnekkig vasthielden aan hun eigen regime (US GAAP) – staan inmiddels rapportages toe op basis van IFRS en overwegen een vergaande aanpassing van hun eigen regelgeving. Onder druk van de Europese Commissie werkt de International Accounting Standards Board (IASB) momenteel aan een verbetering van haar governance-structuur.

IFRS, dat is ontworpen voor beursgenoteerde ondernemingen met een internationale reikwijdte, is in zijn aard minder geschikt voor kleinere ondernemingen. Om die reden handhaven vrijwel alle landen hun eigen, minder complexe verslaggevingsregels voor de MKB-sector.

Tenslotte heeft het accountantsberoep via de International Federation of Accountants (IFAC) een publieke sectorvariant van IFRS ontwikkeld: de International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). Deze standaard wordt door diverse internationale organisaties (o.a. de Verenigde Naties) gehanteerd en is inmiddels ook al door verschillende nationale overheden ingevoerd.

#### *Verscherping van controle en toezicht*

Accountants zijn intensief bij zowel de opstelling (als accountants in business) als de controle van de jaarrekening betrokken. In dat opzicht heeft het beroep in zijn diverse geledingen een belangrijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en betrouwbaarheid van de verantwoording van private en publieke organisaties. Het is dan ook niet verwonderlijk dat, naast het management, ook accountants het mikpunt van kritiek vormen, iedere keer als er twijfel is aan de kwaliteit of betrouwbaarheid van die verantwoording. Met name de internationale affaires aan het begin van deze eeuw (Enron, Worldcom, Parmalat, Ahold) hebben een forse inbreuk gemaakt op het vertrouwen in de financiële wereld, en dus ook op het vertrouwen in het accountantsberoep.

Nu ging het hier om affaires waar spelers in de gehele financiële rapportageketen een verantwoordelijkheid hadden: bestuurders, kredietverschaffers, interne auditors, externe accountants et cetera. De affaires leidden dan ook tot een verscherping van wetgeving ten aanzien van zowel de interne als externe controle (SOX, vernieuwde 8<sup>e</sup> EU-Richtlijn), waarbij met name in de US de wetgeving tot doel had de ongecontroleerde macht van het management aan banden te leggen.

In Nederland werd de vertrouwenscrisis extra gevoed door affaires als de bouwfraude, de HBO-fraude en de Aholdzaak. Het wantrouwen ten aanzien van het ondernemingsbestuur en haar controleurs leidden tot invoering van o.a. de Code Corporate Governance, de Wet Toezicht



Financiële Verslaggeving en de Wet toezicht accountantsorganisaties. De verslaggeving van Nederlandse beursfondsen en de controles ervan werden direct of indirect onder toezicht gesteld van de Autoriteit Financiële Markten.

Het accountantsberoep zelf zat intussen ook niet stil: in 2003 voerde het NIVRA nieuwe onafhankelijkheidsregels in. Daarnaast werden richtlijnen op het gebied van controle en kwaliteitsbeheersing van accountantskantoren aangescherpt, in lijn met internationale IFAC-regels. Tevens kreeg de controlerend accountant een eigen rol in de aandeelhoudersvergadering, waarmee het beroep een zelfstandige invulling gaf aan bepalingen in de Code Corporate Governance.

### *Controledruk wordt lastendruk*

De invoering van een grote hoeveelheid wet- en regelgeving in betrekkelijk korte tijd heeft een onvermijdelijke tegenreactie opgeroepen: veel ondernemingen hebben zich de afgelopen jaren beklaagd over de grote lastendruk en ook onder controlerend accountants is sprake van een groeiende aversie tegen de toenemende formalisering van het beroep. In een onderzoek onder NIVRA-leden in 2005 voeren zowel accountants in business als controlerend accountants de veranderde wetgeving als belangrijkste punt van zorg aan.

Met name kleine accountantskantoren reageren scherp op de omvangrijke regelgeving. De nieuwe gedragscode die het NIVRA in 2007 aanneemt – een vrijwel letterlijke vertaling van de internationale Code of Ethics – leidt tot verhitte discussies in eigen gelederen en de dreigende afsplitsing van een groep leden. Tegelijkertijd bekritisieren bestuurders van internationale beursfondsen de controlerend accountants vanwege hun toegenomen risicomijdend gedrag als gevolg van strenger toezicht en stijgende aansprakelijkheidsrisico's. Ook de internationale en nationale verslaggevingsregels vormen een belangrijk kritiekpunt in de discussie over administratieve lastenverlichting.

Maatregelen blijven niet uit. Nederland verlicht de lasten voor kleine bedrijven door de verplichtingen voor commerciële en fiscale rapportages te harmoniseren en de Europese Unie bereidt eveneens maatregelen voor vereenvoudiging voor. Een inderhaast door de IASB ontwikkelde beperkte IFRS-versie voor middelgrote ondernemingen ondervindt zware kritiek van het Europese parlement; de al sterk ingedikte standaard wordt als ontoereikend van de hand gewezen. Ook de beroepsorganisaties NIVRA en NOvAA spannen zich in om de regeldruk voor kleine kantoren te verminderen. Zij verlichten de voorschriften op het gebied van kwaliteitsbeheersing en het samenstellen van financiële rapportages.

## **2.2 Ontwikkelingen in en rond de accountancy**

### *Toenemende aandacht voor 'good governance' en risicobeheersing*

In diverse sectoren wordt gezocht naar nieuwe vormen van toezicht, waarin maatschappelijk ondernemerschap een betere positie krijgt. Naast intern toezicht (het toezicht gehouden door de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht binnen een organisatie) en extern toezicht (meestal op publiekrechtelijke basis gehouden door een rijksoverheid), speelt horizontale verantwoording in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen een steeds belangrijker rol. Horizontale verantwoording is geen toezicht, maar betreft het op transparante wijze afleggen van verantwoording aan belanghebbenden. De roep om 'public governance' (transparantie, responsiviteit, effectiviteit en efficiency, rechtmatigheid, voldoen aan wet- en regelgeving en consensusgerichtheid) is vooral een gevolg van het in het middelpunt staan van de belangstelling van media en samenleving.

De grote impact van enkele fraudeschandalen (o.a. Société Generale) en de mondiale kredietcrisis hebben daarnaast opnieuw de aandacht gevestigd op de noodzaak van een adequate risicobeheersing. Ook hier heeft de accountant een belangrijke verantwoordelijkheid in diverse rollen: als manager, als adviseur en als controleur.

### *Specialisatie en diversificatie*

De toenemende hoeveelheid wetten en regels brengt een vraag naar specialisten en zogenaamde 'superspecialisten' met zich mee: accountants die zich vergaand specialiseren op een bepaald onderwerp. Er wordt een groter beroep gedaan op de afdelingen vaktechniek. Aan de andere kant zien we ook dat de oriëntatie van accountants verbreedt: de behoefte aan niet-financiële verantwoordingen neemt toe (o.a. ten aanzien van overheidsbeleid, risicobeheersing en maatschappelijk verantwoord ondernemen) waarbij er steeds meer aandacht komt voor processen binnen een organisatie. Daardoor krijgt de accountant te maken met een steeds sterkere diversificatie van zijn werkzaamheden en steeds meer rollen waarin zijn expertise wordt gevraagd. Hij treedt op als intern accountant, milieu-accountant, IT-auditor, overheidsaccountant, operational auditor, controller, financieel directeur et cetera, waarbij de kwaliteit en betrouwbaarheid van de financie le  n niet-financie le rapportage de gemeenschappelijke basis blijft vormen.

### *Markt in beweging*

- **Globaliserende markt vraagt om verdergaande specialisatie.** Het volume aan werkzaamheden en het marktaandeel van de vier grote accountantskantoren blijven onverminderd groot. Om als accountant van multinationals op te kunnen treden is schaalgrootte van belang. De accountant moet overal zitten waar de klanten ook zitten; de grote multinationals krijgen al snel te maken met internationale en multidisciplinaire samengestelde auditteams. Grote kantoren zetten de standaard, de rest volgt. De controle van beursgenoteerde bedrijven is door wet- en regelgeving dermate complex geworden dat alleen met zeer specialistische en hoogwaardige kennis kan worden gecontroleerd. Het is moeilijk voor de overige kantoren om die expertise en de noodzakelijke spreiding van het kantorennetwerk te realiseren.
- **Prijsconcurrentie, regelgeving en toezicht nopen kleine kantoren tot fusies. De kleine kantoren hebben te kampen met een stevige prijsconcurrentie, meer regelgeving en in de controlepraktijk extern toezicht.** Mede daardoor zijn er onder de kleine kantoren veel fusies waar te nemen. Daarnaast is er sprake van een toenemende kloof tussen accountantskantoren met een AFM-vergunning, die zich richten op de wettelijke controle, en de wat kleinere kantoren die met name samenstel- en advieswerk verrichten. Het zijn trends die naar verwachting zullen doorzetten.
- **Een groeiende markt voor accountantsdiensten.** Met name grote bedrijven vragen accountants hen te ondersteunen bij projecten die voortvloeien uit IFRS, de Code Corporate Governance of eisen rond de interne beheersing. Daartegenover staat de tendens om de wettelijke controleplicht in te perken, met als gevolg een krimpende markt op dat gebied.
- **Overheidsaandacht voor rechtmatigheid en doelmatigheid.** Bij de overheid leidt de aandacht voor rechtmatigheid en doelmatigheid van beleid tot een grotere vraag naar assurance. Dit leidt onder andere tot de instelling van lokale rekenkamers. Bij de Haagse departementen vinden er fusies van Auditdiensten en stevige afslankingsoperaties plaats. Tegelijkertijd groeit de aandacht voor Audit bij andere non-profit instellingen en is er sprake van een toenemende aandacht voor controle vanuit Brussel.

- **Accountant is voor MKB ook adviseur.** Ook in het MKB, dat van groot belang is voor de Nederlandse economie, zien we dat een steeds groter beroep wordt gedaan op de accountant: voor veel MKB-ondernemers is de accountant de belangrijkste vertrouwenspersoon die de ondernemer helpt bij de samenstelling van de jaarrekening en daarbij adviseert op financieel gebied.
- **Gespannen arbeidsmarkt.** Tegenover de groeiende markt staat voorts de steeds nijpender wordende krapte op de arbeidsmarkt. De instroom van studenten neemt onvoldoende toe ten opzichte van de vraag, zowel bij de HBO-opleidingen als bij de universitaire en post-doctorale opleidingen. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de veranderingen in de onderwijsstructuur, waarbij de prikkel om te kiezen voor het relatief zware accountantsvak ontbreekt. Anderzijds heeft het beroep aan aantrekkingskracht ingeboet als gevolg van de toegenomen formalisering.

### 2.3 Ontwikkelingen binnen het NIVRA

#### *Vaktechnische ondersteuning wordt belangrijker*

Er wordt een toenemend beroep op de vaktechnische ondersteuning van het NIVRA gedaan. Dit heeft verschillende redenen: ten eerste wordt wet- en regelgeving voor accountants steeds complexer en vernieuwt deze zich voortdurend. Het wordt voor een accountant steeds moeilijker en ingewikkelder om van alle voorschriften op de hoogte te zijn en ze juist toe te passen.

De tweede reden is gelegen in het feit dat accountants in gevallen van twijfel meer geneigd zijn advies in te winnen dan vroeger. Ze hebben de laatste jaren gezien wat er fout kan gaan, en zijn zich dus bewuster geworden van de risico's. Deze groeiende behoefte aan ondersteuning heeft ertoe geleid dat er binnen het NIVRA een groter aantal RA's werkzaam is dan voorheen.

#### *NIVRA in spagaat*

De discussie over de pluriformiteit heeft weliswaar geresulteerd in enkele organisatorische aanpassingen, maar voor veel leden is de kous daarmee nog niet af. Nog steeds zijn er leden (en externen) die vinden dat het NIVRA alleen de belangen van controlerend accountants zou moeten behartigen, omdat de pluriformiteit veel spanningen en belangentegenstellingen met zich meebrengt. Tegelijkertijd vinden leden die niet in het controlerend vak zitten dat het NIVRA te weinig voor hen doet.

#### *Toenemende transparantie en dialoog*

Het NIVRA is in de afgelopen jaren steeds transparanter geworden, hetgeen heeft geresulteerd in toenemende aandacht voor het NIVRA in de media. Bij actualiteiten geeft het NIVRA sneller zijn mening, zonder eerst een lange interne discussie te voeren. Dit leidt er soms toe dat het NIVRA kritiek van zijn leden krijgt, omdat niet iedereen zich altijd gekend voelt in de uitlatingen die door het NIVRA worden gedaan.

Naast de meer zichtbare rol in de media stelt het NIVRA zich ook actiever op naar de externe stakeholders. Zo is er een Raad van Advies geïnstalleerd met gezaghebbende leden, en worden er systematisch gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties. In 2008 is het NIVRA een maatschappelijk debat gestart, bestaande uit een serie seminars, publicaties en onderzoeken over voor accountants maatschappelijk relevante onderwerpen, veelal in samenwerking met externe stakeholders.

### *Internationale regelgeving en belangenbehartiging winnen aan belang*

Als gevolg van de hierboven genoemde ontwikkelingen is de positie van IFAC als “standard setter” op het gebied van onderwijs, beroepsregels( ISA’s) en gedragsregels ( Code of Ethics) steeds belangrijker geworden. De hervormingen die de governance structuur van IFAC heeft ondergaan, met name de totstandkoming van regelgeving via een zorgvuldig proces en het creëren van een toezichtstructuur (Public Interest Oversight Board), heeft bij internationale organisaties (Wereldbank, EU, IOSCO, et cetera) geleid tot de overtuiging dat vanuit hun perspectief het publieke belang voldoende is gewaarborgd. Om de regeldruk te beperken streeft het NIVRA ernaar om de internationale regelgeving één op één over te nemen, en zo min mogelijk van nationale toevoegingen te voorzien. Om toch de Nederlandse stem in het proces van regelgeving te waarborgen, heeft de beroepsorganisatie haar aandacht verlegd naar het ‘voortraject’: Nederlandse vertegenwoordigers van het beroep participeren actief in relevante commissies en standards setting boards van het IFAC en de Europese accountants-organisatie FEE.

### 3. Dilemma's

Op basis van het vooronderzoek, de stakeholdergesprekken, externe ontwikkelingen en interne discussie constateert de Commissie dat het NIVRA voor een aantal dilemma's staat die in sterke mate het te kiezen besturingsmodel beïnvloeden. De belangrijkste dilemma's worden hieronder besproken. Het gaat om drie soorten dilemma's: strategische, positionerings- en organisatiedilemma's.

#### 3.1 Strategische dilemma's

##### *Titelhoudersbelang of maatschappelijk belang*

Dit dilemma behelst de vraag in wiens belang het NIVRA moet opereren. Moet het primair het ledenbelang (titelhoudersbelang) of primair het maatschappelijk belang dienen? Overigens neemt dit niet weg dat met het dienen van een maatschappelijk belang tegelijk ook een titelhoudersbelang kan worden gediend of vice versa. Waar het om gaat is vanuit wiens belang primair wordt geredeneerd bij het maken van (beleids)keuzes.

De tijdshorizon die daarbij in acht wordt genomen speelt daarbij een rol. Op de lange termijn kan het ledenbelang alleen goed gediend worden wanneer met het maatschappelijk belang rekening wordt gehouden, omdat anders het vertrouwen van de maatschappij in de beroepsgroep onder druk komt te staan.

##### *Focus op Audit & Assurance of Financiële rapportageketen*

Een tweede strategisch dilemma betreft de breedte van aandachtsgebieden waar het NIVRA zich mee wil bemoeien. RA's voeren immers een breed scala aan activiteiten uit. Alhoewel de (wettelijke) controle nog steeds de kern van het beroep (en de opleiding) vormt, is een meerderheid van de RA's niet (meer) met controlewerkzaamheden bezig.

In de smalle opvatting houdt het NIVRA zich alleen bezig met audit & assurance, in de brede opvatting met de gehele financiële rapportageketen. Het gaat hier om een dilemma, omdat er belangentegenstellingen kunnen bestaan tussen audit & assurance en bijvoorbeeld accounting of advies. De vraag is of dergelijke conflicten binnen één organisatie kunnen worden opgelost en zo niet, welke prioriteiten worden gesteld.

Daarbij zij opgemerkt dat binnen het beperkte aandachtsgebied van audit & assurance variaties mogelijk zijn: gaat het om het gehele werkterrein van de openbaar accountant, de brede assurance praktijk of louter om wettelijk verplichte controlewerkzaamheden?

##### *Invloed of zeggenschap*

Dit dilemma gaat over de 'machtsvraag'. Deze is afgeleid van de vorige twee dilemma's. Wie heeft het binnen het NIVRA voor het zeggen? Deze vraag kan verticaal worden opgevat (bijvoorbeeld: bestuur of vakgroepen?), maar ook horizontaal (bijvoorbeeld: ligt het primaat bij de openbaar accountant of niet?).

Als het NIVRA er is voor alle RA's, moeten deze dan ook allemaal evenveel zeggenschap hebben (ieder lid één stem)? Of moet zeggenschap gekoppeld zijn aan werkterrein, contributiehoogte en inbreng? Het dilemma dat speelt is of de groep openbaar accountants wiens functie het meest de publiciteit trekt en daarmee voor een groot deel het imago van de beroepsgroep bepaalt, ook de meeste invloed op het NIVRA moet hebben. Beantwoording van deze vraag heeft impact op het governance model.

### 3.2 Positioneringsdilemma's

#### *Initiatief of reactief oftewel: daadkracht of draagvlak*

Hier gaat het over de mate waarin het NIVRA in maatschappelijke debatten met betrekking tot haar kerngebieden (audit, accounting en governance) reactief of initiërend moet zijn. Het eerste brengt het risico van onzichtbaarheid en dientengevolge gebrek aan gezag met zich mee, het laatste het risico van leden die zich niet (meer) in de standpunten van het NIVRA herkennen. Een vraag die met dit dilemma samenhangt is of en wanneer het NIVRA met een eigen standpunt moet komen, of dat het het debat slechts moet faciliteren (of regisseren). Bij initiëren past immers ook dat je soms zelf op de achtergrond blijft.

#### *Innoveren of faciliteren*

In het verlengde van het vorige dilemma rijst ook de vraag: in hoeverre dient het NIVRA voor de troepen uit te lopen om innovaties te bewerkstelligen? Of dient het slechts te zorgen voor randvoorwaarden, zodat de leden zelf kunnen innoveren?

#### *Eenheid of verscheidenheid*

Het NIVRA is in het verleden gekarakteriseerd als een 'pluriforme' organisatie. Pluriform betekent dat de leden verschillende beroepen uitoefenen. Dat brengt met zich mee dat er tussen de leden uiteenlopende, soms zelfs strijdige belangen kunnen ontstaan. Constant ligt er druk op het NIVRA om de verscheidenheid te respecteren en zelfs te formaliseren, bijvoorbeeld door verschillende groepen leden eigen bevoegdheden en eigen budgetten te geven. Aan de andere kant wil het NIVRA met één mond namens alle RA's (kunnen) spreken. Het dilemma dat zich aandient is de keuze tussen eenheid of verscheidenheid. Wanneer prevaleert het belang van de eenheid en dienen afwijkende deelbelangen daaraan ondergeschikt te worden gemaakt? En wanneer is een deelbelang van dien aard dat het niet zinvol is om de leden die dat belang niet delen daarmee te vermoeien of belasten?

### 3.3 Organisatiedilemma's

#### *Gedeeld of ongedeeld*

Het hiervoor geschetste positioneringsdilemma hangt nauw samen met de vraag of het NIVRA één organisatie moet blijven, of beter zou kunnen worden opgesplitst. Maar deze keuze kan ook door andere argumenten worden ingegeven. Zo zou een focus op de scheiding van rollen een reden kunnen zijn om bijvoorbeeld de 'commerciële' activiteiten van VERA af te splitsen of het College Toetsing Kwaliteit een zelfstandige positie te geven. Sommige rollen lijken immers strijdig, zoals regelgeving en toezicht houden. Aan de andere kant zijn er ook argumenten om de belangenbehartiging en dienstverlening verder te consolideren, bijvoorbeeld door een fusie met de NOvAA en eventueel nog meer organisaties. Daarbij valt te denken aan het behalen van schaalvoordelen en het kunnen 'spreken met één mond' namens het beroep.

#### *Bottom-up of top-down*

Een belangrijk organisatorisch dilemma betreft de vraag waar het zwaartepunt in de besluitvorming ligt. Bottom-up besluitvorming is goed voor draagvlak en creativiteit, top-down voor coördinatie en daadkracht. Ook doet zich de vraag voor wat centraal en decentraal geregeld moet worden. Schaalvoordelen spelen daarbij een rol naast zaken als identificatie met de achterban.

#### *Publieke of private status*

Het NIVRA heeft de wettelijke status van Publiekrechtelijke Beroepsorganisatie (PBO). Deze status versterkt het gezag, maar legt het NIVRA ook beperkingen en verplichtingen op die er niet zouden zijn als het NIVRA een 'gewone' beroepsvereniging zou zijn. Het verplichte lidmaatschap maakt het aan de ene kant eenvoudiger om in besluitvorming het maatschappelijk belang mee te wegen, maar kan er ook toe leiden dat het NIVRA onvoldoende wordt 'gedwongen' om naar zijn achterban te luisteren. Ontevreden 'leden' kunnen immers hun ontevredenheid uitsluitend uiten door hun stem te laten horen. Zij zullen niet snel hun lidmaatschap opzeggen, want dit leidt tot verlies van de RA titel.

Het dilemma is of het NIVRA zijn PBO-status moet willen houden en zo ja, waarover deze status zich uit dient te strekken. Past de PBO-status bij het publieke belang van het beroep (de titel) of is ze voorbehouden aan specifieke gebieden (bijvoorbeeld regelgeving op het terrein van audit & assurance) .

#### *Profijtbeginsel of solidariteitsbeginsel*

Dit dilemma is van belang voor de financiering van het NIVRA. Is het zo dat wie meer profiteert ook meer moet betalen, of dat de sterkste schouders de zwaarste lasten moeten dragen? Hoe bepaal je het profijt dat leden van hun lidmaatschap hebben of hoe sterk de schouders zijn?

## 4. Weergave stakeholdergesprekken

### 4.1 Gesprekspartners en methode

Tussen 9 april en 15 mei 2008 is door de Commissie met 28 zowel interne als externe stakeholders gesproken over de (gewenste) taken en governance van het NIVRA. Een lijst van alle gesprekspartners is te vinden in bijlage 2. Wij merken op dat sommige stakeholders door meer personen werden vertegenwoordigd. Ook gaven sommige gesprekspartners aan op persoonlijke titel te spreken en niet namens een organisatie of achterban. Verder heeft de Commissie alle leden van het NIVRA in de gelegenheid gesteld zich ten overstaan van haar uit te spreken. Daar is door één lid gebruik van gemaakt.

Vanuit de Commissie voerden de voorzitter, samen met één of meer commissieleden en ondersteund door het bureau van het NIVRA en Berenschot, de gesprekken. Alle gesprekken duurden een uur, vonden plaats achter gesloten deuren en kenden een open insteek, waarin de gesprekspartners volop de ruimte kregen om die punten naar voren te brengen die zij zelf het meest belangrijk achtten. Van alle gesprekken is een verslag gemaakt voor interne rapportage- en analysedoeleinden. Deze verslagen zijn niet aan de gesprekspartners teruggekoppeld en worden vertrouwelijk behandeld. Mede daarom zijn uitspraken en meningen in dit rapport niet te herleiden naar individuele gesprekspartners.

Ter voorbereiding op de gesprekken ontvingen de gesprekspartners een probleemstellende notitie met concrete vragen, welke in bijlage 3 is te vinden. De vragen vormden de gespreksleidraad voor de gesprekken, maar als gevolg van de open benadering zijn niet alle vragen in alle gesprekken aan bod gekomen.

In de onderstaande analyse heeft geen weging plaatsgevonden: alle meningen zijn geaggregeerd weergegeven. Sommige gesprekspartners gaven overigens expliciet aan over bepaalde vragen geen uitgesproken mening te hebben.

### 4.2 Gewenste positionering

Alle gesprekspartners geven aan hoe zij het NIVRA idealiter gepositioneerd zien, op een assenstelsel gevormd door de volgende vragen:

- Welke inhoudelijke reikwijdte moet het NIVRA hebben? (de horizontale as lopend van een focus op audit & assurance tot een focus op de gehele financiële rapportageketen).
- In wiens belang moet het NIVRA primair opereren? (de verticale as lopend van titelhoudersbelang onderaan tot maatschappelijk belang bovenaan).

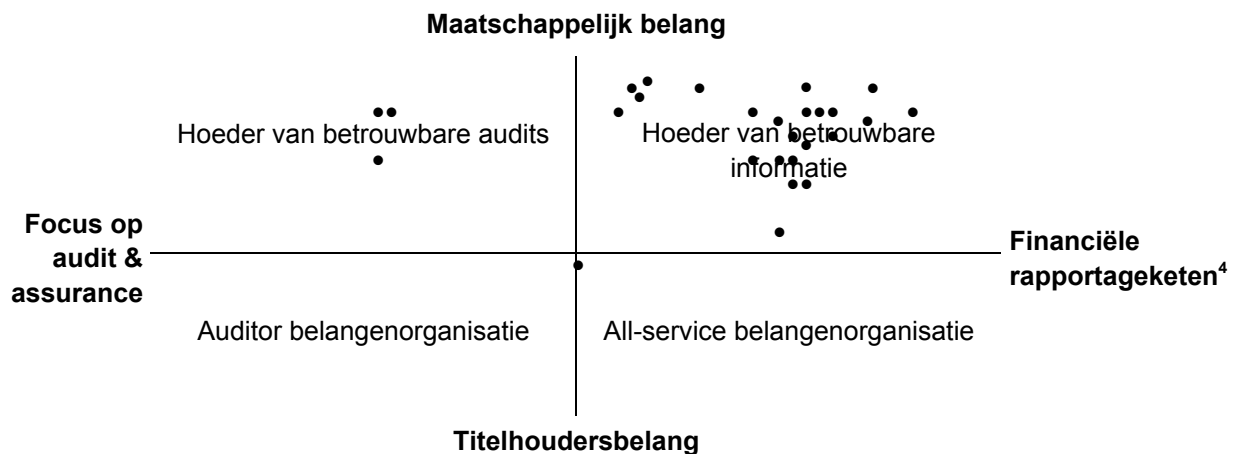
De assen vormen een 'vertaling' van de eerste twee strategische dilemma's uit hoofdstuk 3.

De antwoorden op deze vragen leiden tot het volgende overzicht<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Eén gesprekspartner heeft geen keuze aangegeven.





Diverse gesprekspartners benadrukken dat de titel alleen zijn waarde kan behouden wanneer het maatschappelijk belang centraal staat. Voor hen betekent een focus op maatschappelijk belang automatisch ook een focus op titelhoudersbelang. De PBO-status wordt door vrijwel niemand ter discussie gesteld, al denken sommigen dat deze status op termijn zal verdwijnen.

Het dienen van het maatschappelijk belang impliceert voor de meesten eveneens dat het maatschappelijk verkeer een bepaalde inbreng dient te hebben in de besluitvormingsprocessen van het NIVRA. Over de wijze waarop deze inbreng georganiseerd moet worden verschillen de meningen.

### 4.3 Kerngebieden en rollen




Uit het vooronderzoek van Berenschot kwam naar voren dat het NIVRA in wezen zes verschillende rollen vervult. Deze rollen zijn in een matrix afgezet tegen de verschillende inhoudelijke aandachtsgebieden waar het NIVRA mee te maken heeft of zou kunnen hebben. Aan de stakeholders is gevraagd om per aandachtsgebied met het cijfer 2, 1 of 0 aan te geven<sup>5</sup> welke rol het NIVRA zou moeten vervullen. Alhoewel niet iedereen hierover een (even sterke) mening heeft, valt uit alle gesprekken wel een (duidelijke) voorkeur te destilleren. Deze is geaggregeerd en zo goed mogelijk weergegeven in het overzicht op de volgende pagina. Wij benadrukken dat dit geen 'hard science' is, maar een poging om een indicatie te geven van de spreiding van meningen.

<sup>4</sup> In het oorspronkelijke document verstrekt aan de stakeholders is de term Financial Reporting Supply Chain gebruikt.

<sup>5</sup> 2 = noodzakelijke rol, 1 = gewenste rol, 0 = ongewenste rol

<i>Kerngebied</i>	Auditing	Accounting	Governance	Finance & Management	IT	Belasting-advies	Niet-financiële informatie
<b>Rol</b>							
<b>Regelgever</b>	Red	Light Orange	Light Orange	White	White	White	Light Orange
<b>Belangenbehartiger</b>	Red	Red	Red	Light Orange	White	White	White
<b>Toezichthouder</b>	Red	Light Orange	Light Orange	White	White	White	Light Orange
<b>Titelbeheerder</b>	Red	Red	Light Orange	Light Orange	White	White	White
<b>Dienstverlener</b>	Red	Red	Light Orange	Light Orange	Light Orange	White	Light Orange
<b>Platform</b>	Red	Red	Red	Light Orange	Light Orange	White	Light Orange

**Gemiddelde score (x = 28)**

	= niet relevant (< 0,5)
	= gewenst (tussen 0,5 en 1)
	= noodzakelijk (> 1)

De rollen regelgever en toezichthouder dienen volgens velen alleen op het gebied van auditing te worden vervuld. Sommigen maken hier een expliciet onderscheid tussen gedragsregels en beroepsregels. Bij het opstellen van de gedragsregels zou het maatschappelijk verkeer volgens hen een nadrukkelijker rol (of zelfs zeggenschap) moeten hebben, terwijl de beroepsregels juist als een interne aangelegenheid worden gezien.

De kerngebieden aan de rechterkant van de matrix worden door de meeste gesprekspartners – en in het bijzonder de interne – door een ‘assurance-bril’ bekeken: naarmate er meer raakvlakken zijn met assurance worden ze belangrijker. De verwachtingen met betrekking tot deze gebieden zijn fluïde, diffuus en variabel. De beroepsorganisatie moet hier vooral faciliteren. Dat vergt volgens sommigen een decentrale aanpak, om de eigenheid van èn kruisbestuiving tussen verschillende onderwerpen het best tot z’n recht te laten komen. De rollen van dienstverlener en platform zijn hier belangrijk.

#### **4.4 Participatie in het maatschappelijke debat: externe oriëntatie**

In antwoord op de vraag “Waar heeft u het NIVRA gemist?” geven de gesprekspartners vrijwel unaniem aan dat het NIVRA zich meer zou moeten laten zien in het maatschappelijk debat, met name waar het gaat om financieel-economische onderwerpen of onderwerpen die raakvlakken hebben met Audit, Accounting en Governance. Niet alleen reageren, maar ook pro-actief stelling innemen op actuele thema’s is het devies. De beroepsorganisatie moet zich meer inspannen om de kennis en ervaring van de beroepsbeoefenaren te mobiliseren.

Om deze rol goed te kunnen vervullen is het essentieel een antenne te ontwikkelen voor opkomende issues en thema’s. Dit kan door zelf debatten en dialoog met externe betrokkenen te organiseren. Met experts, maar ook met ‘dwarsdenkers’ en opinieleiders. Daarvoor is het volgens verschillende gesprekspartners nodig om meer aandacht te besteden aan het ontwikkelen en onderhouden van maatschappelijke netwerken.

#### **4.5 Samenwerking met de NOvAA in ontwerp governance model**

Ten tijde van de gesprekken kwam het nieuws naar buiten dat het NIVRA inniger gaat samenwerken met de NOvAA, hetgeen op termijn mogelijk zelfs kan uitmonden in een fusie. Vrijwel iedereen juicht deze ontwikkeling toe, omdat dit kan leiden tot meer efficiëntie op terreinen als belangenbehartiging (‘one voice’), regelgeving (gelijk voor iedereen) en ledenservice (één apparaat).

Desalniettemin wordt ook een paar ‘waarschuwingen’ gegeven, namelijk:

- het besef dat NOvAA meer op belangenbehartiging (van de achterban) is gericht; en
- het besef dat NOvAA het openbaar accountantsberoep centraal heeft gesteld.

Kortom: waar voor het NIVRA een positie rechts bovenin het assenstelsel wordt gezien, manifesteert de NOvAA zich eerder links onderin. Het is volgens de gesprekspartners aan de Commissie een governance model te adviseren dat aan beide positioneringen ruimte biedt.

#### **4.6 Opmerkingen met betrekking tot de huidige en gewenste structuur**

Er is weinig fundamentele kritiek op de huidige vakgroepen-indeling. Sommige gesprekspartners zien ruimte voor verdere detaillering van vakgroepen, andere zien meer in een organische structuur, waarin segmenten komen en gaan al naar gelang de issues die spelen. Ook vinden sommigen dat NIVRA-leden van verschillende segmenten tegelijk ‘lid’ moeten kunnen zijn. Zij benadrukken het principe van ‘flexibiliteit’.

Het te ontwerpen governance model moet zowel ruimte bieden aan centrale als aan decentrale besluitvorming, afhankelijk van de rol en het kerngebied (zie paragraaf 4.3) dat aan de orde is. Over

de precieze 'verdeling' van rollen en kerngebieden over centrale en decentrale organen zijn de meningen verdeeld. Zo ook over de gewenste mate van autonomie van de segmenten en de relatie met de contributie.

#### **4.7 Opmerkingen met betrekking tot de besluitvorming**

Bijna iedereen is het er over eens dat de leden het voor het zeggen houden binnen de beroepsorganisatie. Een enkeling ziet echter wel een prominente plaats voor vertegenwoordigers van het maatschappelijk verkeer in een Raad van Advies. De nadruk ligt daarbij op directe vertegenwoordiging: een Ledenraad wordt door de meeste gesprekspartners ontraden. Dit vooral uit angst voor extra gelaagdheid en bureaucratie. Gelet op de grote achterban die het NIVRA vertegenwoordigt ( 14.000 leden) (en die na een eventuele fusie met de NOvAA ( 7.000 leden) nog veel groter wordt) adviseren sommigen wel de mogelijkheden voor elektronisch stemmen te onderzoeken. Ook andere moderne communicatietechnieken (bijv. enquêtes, (online) platforms) kunnen benut worden om te peilen wat de wensen van de achterban en maatschappij zijn, alvorens een besluit te nemen.

In het bestuur dienen volgens veel gesprekspartners alleen RA's te zitten, geen externen. Sommigen stellen dat kwaliteit van bestuursleden (en selectie op basis van competenties) centraal moet staan, terwijl anderen meer zien in evenwichtige representatie van vakgroepen. Wel moet de maatschappelijke inbreng beter geborgd worden dan nu het geval is. Bijvoorbeeld door het instellen van een 'cliëntenraad' of een verbreding van de huidige Raad van Advies. En in ieder geval door het uitbouwen van de platformfunctie.

#### **4.8 Conclusies van de Commissie**

De stakeholdergesprekken hebben voor de Commissie interessante en relevante inzichten opgeleverd. Iedereen bekijkt het NIVRA door z'n eigen bril, waardoor in ieder gesprek de nadruk op andere onderwerpen kwam te liggen. De gespreksleidraad deed daar weinig aan af. Organen van het NIVRA en organisaties die dichtbij het NIVRA staan hebben in de regel een meer gedetailleerde mening over de verdeling van rollen en kerngebieden en de gewenste structuur. Gesprekspartners die wat meer op afstand staan trekken vaak een parallel met hun eigen organisatie en besteden relatief veel aandacht aan de spanning tussen maatschappelijk belang en titelhoudersbelang. Toch bleek ten aanzien van een aantal onderwerpen een opmerkelijke eensgezindheid.

Veruit de meeste gesprekspartners positioneren het NIVRA in het kwadrant rechts bovenin. Dat wil zeggen dat het NIVRA zich moet richten op meer dan alleen audit & assurance en dat het maatschappelijk belang boven het belang van de titelhouders gaat.

Op de kerngebieden auditing, accounting en governance wordt beduidend meer van het NIVRA verwacht dan op de overige gebieden. Deze eerste drie gebieden zijn leidend en bepalend voor de identiteit, gezag en legitimiteit van het NIVRA. Daarnaast wordt op gebieden als Finance & Management en Niet-financiële informatie een rol aan het NIVRA toebedeeld. Werkvelden als Belastingadvies en IT worden als minder relevant voor de organisatie beschouwd.

Opmerkelijk is dat het begrip 'pluriformiteit' door weinig gesprekspartners wordt gehanteerd om de organisatie van het NIVRA te duiden. De discussie over de indeling van de beroepsbeoefenaren in segmenten (vakgroepen / kamers / sectoren) lijkt deels een semantische discussie te zijn: het is vooral een vraag naar aandacht en ruimte. Aandacht in de zin van dienstverlening die inhoudelijk op een bepaalde groep is gericht. Ruimte in de zin van vrijheid om je eigen koers te bepalen, onder de vlag van het NIVRA.

Bestuurbaarheid is, gezien de reacties op het eventueel instellen van een ledenraad, eveneens een belangrijk uitgangspunt voor veel gesprekspartners.

Als er verder iets duidelijk is geworden, is het wel dat het onmogelijk zal zijn om een governance model te ontwerpen dat aan ieders wensen tegemoet komt. Daarvoor liggen de opvattingen over de plaats en rol van de verschillende onderdelen te ver uiteen. De Commissie neemt in het volgende hoofdstuk de uiteenlopende opvattingen ter hand en werkt deze uit in principes voor de governance. Die zullen op hun beurt worden gebruikt als randvoorwaarden voor het advies van hoofdstuk 7. Daarbij weegt zij mee dat de uitgesprokenheid van de gesprekspartners op onderdelen verschilt, alsmede hun interpretatie van begrippen en motieven voor hun standpunt.

## 5. Doelen van een nieuwe organisatie

Governance is geen doel maar een middel. In dit hoofdstuk beschrijven we de doelstellingen waaraan een goede governance moet bijdragen. De bevindingen uit het vorige hoofdstuk vormen daarbij een belangrijk houvast. Wij merken op dat niet alle doelstellingen die het NIVRA zich stelt door aanpassing van de governance kunnen worden opgelost. Tevens willen we nogmaals benadrukken dat governance meer omvat dan louter structuur. Procedures vormen een minstens zo belangrijk element.

### 5.1 Wat bindt de leden?

Alvorens we verbindingen leggen tussen de doelen en de governance, is het van belang om vast te stellen wat de leden van het NIVRA bindt. Wat is de gemeenschappelijke deler? Natuurlijk, alle leden dragen de RA-titel en moeten voldoen aan de bijbehorende verplichtingen. Maar veel belangrijker is dat het overgrote deel van de leden werkzaam is in de Financial Reporting Supply Chain (FRSC), oftewel de financiële rapportageketen. Gezamenlijk zorgen zij voor kwaliteit en betrouwbaarheid van (financiële) informatie, *in elke schakel van de keten*. Aangezien de keten zo sterk is als de zwakste schakel, is het wenselijk dat RA's in elke schakel hoogwaardige kwaliteit leveren. Alle leden – als deelnemers aan het economisch verkeer – hebben baat bij betrouwbare informatie en doen wat in hun vermogen ligt om deze betrouwbaarheid te garanderen. Dit uitgangspunt is uitgewerkt in de Verordening op de Gedragscode, waar alle RA's zich aan te houden hebben. Daarnaast hebben de controlerend accountants nog te maken met de International Standards on Auditing en daarop gebaseerde regelgeving, daar waar de *accountants in business* te maken hebben met de International Financial Reporting Standards en al of niet verwante lokale regelgeving. De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor betrouwbaarheid bindt de leden van het NIVRA. De beroepsorganisatie ondersteunt haar leden in het dragen van deze verantwoordelijkheid als regelgever, belangenbehartiger, toezichthouder, titelbeheerder, dienstverlener en platform.

### 5.2 De doelstellingen en hun consequenties

Hieronder behandelen wij de doelstellingen die wij met het voorstel voor de aanpassingen in de governance willen bereiken. Deze zijn gebaseerd op de doelstellingen zoals meegegeven door het bestuur (zie pagina 10) en aangevuld op basis van de stakeholdergesprekken en voortschrijdend inzicht van de Commissie.

#### *Doelstelling 1: Bevorderen van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de financiële keten*

Het eerste advies van de Commissie inzake de aanpassingen in de governance is het versterken van de nadruk op de gehele financiële rapportageketen in plaats van alleen op audit & assurance. Door nagenoeg alle stakeholders is dit beaamd. De audit is het sluitstuk van de financiële rapportageketen en daarmee onlosmakelijk verbonden. Deze relatie dient ook in de besturing van het NIVRA tot uitdrukking te komen. Waar mogelijk dienen organen te bestaan uit zowel auditors als vertegenwoordigers van andere schakels uit de keten. Dat betekent voor de structuur dat de thematische commissies en werkgroepen breed moeten worden samengesteld. Verder betekent dit, in procedurele termen, dat het NIVRA waar opportuun samenwerking zal moeten zoeken met andere organisaties die schakels uit de financiële rapportageketen vertegenwoordigen.

### *Doelstelling 2: Vergroten van maatschappelijke relevantie*

Door veel externe stakeholders wordt het NIVRA nog als te 'onzichtbaar' ervaren. Zij zouden graag zien dat de beroepsorganisatie zich krachtiger (gezaghebbend) manifesteert en zo laat zien dat zij haar maatschappelijke verantwoordelijkheid draagt. Zeker daar waar het NIVRA een maatschappelijke taak heeft, dient inbreng van het maatschappelijk verkeer te worden georganiseerd. Al naar gelang het onderwerp kan dit zo breed of smal worden opgevat als nodig.

Ook voor de inbreng van het maatschappelijk verkeer zijn structurele oplossingen denkbaar, zoals het instellen van advies- of toezichtsorganen en toevoeging van niet-leden aan de regelgevende organen. Hierbij is van belang of externe stakeholders op persoonlijke titel of als woordvoerder van een bepaalde organisatie of achterban worden aangesteld. Externe stakeholders kunnen ook door (informele) raadpleging via gesprekken, discussiebijeenkomsten, panels, klankborden en enquêtes of via deelname aan commissies en werkgroepen worden betrokken in de beleidsvorming.

Voor het verstevigen van de maatschappelijk participatie is verder van belang om bij voorkeur 'onder één vlag' naar de buitenwereld te communiceren. Dit versterkt het gezag door een hogere frequentie van uitingen onder de naam 'NIVRA', maar zeker ook doordat het voor buitenstaanders daarmee duidelijker is bij wie men moet zijn wanneer het om betrouwbaarheid van financiële informatie gaat.

### *Doelstelling 3: Borging belang controlerende functie*

Binnen de financiële rapportageketen neemt de controlerende functie een centrale positie in vanwege het maatschappelijk vertrouwen dat aan deze functie is toebedeeld. De in 1932 door Limperg geformuleerde leer van het gewekte vertrouwen komt tegenwoordig tot uitdrukking in wet- en regelgeving (met name de 8<sup>e</sup> EU-richtlijn en de Wet toezicht accountantsorganisaties) die tot doel heeft de kwaliteit en onafhankelijkheid van de controlerende functie te waarborgen. Ook de Wet op de Registeraccountants en de publiekrechtelijke status van de beroepsorganisatie zijn het gevolg van de maatschappelijke behoefte om die vertrouwenspositie te borgen.

Vanwege zijn maatschappelijke belang en zichtbaarheid heeft de controlerend accountant met zijn werk een relatief grote invloed op de reputatie van accountants in andere functies. Daarmee zijn de afbreukrisico's extra groot. Het is dan ook ten dienste van de gehele beroepsgroep dat het belang van de controlerende functie wordt geborgd, niet alleen door wetgeving en extern toezicht, maar juist en vooral door de inspanningen van het beroep zelf.

### *Doelstelling 4: Bijdragen aan een excellente beroepsuitoefening door RA's*

Dit is een doelstelling die misschien wel de kern verwoordt van waar het NIVRA voor staat, maar die zich niet direct laat vertalen in aanbevelingen voor de governance. Er zijn immers veel governance modellen denkbaar waarin aan deze doelstelling kan worden voldaan. Tegelijkertijd bevat deze doelstelling wel een belangrijke vingerwijzing voor het selectiebeleid, zowel van bureaumedewerkers als van de personen (leden en externen) die zitting hebben in de organen van het NIVRA. Zij moeten niet alleen vakinhoudelijk sterk zijn, maar ook in staat om 'het grotere plaatje' te zien.

Ook de uitwisseling tussen de verschillende specialismen binnen het beroep zal bijdragen aan de kwaliteit van de beroepsuitoefening. Deze 'platform-functie' kan met name in het kader van de gewenste innovatie van het beroep een belangrijke rol vervullen.

### *Doelstelling 5: Diversiteit op herkenbare en gewaardeerde wijze vormgeven*

Het NIVRA is een veelzijdige organisatie, waarmee bedoeld wordt dat de leden in uiteenlopende beroepen werkzaam zijn. Dit vraagt enerzijds om een segmentering van leden in verschillende

clusters (ter behartiging van deelbelangen), anderzijds om clusteroverstijgende organen (commissies, werkgroepen, et cetera) om de kracht van de diversiteit maximaal te benutten. Het algemeen bestuur dient in ieder geval representatief te zijn samengesteld uit leden van alle geledingen en heeft in dit verband primair een coördinerende functie, waarbij voor ieder issue een balans wordt gezocht tussen deelbelang en collectief belang.

*Doelstelling 6: Vergroten van betrokkenheid van de leden*

Deze doelstelling hangt nauw samen met de vorige. Immers, een organisatie die meer waardering geniet bij haar eigen achterban, kan richting externen ook een sterkere vuist maken. En dat leidt weer tot meer gezag bij de leden.

Waardering van de leden wordt niet gewonnen met aanpassingen in de structuur. In de huidige situatie hebben de leden via de Algemene Ledenvergadering feitelijk het laatste woord. Minstens zo belangrijk is echter dat de leden zich ook herkennen in het gevoerde beleid. Dat het NIVRA van hen is, en *namens* hen spreekt, in plaats van *over* hen.

Het begint met het betrekken van leden in de voorbereiding van beleid, via discussierondes, (online of telefonische) ledenraadplegingen en commissies. Vervolgens door het betrekken van leden bij de uitvoering van het beleid, via werkgroepen e.d. Per onderwerp moet gekeken worden wat de meest gepaste vorm van inbreng is, rekening houdend met de overige governance principes. De status van beroepsorganisatie brengt tenslotte met zich mee dat aan de 'leden' verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde beleid en de middelen die daaraan besteed zijn.

Doordat bovendien sprake is van een *publiekrechtelijke* beroepsorganisatie, hebben de leden meer mogelijkheden om invloed uit te oefenen dan in een privaatrechtelijke vereniging. De inbreng van de beroepsbeoefenaren is dus niet alleen het sluitstuk van de besluitvorming, maar ook het begin daarvan. Beleidsvorming begint met inhoudelijke en eindigt met formele inbreng.

*Doelstelling 7: Een uitstekende dienstverlening*

De dienstverlening aan de leden moet optimaal aansluiten op de verwachtingen en behoeften van de afnemers, in casu de leden. Daarbij de vraag of de huidige organisatie van de ledenservice voldoende waarborgen biedt voor het vereiste aanbod en niveau van dienstverlening.

*Doelstelling 8: Een gezonde, efficiënte en transparante organisatie*

Het NIVRA moet *'lean & mean'* zijn. In governance termen laat zich dat vooral vertalen in procedurele oplossingen. De operationele principes uit het volgende hoofdstuk zullen daarbij centraal staan. Om te voorkomen dat veel aandacht uitgaat naar activiteiten waar slechts weinigen van profiteren, raden wij aan het profijtbeginsel voor dienstverlening uit te breiden.

Verder dient het aantal formele vergaderingen te worden geminimaliseerd, omdat iedere vergadering veel bureaucratie veroorzaakt (planning, agendasetting, notuleren, monitoren actielijsten, et cetera). Om transparantie te bevorderen zouden alle agenda's en notulen van alle commissies, besturen en werkgroepen op intranet kunnen worden geplaatst, voorzien van een adequaat zoekstelsel.

In ieder geval dient het NIVRA op zorgvuldige wijze verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid aan de leden en aan de externe stakeholders. Een ingrijpende aanpassing in de structuur ter bevordering van de efficiëntie voor de beroepsgroep als totaal is een fusie met de NOvAA tot één beroepsorganisatie.



## **6. Governance principes**

In dit hoofdstuk worden de principes beschreven die ten grondslag liggen aan ons advies over de governance van het NIVRA. Governance omvat volgens ons zowel structuur als procedures. Dus het omvat de organen waaruit de organisatie bestaat, de taken en bevoegdheden die daaraan zijn toebedeeld en de wijze waarop hun besturing is vormgegeven, maar ook de relaties tussen en de manier van werken binnen de organen.

De in dit hoofdstuk genoemde principes fungeren deels als houvast om met de eerder genoemde dilemma's en ontwikkelingen om te gaan. Deels ook als 'bouwstenen' voor de nieuwe governance. Er dient altijd gestreefd te worden naar een optimale toepassing van alle principes. Daar waar principes lijken te botsen, moet een oplossing worden gezocht waarin dat niet meer het geval is. De principes moeten met elkaar in evenwicht worden gebracht. Te veel transparantie kan immers de bestuurbaarheid schaden, te veel inbreng van de achterban de flexibiliteit, te veel scheiding van publiek en privaat de relatie tussen audit & assurance en financiële rapportageketen, enzovoorts.

### **6.1 Decentraal waar het kan, centraal waar het moet**

Het NIVRA is een grote organisatie met een diverse achterban en een breed activiteitenpakket. De Commissie Governance is daarom van mening dat een decentrale besturing waar mogelijk het uitgangspunt moet zijn (subsidiariteitsbeginsel). Bepaalde taken vergen echter een centrale aansturing. Dit zijn de taken die betrekking hebben op álle RA's, zoals bijvoorbeeld toezicht op naleving van de IFAC Code of Ethics deel A en beheer van het register. Daarnaast heeft het overgrote deel van de stakeholders de wens geuit dat het beroep zich als een geheel manifesteert; een 'one voice' benadering vergt eveneens centrale afstemming.

### **6.2 Beheersbaarheid en overzicht**

Het principe van beheersbaarheid gaat over het houden van controle en overzicht over de processen van beleidsvorming tot en met uitvoering en over het bewaken van de samenhang tussen de verschillende processen. Een overkoepelende visie dient ten grondslag te liggen aan een meerjaren strategisch plan, waar vervolgens weer jaarplannen van kunnen worden afgeleid. Daarin worden verantwoordelijke personen of organen aangesteld voor de verschillende onderdelen. Zij kunnen taken op hun beurt delegeren of mandateren, waarbij bij mandatering de verantwoordelijkheid voor de inhoud blijft bij het mandaterend orgaan en bij delegatie de verantwoordelijkheid blijft bestaan dat een taak op adequate en zorgvuldige wijze wordt uitgevoerd. Monitoring en verantwoording spelen een belangrijke rol om te zien of men nog op koers ligt of dat de koers gewijzigd dient te worden ten gevolge van nieuwe omstandigheden. Heldere procedures kunnen bijdragen aan beheersbaarheid, maar deze ook frustreren indien zij te rigide worden gehanteerd. De bureau-organisatie speelt een belangrijke rol bij de beheersbaarheid, door betrokken te zijn bij de beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -monitoring.

### **6.3 Publiek vertrouwen vergt een zorgvuldig besluitvormingsproces**

De maatschappelijke functie van de beroepsbeoefenaren stelt extra eisen aan de kwaliteit van de besluitvorming met betrekking tot hun gedrags- en beroepsregels. De publiekrechtelijke bevoegdheden die door de wetgever aan de beroepsorganisatie zijn verstrekt moeten op zorgvuldige en controleerbare wijze worden uitgeoefend. Dit gaat verder dan de publicatie- en

consultatievereisten rond verordeningen, waarvan de publicatievereisten momenteel bij wet zijn vastgelegd. De omvang en complexiteit van alle regelgeving vereisen een intensieve communicatie en interactie met alle betrokkenen om draagvlak te creëren en daarmee de duurzaamheid van besluiten te waarborgen.

#### **6.4 Transparantie**

Transparantie levert een belangrijke bijdrage aan de betrouwbaarheid van een organisatie. En des te meer wanneer het gaat om het behartigen van een maatschappelijk belang. Voor stakeholders (intern en extern) moet duidelijk zijn welke activiteiten door wie worden uitgevoerd. En ook hoe het NIVRA wordt bestuurd, wie welke bevoegdheden en functies heeft, welke checks & balances er zijn, hoe de inbreng van leden en externen is geregeld en hoe tot besluitvorming wordt gekomen. Maar transparantie gaat verder. Een transparante organisatie geeft ook openheid over haar inkomsten en uitgaven, haar schulden en vorderingen, de risico's die gelopen worden en de benoeming en beloning van bestuurders. Transparantie kan zowel vooraf worden gecreëerd (inzicht in plannings en begrotingen), als achteraf (verantwoording over gevoerd beleid).

#### **6.5 Toezicht en verantwoording**

Verantwoording is onmisbaar voor de bestuurbaarheid: van het bestuur aan de leden, van de commissies e.d. aan het bestuur en van het NIVRA als geheel aan de maatschappij.

Naar de mate waarin de leden meer en meer direct betrokken zijn bij de beleidsvorming en – uitvoering is er minder aanleiding voor het inrichten van toezicht. Toezicht vult in deze verhouding een vacuüm dat valt wanneer leden op te grote afstand staan, de materie te complex is voor hen om zonder grote inspanningen werkelijk inzicht te hebben in het bestuurshandelen of uit de aard der zaak zodanige afwegingen moeten worden gemaakt dat het beleid niet goed voorspelbaar is. Andere redenen voor toezicht zijn: belangen van specifieke partijen (bij ondernemingen bij voorbeeld werknemers) vragen om behartiging en afweging tegen het belang van de direct belanghebbenden (bij ondernemingen de aandeelhouders), of het maatschappelijk belang vraagt waarborging dat de taakuitoefening door het bestuur zorgvuldig geschiedt.

Toezicht kan zowel intern als extern worden georganiseerd. Als er sterk extern toezicht bestaat op een organisatie duidt dat op een minder grote behoefte aan intern toezicht. Het werkterrein van het NIVRA en van haar leden is, ten gevolge van de wettelijke PBO-status en het lidmaatschap van de IFAC, ingebed in een omgeving die erop gericht is met regelgeving en extern toezicht het maatschappelijk belang bij goede verslaggeving en zorgvuldige audits te dienen. Dit leidt tot een beperkte noodzaak voor intern toezicht.

#### **6.6 Flexibiliteit en besluitvaardigheid**

Om een rol te kunnen spelen in het maatschappelijk debat is flexibiliteit vereist; het NIVRA moet snel in kunnen spelen op actuele ontwikkelingen. Indien het belang van het onderwerp daarom vraagt, dienen formele procedures – indien zij tot onacceptabele vertraging zouden leiden – ruimte te bieden aan een snelle, adequate reactie.

De diverse samenstelling van de achterban kan eveneens nopen tot flexibiliteit. Bijvoorbeeld bij een plotseling opkomende behoefte van een specifieke groep leden met een gedeeld belang, die niet in de formele organisatie is ingebed. De mogelijkheid moet bestaan om in dergelijke gevallen groepen

leden in nieuwe configuraties bijeen te brengen en te ondersteunen bij de behartiging van hun belang.

### **6.7 Operationele principes**

Naast bovengenoemde principes, die vooral de inrichting en besturing van de organisatie raken, wil de Commissie ook nog twee principes als randvoorwaarden formuleren, nl. kostenefficiëntie en effectiviteit.

#### *Kostenefficiëntie*

Dit principe houdt in dat wanneer uit twee alternatieven gekozen moet worden die hetzelfde resultaat opleveren, in beginsel wordt gekozen voor het alternatief dat het minst kost. In governance termen kan dat principe een rol spelen bij bijvoorbeeld de frequentie waarmee vergaderd wordt of de wijze waarop leden worden geraadpleegd.

#### *Effectiviteit*

Het bereiken van resultaten dient voorop te staan in de wijze waarop de besluitvorming gestalte krijgt. Dat betekent dat er alleen overleg hoeft plaats te vinden als er ook besluiten kunnen worden genomen, dat organen niet groter worden gemaakt dan de andere principes noodzakelijk maken, dat waar nodig gebruik wordt gemaakt van mandaat of delegatie.

## 7. Naar een nieuw besturingsmodel

### 7.1 Visie op governance

Dit hoofdstuk verwoordt het advies van de Commissie Governance ten aanzien van de besturing van het NIVRA. Hierin geeft de Commissie aan hoe ze tot een organisatiemodel komt dat, uitgaande van de geformuleerde principes en doelstellingen, zoveel mogelijk recht doet aan de wensen van de stakeholders. De Commissie heeft uitgebreid gediscussieerd over diverse besturingsmodellen. Daarbij is gekeken naar (succesvolle) voorbeelden in het buitenland, tegelijkertijd rekening houdend met de eigenheid van de Nederlandse situatie.

Bij de formulering van het besturingsmodel heeft de Commissie van buiten naar binnen geredeneerd, met ander woorden: het **maatschappelijk belang** vormt het vertrekpunt voor de inrichting van een nieuwe organisatie. Dit is volledig in lijn met de wens zoals die door een grote meerderheid van de stakeholders is geformuleerd.

#### *Centraal: Bevorderen kwaliteit en betrouwbaarheid van (financiële) informatie*

Goede en betrouwbare financiële informatie is de basis van een gezonde economie. Deze betrouwbaarheid is het gevolg van de hele (financiële) informatieketen, waarin in iedere schakel RA's actief zijn om daarvoor te zorgen. Dat betekent dat alle RA's jegens elkaar een zekere verantwoordelijkheid hebben voor juiste, betrouwbare informatie en eveneens, ook als collectief, jegens de maatschappij. Natuurlijk is de verantwoordelijkheid op de verschillende plekken in de keten anders en neemt met name de openbaar accountant (certificerend) daarbij een bijzondere plaats in.

Het NIVRA bevordert dat de RA's deze verantwoordelijkheid kunnen nemen door bij te dragen aan een excellente beroepsuitoefening, waarborgen te treffen voor kwaliteit en een brede dialoog te voeren met de relevante maatschappelijke stakeholders. Het NIVRA zorgt ervoor dat de beroepsgroep aanspreekbaar is. Het is daarmee ook de uitdrager van de identiteit van het accountantsberoep. En juist deze identiteit en het bijbehorende imago voegen waarde toe aan elke RA.

De **bevordering van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de financiële verantwoording** vormt de belangrijkste legitimatie voor een beroepsorganisatie van accountants. De Commissie is dan ook van mening dat de bewaking hiervan **op centraal niveau** binnen de organisatie verankerd moet worden, in dit geval bij een algemeen bestuur en de ledenvergadering.

Dit veronderstelt tevens dat op dit niveau ook het vereiste instrumentarium dient te worden beheerd: de bevoegdheid tot het opstellen en goedkeuren van regelgeving,<sup>6</sup> alsmede de bevoegdheid tot toetsing van alle decentrale activiteiten aan de centrale doelstelling. Afgemeten aan het principe 'centraal wat moet, decentraal wat kan' veronderstelt die toetsing een terughoudende opstelling, echter in uiterste gevallen kan worden ingegrepen in het kader van een overstijgend belang. Deze bevoegdheid van het algemeen bestuur vloeit voort uit haar eindverantwoordelijkheid voor de beroepsorganisatie.

---

<sup>6</sup> De huidige WRA kent deze bevoegdheid overigens ook toe aan het bestuur (opstellen) en de ledenvergadering (goedkeuren)

Door veel externe stakeholders wordt het NIVRA nog als te ‘onzichtbaar’ ervaren. Zij zouden graag zien dat de beroepsorganisatie zich krachtiger (gezaghebbend) manifesteert en zo laat zien dat zij haar maatschappelijke verantwoordelijkheid draagt. Een andere legitimatie die dan ook op centraal niveau invulling moet krijgen is het **vergroten van de maatschappelijke relevantie**. Deze verantwoordelijkheid is op centraal niveau gepositioneerd om het beroep op eenduidige en consistente wijze in de samenleving te kunnen representeren.

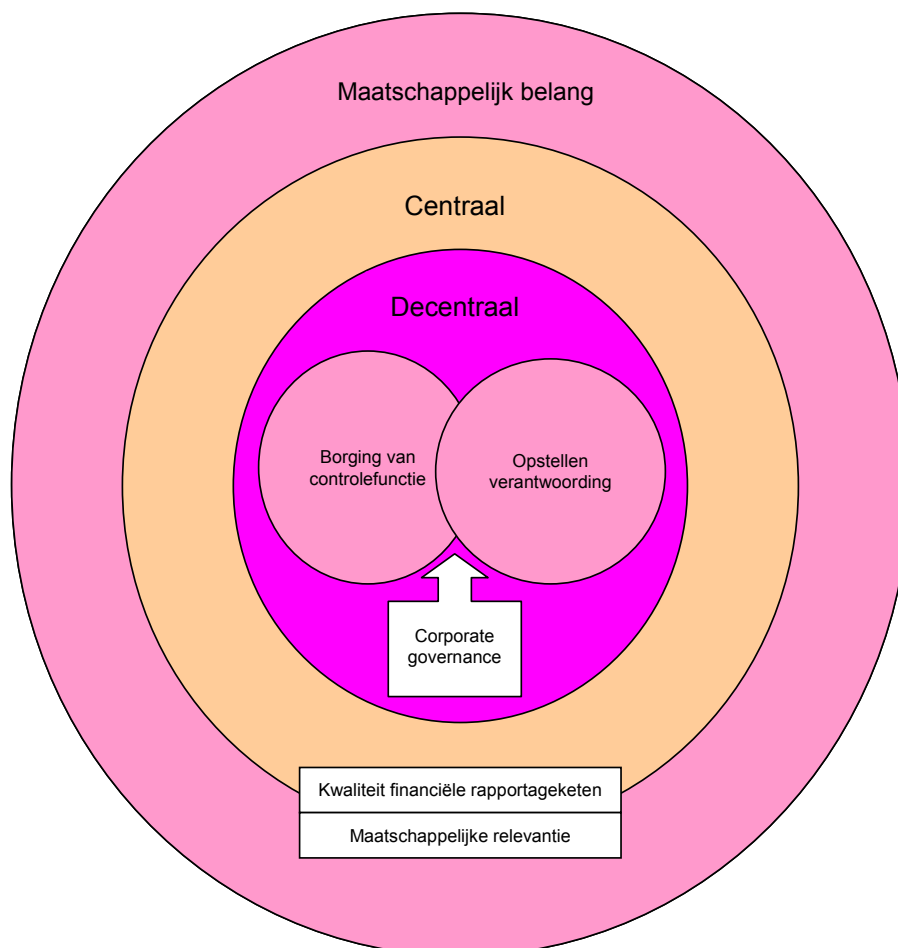
Voorts is een belangrijke taak op centraal niveau het **creëren van de voorwaarden** voor de organisatie om efficiënt en effectief te opereren.

*Decentraal: vormgeven van de onderdelen van de keten*

Op decentraal niveau wordt vorm gegeven aan de onderdelen van de financiële rapportageketen. Bij de inrichting hiervan heeft de Commissie de governance-principes van beheersbaarheid, transparantie en effectiviteit zwaar laten meewegen. Op grond daarvan heeft de Commissie geopteerd voor een structuur met **twee clusters**: bestaande enerzijds uit de **opstellers** van de rapportage, anderzijds uit de **controleurs** of auditors. Hiermee worden de twee belangrijkste kerngebieden van de financiële keten afgedekt. Het derde kerngebied, **governance**, krijgt vorm in clusterdoornijdende werkgroepen of commissies, waar beide clusters in samenwerken.

In figuur A is dit schematisch weergegeven.

De belangrijkste taak op decentraal niveau is het **bevorderen van de beroepsontwikkeling**. Deze taak kan vanuit verschillend perspectief worden ingevuld: door onderzoek en innovatie, door belangenvertegenwoordiging en door middel van dienstverlening.



Figuur A

Naast het vraagstuk 'centraal-decentraal', uitmondend in het positioneren van de diverse verantwoordelijkheden, heeft de Commissie het volgende nader behandeld:

- De regie- en representatiefunctie voor clusteroverstijgende zaken;
- De noodzaak van transparante benoemingsprocedures;
- De versterking van de maatschappelijke inbreng;
- De efficiëntie en effectiviteit van de bureau-ondersteuning;
- De positie van ledenservice;
- De besluitvorming rond het proces van 'standard setting';
- De gevolgen voor de financiering.

***Advies: koers op hoofdlijnen***

In de volgende paragrafen behandelt de Commissie de bouwstenen voor een nieuwe governance. Wij benadrukken dat het aan het bestuur is eerst een **koers op hoofdlijnen** te bepalen, alsook om het benodigde **draagvlak** voor welke koers dan ook bij alle belanghebbenden te verwerven. Dit veronderstelt een **dialogo**, waarin ook belangrijke beleidskeuzes ten aanzien van opleidingen en titel alsmede de samenwerking met de NOvAA betrokken dienen te worden. De Commissie ondersteunt de intentie tot verregaande samenwerking tussen NIVRA en NOvAA van harte en heeft daarmee in haar advies naar vermogen rekening gehouden.

## 7.2 Decentrale clusters voor beroepsontwikkeling en belangenvertegenwoordiging

Het zwaartepunt van beroepsontwikkeling en belangenvertegenwoordiging komt te liggen in twee *clusters*, die de **hoofdrichtingen Audit & Assurance en Finance & Management** binnen de organisatie representeren. Deze clusters hebben een eigen bestuur en vervangen de huidige vakgroepen.

Het cluster Audit & Assurance richt zich op het gelijknamige werkgebied van openbare accountants, zowel in de private als in de publieke sector. Accountants werkzaam in het MKB, en de werkzaamheden van interne auditors en overheidsaccountants behoren ook hiertoe.

Het cluster Finance & Management richt zich primair op de financiële functie, met daarin het kerngebied financiële rapportage (vanuit het perspectief van de opsteller) als belangrijk aandachtsgebied.

Het lidmaatschap van een cluster is verplicht, de keuze is echter vrijwillig. NIVRA-leden zullen op grond van hun werkzaamheden en/of dienstverband een afweging moeten maken bij welk van beide clusters zij geregistreerd willen worden, dan wel dat ze bij beide clusters geregistreerd willen worden.

De Commissie adviseert bij de uitwerking van de clusters het principe van subsidiariteit voor ogen te houden: decentraal wat kan, centraal wat moet. De clusters fungeren in die zin relatief autonoom: *autonoom* omdat belangenvertegenwoordiging en beroepsontwikkeling zoveel mogelijk in handen van belanghebbenden zelf dient te zijn, *relatief* autonoom omdat de activiteiten getoetst dienen te worden aan het collectief belang en eisen van bestuurbaarheid, efficiëntie en transparantie.

De clusters hebben als voornaamste taken:

- Belangenvertegenwoordiging: verwoorden en representeren van de belangen van de betreffende beroepsbeoefenaren;
- Kwaliteitsbevordering: het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de beroepsuitoefening;
- Vakontwikkeling: bepalen wat nodig is voor de ontwikkeling van het vak, het waarborgen van de hoogst mogelijke kwaliteit middels discussies, seminars en publicaties;
- Beheer specifieke titels<sup>7</sup>.

Externe representatie en communicatie geschiedt onder NIVRA-vlag met toevoeging van eigen cluster aanduiding. Daarmee wordt bewerkstelligd dat het beroep onder één herkenbare noemer naar buiten treedt. Overigens zal de communicatie vanuit het cluster in nauw overleg met het Algemeen Bestuur moeten blijven geschieden, enerzijds om conflicterende uitingen te voorkomen, anderzijds omdat de maatschappelijke representatie van het accountantsberoep de verantwoordelijkheid van het Algemeen Bestuur is.

De Clusterbesturen worden gekozen uit en benoemd door de leden van het cluster. Ze hebben het recht om punten te agenderen in de vergaderingen van het Algemeen Bestuur.

---

<sup>7</sup> Hiermee wordt vooruitgelopen op een mogelijke keuze om een generieke RA-titel te voorzien van specifieke kwalificaties (al dan niet bestaand) voor jaarrekeningcontrole, financieel manager, IT-audits, audits in de publieke sector et cetera.

De clusters worden in het kader van de jaarlijkse planning & controlcyclus bestuurd op basis van een jaarplan met een kostenplaats-budget (zie Hoofdstuk 8) dat formeel wordt goedgekeurd door het Algemeen Bestuur; het Clusterbestuur legt verantwoording af aan zijn leden en aan het Algemeen Bestuur over de realisatie daarvan.

Beide clusters beschikken over ondersteuning van het NIVRA-bureau.

### *Organisatie binnen clusters*

Binnen de clusters kunnen leden zich organiseren in commissies, werkgroepen etcetera. De indelingscriteria hoeven niet noodzakelijk die van de huidige vakgroepen te zijn (namelijk dienstverband); denkbaar is ook een inrichting naar vakgebied (bv. financial audit, non-financial audit, internal audit, samenstelling, controlling e.d.) analoog aan de 'faculties' van de Engelse zusterorganisatie ICAEW. Wij achten het nu te vroeg om deze in detail uit te werken. Centraal staat in ieder geval een organische, flexibele benadering. Met andere woorden, het moet niet ingewikkeld zijn om werkgroepen e.d. op te richten en ook niet om deze weer op te heffen wanneer hun taak eenmaal volbracht is. Mede in het licht van de besprekingen met de NOvAA, adviseren wij nadrukkelijk ruimte te creëren voor specifieke werk- en organisatievormen binnen de clusters voor MKB-accountants. Daarbij houden wij ook rekening met de discussie in de Tweede Kamer over dit thema, waarin de Minister van Financiën onder meer het volgende heeft gezegd naar aanleiding van verschijnen van het rapport van de Commissie Governance in het najaar: "*...., omdat ik dan kan doen wat ik, naar ik meen, de vorige keer heb toegezegd, namelijk om in het najaar mijn verhaal eraan te leggen met de conclusies die ik er eventueel uit wil trekken. Daarbij kan alles aan de orde komen waarover wij het de vorige keer hebben gehad, inclusief vragen als: Is er behoefte aan een organisatie naast NIVRA en NOvAA? Komen kleinere accountants wel aan de bak binnen die grotere verenigingen? Moeten wij niet van twee organisaties naar één organisatie of juist van twee organisaties naar drie? Het hele spectrum kan dan aan de orde komen.*"<sup>8</sup>

Mede met het oog hierop adviseert de Commissie ook te onderzoeken hoe de participatie van leden uit kleine kantoren in commissies en dergelijke kan worden vergroot: het is van belang dat **alle** leden zowel in de voorbereiding van het beleid als bij de uitvoering ervan betrokken zijn.

Wij pleiten dus voor minimale formele 'spelregels'. Het initiatief voor de oprichting van een commissie ligt altijd bij het Clusterbestuur. Commissies hebben dan ook een formele 'opdracht'. Meer informele werkgroepen en dergelijke kunnen ook op initiatief van leden of van het NIVRA-bureau worden opgericht.

Wij bevelen aan om ook niet-RA's, werkzaam binnen identieke vakgebieden, in deze commissies, werkgroepen en dergelijke te betrekken, teneinde de maatschappelijke inbreng en relevantie te vergroten.

### *Gemeenschappelijke werkgroepen en commissies*

Clusteroverstijgende, of beter gezegd organisatiebrede werkgroepen en commissies vervullen een belangrijke bindende rol. Ze vormen in feite het cement van de financiële rapportageketen, en zullen in hoge mate kunnen bijdragen aan beroepsontwikkeling en innovatie. Het is ook daar waar het **derde kerngebied** van het NIVRA, **governance**, tot uitdrukking wordt gebracht. Voorts zijn er diverse sectorale commissies (financiële sector, publieke sector) die in het nieuwe model

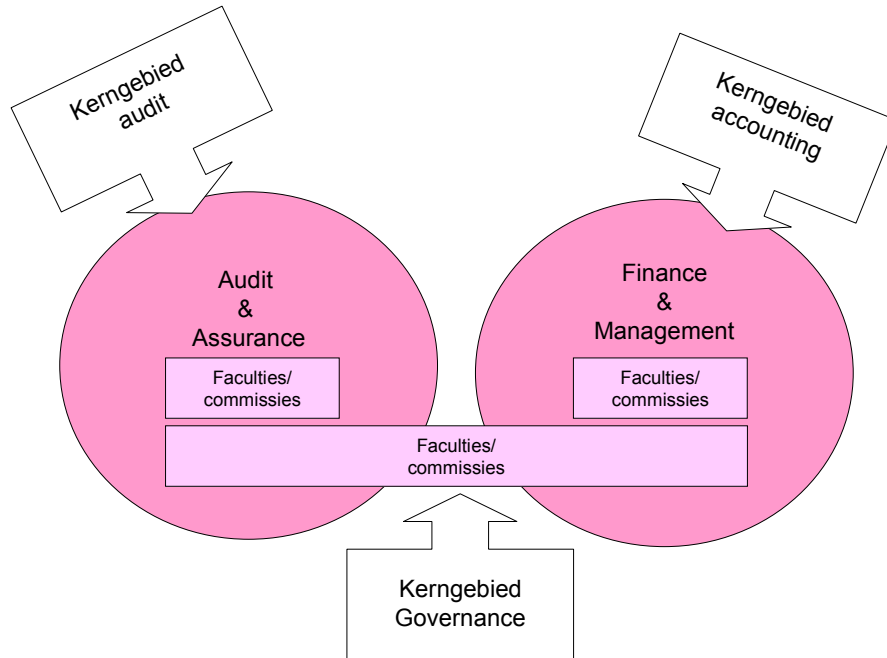
---

<sup>8</sup> Minister Bos, Tweede Kamer d.d. 22 april 2008



gemeenschappelijk invulling kunnen krijgen vanuit de beide clusters. Ook hier geldt dat flexibiliteit en effectiviteit centraal staan, dus ook gemeenschappelijke werkgroepen en commissies moeten relatief eenvoudig kunnen ontstaan en ontbinden.

In figuur B is dit schematisch weergegeven.



Figuur B

### **7.3 Centrale regie en representatie ten aanzien van clusteroverstijgende zaken**

Op centraal niveau zijn de volgende taken en verantwoordelijkheden gedefinieerd:

1. *Bewaking van de centrale organisatiedoelstellingen, inclusief uitvoering van de wettelijke taken (c.q. verordenende bevoegdheid)*  
Hieronder vallen ook zaken als titelbeheer, vaststellen en toetsen van gedrags- en beroepsregels.
2. *Maatschappelijke representatie*  
Hieronder valt het optreden als vertegenwoordiger van het beroep naar de overheid, naar de politiek en media en andere relevante instanties, maar zeker ook het faciliteren van het maatschappelijk debat rondom thema's die te maken hebben met financiële informatie. Bestuur en directie moeten hierbij samen met de Clusters een goed afgestelde 'antenne' ontwikkelen voor wat in de samenleving leeft, en waarover verwachtingen bestaan ten aanzien van accountants.
3. *Voorwaarden scheppen voor een effectieve en efficiënte organisatie*  
Hieronder vallen de allocatie en verantwoording van middelen, alsook coördinatie van clusteroverstijgende zaken, en formele goedkeuring van begroting en verantwoording van de Clusters.

De verantwoordelijkheden onder 1 en 2 impliceren een eindverantwoordelijkheid van het Bestuur voor de beroepsorganisatie. Werkafspraken met betrekking tot delegatie en informatie tussen algemeen bestuur en clusterbestuur moeten voorkomen dat deze eindverantwoordelijkheid ten koste gaat van het principe van subsidiariteit.

Taken op centraal niveau hoeven daarnaast niet per definitie exclusief door een Algemeen Bestuur te worden uitgevoerd. Om belangenverstrengeling te vermijden stelt de Commissie voor om aparte voorzieningen voor het opstellen van regelgeving te treffen. Dit wordt verder uitgewerkt in paragraaf 7.7. Een en ander neemt niet weg dat, zeker binnen de huidige wettelijke kaders, het Algemeen Bestuur formeel verantwoordelijk blijft voor deze taken.

De Commissie adviseert om vooralsnog het Algemeen Bestuur in zijn huidige samenstelling en omvang van negen zetels te handhaven. De borging van het belang van de controlerende functie (doelstelling 3) brengt in ieder geval met zich mee dat de meerderheid van het Algemeen Bestuur uit controlerend accountants bestaat. De leden worden benoemd door de ledenvergadering op voordracht van de Benoemingscommissie. Het lidmaatschap van Algemeen Bestuur en Clusterbestuur is onverenigbaar. Uitwisseling van agenda's en notulen, alsmede een periodiek voorzittersoverleg, kan het risico van gebrekkige communicatie tussen de besturen minimaliseren.

Naast de huidige reguliere taken krijgt het Algemeen Bestuur als belangrijkste taak om de ingroei naar een cluster-organisatie te sturen, met daarbij een verdere uitwerking van de interne organisatie. Tevens heeft het Algemeen Bestuur de taak om met de wetgever de dialoog aan te gaan over de noodzakelijke en gewenste wettelijke kaders.

### **7.4 Transparantie en verantwoording**

Naast bovenstaande beveelt de Commissie enkele voorzieningen aan om de transparantie en verantwoording van de bestuurlijke organisatie te verbeteren. Deze hierna genoemde voorzieningen staan in principe los van het gekozen bestuursmodel en kunnen op korte termijn al worden ingevoerd.

### *Financiële Commissie*

De huidige Financiële Commissie, die toeziet op de besteding en verantwoording van de middelen en bestaat uit drie leden, blijft in ons advies gehandhaafd. Om redenen van transparantie en verantwoording bevelen wij aan om één van deze leden van buiten het Algemeen Bestuur te laten zijn, vanuit de ledenkring. Hij/zij wordt benoemd door de Algemeen Ledenvergadering, op voordracht van het bestuur. De algemeen directeur en leden van het Management Team kunnen als adviseur aanwezig zijn bij de vergaderingen van de Financiële Commissie. Deze Commissie brengt jaarlijks verslag uit van haar werkzaamheden aan de ALV.

### *Benoemings- en honoreringscommissie*

De Commissie adviseert het instellen van een Benoemings- en honoreringscommissie, die het Algemeen Bestuur adviseert over het aanstellen van personen op sleutelposities. Ook het beloningsbeleid t.a.v. de directie behoort tot de taak van deze commissie. De leden van de benoemingscommissie, twee bestuursleden en één niet-bestuurslid (vanuit de ledenkring), worden op voordracht van het bestuur benoemd door de ledenvergadering. De algemeen directeur kan als adviseur aanwezig zijn bij de vergaderingen, behalve wanneer zijn eigen beloning of benoeming op de agenda staat. Ook deze Commissie brengt jaarlijks verslag uit van haar werkzaamheden aan de Algemene Ledenvergadering.

### *Ledenconsultatie*

De Commissie adviseert om de huidige positie en functie van de Algemene Ledenvergadering te handhaven. Enerzijds vanwege de wettelijke vereisten (vaststellen verordeningen), anderzijds vanwege het uitgangspunt dat de ultieme verantwoordelijkheid voor de beroepsorganisatie in handen van de leden dient te liggen. De ledenvergadering stelt naast de verordeningen dan ook de begroting en jaarrekening vast en besluit over benoemingen van bestuurders en functionarissen op sleutelposities.

Wel beveelt de Commissie aan bijzondere aandacht te besteden aan het proces van ledenconsultatie. De huidige praktijk wijst uit dat persoonlijk contact met leden of groepen van leden doorslaggevend is om de betrokkenheid bij de beroepsorganisatie te vergroten. Transparante procedures gecombineerd met inzet van moderne middelen (webforums, enquêtes, digitaal vergaderen) kunnen de efficiëntie en effectiviteit van de consultaties aanzienlijk verhogen.

De Commissie adviseert *geen ledenraad* in te stellen. In de gesprekken met de stakeholders bleek weinig enthousiasme voor deze optie; het werd primair beschouwd als een extra bestuurslaag zonder veel toegevoegde waarde. Het voorkomen van onevenredige invloed van kleine groepen van leden op de orde van de ledenvergadering, één van de aanleidingen voor het voorstel voor een ledenraad, kan worden gerealiseerd door een aanpassing van de wet. Het minimum aantal leden dat nu volgens de wet een ledenvergadering bijeen kan roepen (veertig) kan worden verhoogd naar bijvoorbeeld een percentage van het totaal aantal leden.

## **7.5 Bureau-ondersteuning**

De werkzaamheden van clusters en Boards (zie paragraaf 7.7) vereisen ondersteuning door medewerkers met specifieke professionele expertise. Om een optimaal resultaat te bewerkstelligen is het noodzakelijk dat de ondersteunende medewerkers zeer nauw samenwerken met de bestuurders van de betreffende organen. Het is van belang dat het bureau *lean & mean* is. Mede

daarom acht de Commissie het ongewenst de bureau-organisatie op te knippen en hiërarchisch toe te delen aan de diverse commissies, clusters en Boards. Dit werkt verkokering in de hand, en verhindert horizontale mobiliteit van medewerkers. De Commissie bepleit daarentegen een model waarin medewerkers op basis van activiteitenplannen en budgetten worden toegewezen aan de verschillende werkvelden. Daarbij wordt focus en specialisatie gestimuleerd zonder de flexibiliteit (bv. ten aanzien van eventuele relocatie) uit het oog te verliezen.

## 7.6 De rol, positie en bevoegdheden van externe stakeholders

Gelet op het maatschappelijk belang dat het NIVRA dient, dienen externe stakeholders op verschillende posities en manieren in de organisatie inbreng te kunnen leveren. De Commissie stelt voor om hun inbreng formeel te beleggen in de Standard Setting Boards, de huidige Raad van Advies en een nieuw in te stellen Maatschappelijk Forum. Informeel kan de inbreng worden georganiseerd via deelname aan werkgroepen, commissies, platforms en raadplegingen.

De huidige **Raad van Advies** fungeert als extern klankbord voor het bestuur en bestaat uit vijf personen met maatschappelijk aanzien. De leden worden benoemd op persoonlijke titel en spreken niet namens een achterban. De Commissie stelt voor de Raad van Advies te handhaven als klankbord voor het bestuur. Uit oogpunt van transparantie adviseert de Commissie dat ook de Raad van Advies jaarlijks verslag uitbrengt van zijn werkzaamheden aan de ALV.

Daarnaast adviseert de Commissie om een **Maatschappelijk Forum** in te stellen. Dit forum bundelt de gebruikers van accountantsdiensten in brede zin, en fungeert als klankbord en toetssteen voor Algemeen en Clusterbestuur. Waar de Raad van Advies het Algemeen Bestuur terzijde staat bij vraagstukken die de organisatie en de positie van het beroep betreffen, adviseert het Maatschappelijk Forum over concrete regelgeving, producten, diensten en projecten van de beroepsorganisatie. Het forum vormt een brede samenstelling van vertegenwoordigers uit de private en publieke sector (zoals werkgevers-, werknemers-, en consumentenorganisaties, verenigingen van aandeelhouders et cetera) De discussies en verslagen van het Forum zijn openbaar.

Om onafhankelijkheid te bevorderen draagt het Forum zelf nieuwe leden voor, welke worden benoemd door de ALV. Daardoor kan het Forum met gezag spreken.

## 7.7 Afzonderlijke Standard Setting Boards

Naar de mening van de Commissie kenmerkt de huidige organisatie zich door een niet geheel heldere verwevenheid van rollen en taken. In het bijzonder heeft dit betrekking op de functies van regelgeving en belangenbehartiging vanwege de mogelijke belangenconflicten. Zo vereist regelgeving een zekere mate van afstand en onafhankelijkheid tot de betrokkenen, waar belangenbehartiging juist een sterke inbreng en betrokkenheid van belanghebbenden vereist.

Ondanks het feit dat grote delen van de regelgeving inmiddels buiten het NIVRA tot stand komen, is er op dit terrein nog steeds een rol voor de beroepsorganisatie weggelegd. Het gaat hier dan o.a. om de Nederlandse inbreng binnen IFAC, de kwaliteit van vertalingen en interpretaties van regelgeving. De Commissie is dan ook van mening dat de verantwoordelijkheid voor de regelgeving binnen het beroep belegd moet blijven.

De Commissie adviseert om de regelgeving in twee aparte Standards Setting Boards onder te brengen:

- een **Ethics Standards Board**, die toeziet op de beroepsethiek (VGC) van alle titelhouders.
- een **Assurance Standards Board**, die de beroepsregels opstelt op het terrein van audit & assurance

Het onderbrengen van de regelgeving in aparte Boards heeft als voordeel dat het proces van regelgeving in veel mindere mate door conflicterende (deel)belangen wordt beïnvloed. Een afzonderlijke Board zal tot een transparante beslissing moeten komen op basis van een zorgvuldig proces van consultatie en verantwoording. Van belang is dat de leden een sterke 'voeling' hebben met de beroepspraktijk. Het beoogde gevolg is een breed gedragen regelgeving voor alle relevante beroepsbeoefenaren (een voorwaarde voor een eventuele fusie tussen NIVRA en NOvAA), waarin rekening wordt gehouden met de proportionaliteit van de regelgeving voor verschillende doelgroepen.

De reikwijdte van de beide Boards verschilt en daarmee ook hun samenstelling. De Ethics Standards Board ziet op alle titelhouders, waardoor het vanzelfsprekend lijkt de leden ervan te doen benoemen door de ALV, op voordracht van de benoemingscommissie. Diezelfde benoemingsprocedure kan ook van toepassing zijn op de Assurance Standards Board, met die kanttekening dat de leden in meerderheid zouden moeten bestaan uit auditors, afkomstig uit het cluster Audit & Assurance.

De Commissie beveelt aan om in beide Boards externe stakeholders te benoemen tot een maximum van de helft van het totale aantal Boardleden, conform de huidige praktijk bij de International Auditing & Assurance Standards Board en Ethics Standards Board van de IFAC.

In de Assurance Standards Board zal afzonderlijk aandacht moeten worden besteed aan de positie van de MKB accountant. Hieraan kan invulling worden gegeven door voor hen een representatieve plek in te ruimen in de Board. Daarnaast kunnen 'onder' de Board adviserende groepen specialisten ontstaan voor bijvoorbeeld overheid-, intern, MKB en wettelijke controleurs. De Board bewaakt de afstemming met de internationale regelgeving en beslist uiteindelijk over de concept regelgeving.

## 7.8 Ledenservice

De huidige activiteiten op het gebied van ledenservice mogen gekenmerkt worden als succesvol. De afgelopen vier jaar is het aantal deelnemers substantieel toegenomen en de omzet meer dan verdubbeld.

Ten aanzien van de governance spelen er twee vraagstukken:

1. Sluiten de activiteiten in voldoende mate aan op de behoefte van de leden en de kennis en ervaring binnen de clusters?
2. Is er sprake van een belangenconflict tussen de regelgevende en de dienstverlenende functies?

Het antwoord op de eerste vraag suggereert een nauwere aansluiting tussen clusters en ledenservice, het antwoord op de tweede vraag een grotere afstand tussen standard setting boards en ledenservice, iets wat in de nieuwe organisatie feitelijk al wordt gerealiseerd. Daarbij moet een afweging worden gemaakt tussen argumenten met betrekking tot kwaliteit, ledenbelang, mededingings-, fiscale en bedrijfseconomische effecten. Het profijtbeginsel brengt in ieder geval met zich mee dat voor individuele dienstverlening afzonderlijk betaald moet worden. In principe is de Commissie voorstander van een duidelijk afgebakende organisatie van de ledenservice. De

werkwijze van de Stichting NOVAK bij de NOvAA kan in dit verband vergeleken worden. De Commissie adviseert het bestuur een en ander nader te onderzoeken.

### **7.9 Relatie met verwante organisaties**

Het voorgestelde organisatiemodel kan niet worden beoordeeld zonder daarbij de verwante beroepsorganisaties actief te betrekken, in het bijzonder NOvAA, NOREA, IIA en VRC. Er zijn ook andere belangrijke stakeholders, zoals de SRA. Bij de verdere uitwerking van de clusters zal aandacht moeten worden gegeven aan deze relaties, waarbij intensieve samenwerking met IIA en NOREA vooral vanuit het cluster Audit & Assurance voor de hand ligt en de samenwerking met het VRC verder vorm krijgt vanuit het Finance & Management cluster. Het beleidsterrein van de NOvAA – die in haar beleid sterk de nadruk op de openbaar accountant legt –sluit inhoudelijk het meeste aan op het cluster Audit & Assurance.

De Commissie merkt op dat het opgetelde aantal actieve leden van de genoemde beroepsorganisaties ruim 23.000 bedraagt; waarvan ca. 13.000 leden in auditfuncties en ca. 10.000 leden in andere financiële functies werkzaam zijn. Deze aantallen zijn van belang, ze scheppen een toekomstperspectief van een krachtige organisatie die de kwaliteit van de financiële rapportageketen niet alleen wil, maar ook daadwerkelijk kan bevorderen.

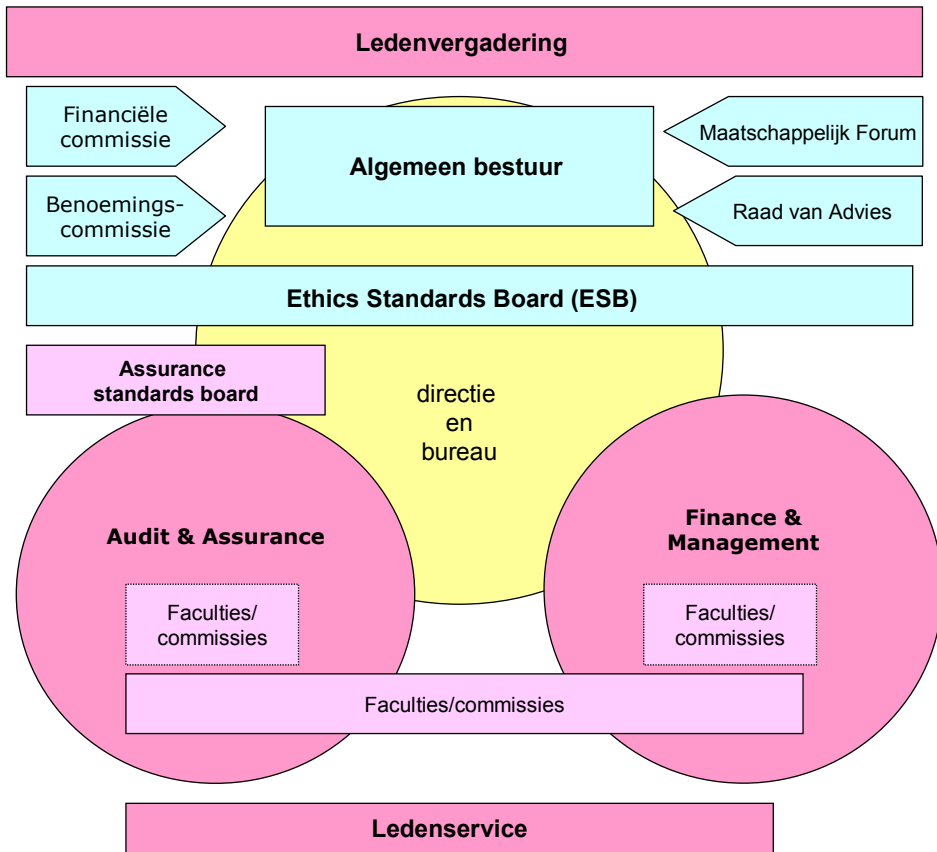
De Commissie is van mening dat het voorgestelde governance-model de voorwaarden aanreikt om dit brede perspectief in de toekomst te kunnen realiseren.

### **7.10 Resumerend**

De Commissie heeft met haar advies vooral de contouren van een nieuwe organisatie geschetst. Leden en Algemeen Bestuur zullen deze contouren gezamenlijk moeten invullen, rekening houdend met belangrijke, maar op dit moment nog moeilijk voorspelbare ontwikkelingen rond de samenwerking met de NOvAA, de uitkomsten van de discussies over onderwijs en titel, en het debat met de wetgever over de publiekrechtelijke status van het beroep.

Resumerend is de Commissie van mening dat het verstrekte advies recht doet aan de wensen van stakeholders:

Een krachtige beroepsorganisatie, die zich maatschappelijk manifesteert om de kwaliteit en betrouwbaarheid te bevorderen van de financiële rapportageketen. Een beroepsorganisatie die gefundeerd is op de twee belangrijke pilaren van het rapportageproces: de opstellers van financiële rapportages, en zij die deze verantwoordingen controleren ten behoeve van derden. Het voorgestelde organisatiemodel, samengevat in figuur C, waarborgt een zelfstandige en onafhankelijke positie van beide groepen, maar bevordert tegelijkertijd dialoog en discussie. Op deze wijze wordt enerzijds de kwaliteit en betrouwbaarheid van de verantwoording bewaakt, noodzakelijk om het vertrouwen in de financiële markten te behouden, en anderzijds het proces van ontwikkeling en innovatie gestimuleerd, om te kunnen blijven inspelen op de snelle maatschappelijke ontwikkelingen.



Figuur C

## 8. Financiering en budgettering

De nieuwe organisatie veronderstelt een andere wijze van financieren. Regelgeving, titelbeheer, collectieve belangenbehartiging worden organisatorisch gescheiden van de specifieke belangenbehartiging en vakontwikkeling.

De Commissie geeft in overweging dit onderscheid tot uitdrukking te laten komen in een gedifferentieerde financiering. Dit impliceert een basiscontributie voor alle leden. Hiermee worden de kosten van collectieve belangenbehartiging en het beheer van de titel (w.o. de kosten van de Ethics Standard Board) gefinancierd.

Hierbij kan worden gedacht aan een basiscontributie voor alle leden, en een zekere opslag voor de activiteiten die door de clusters worden verricht. De exacte verhouding zou moeten worden bepaald aan de hand van de samenstelling en activiteiten van de clusters.

De Commissie kent echter een verschillende waarde toe aan de activiteiten van de beide clusters. Waar de activiteiten binnen het Audit & Assurancecluster primair een publiek karakter hebben, kenmerkt het Finance & Managementcluster zich vooral door werkzaamheden die niet exclusief zijn voorbehouden aan accountants, derhalve met een privaat karakter. Dit kan tot uitdrukking worden gebracht in de hoogte van de verplichte opslag.

De gedifferentieerde financiering dient primair als grondslag voor budgettering en middelenallocatie. De Commissie is geen voorstander van afzonderlijke winst- en verliesrekeningen voor de verschillende organen en adviseert een centraal beheerd budget met uiteraard onderscheiden kostenplaatsen (mogelijk met uitzondering van ledenservice, afhankelijk van de uiteindelijke status). Verrekening van meer- en minderkosten over de jaren heen ten behoeve van de clusters vindt alleen plaats indien een nader te bepalen tolerantie wordt overschreden. Op deze wijze worden tijdrovende interne discussies over administratieve verrekeningen voorkomen. Over het totale budget en de jaarrekening wordt verantwoording afgelegd aan de Algemene Ledenvergadering.



## 9. Toetsing van de nieuwe governance aan doelen en principes

Het in hoofdstuk 7 voorgestelde besturingsmodel volgt logisch uit de eerdere hoofdstukken uit dit rapport. Dit hoofdstuk vat samen op welke wijze deze samenhang is geconstrueerd.

### 9.1 Van buiten naar binnen

Bij de totstandkoming van het in hoofdstuk 7 verwoorde voorstel is van buiten naar binnen gewerkt. Dat betekent dat de ontwikkelingen in de externe omgeving als vertrekpunt zijn genomen. Deze zijn door de commissie vertaald in dilemma's waar het NIVRA mee te maken heeft. Vervolgens is bij externe én interne stakeholders (leden) nagegaan welke verwachtingen er leven ten aanzien van de ontwikkelingsrichting van het NIVRA en de bijbehorende governance. Deze input is gebruikt om – in combinatie met eigen inzichten van de Commissie – de doelstellingen en governance principes aan te scherpen waaraan het nieuwe besturingsmodel van het NIVRA moet voldoen. Hieronder is samengevat hoe het voorstel daaraan tegemoet komt.

### 9.2 Borging van de doelstellingen (zie Hoofdstuk 5)

Doelstelling	Borging
1. Bevorderen van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de financiële rapportageketen.	De kwaliteit en betrouwbaarheid van de financiële keten is een clusteroverstijgende aangelegenheid en wordt derhalve geborgd door het centrale, Algemeen Bestuur. Op meer operationeel niveau wordt de afstemming tussen Audit & Assurance enerzijds en Finance & Management anderzijds vormgegeven in de clusteroverstijgende werkgroepen en commissies. Het bureau vervult hierin zowel een faciliterende als een regiefunctie (leden van verschillende clusters bij elkaar brengen). Het is daarom van belang dat het bureau ongedeeld is, zodat bureaumedewerkers zich in beide werelden kunnen inleven en daarmee de hele financiële rapportageketen in het oog wordt gehouden in de beleidsvorming.
2. Vergroten van maatschappelijke relevantie.	De maatschappelijke relevantie wordt in de eerste plaats bepaald door de manier waarop het NIVRA zich manifesteert, pas daarna door de manier waarop het is georganiseerd. De organisatorische aanpassingen die de maatschappelijke relevantie vergroten zijn de instelling van het Maatschappelijk Forum, de deelname van externe stakeholders aan Standards Setting Boards en hun inbreng in werkgroepen, commissies, platforms en dergelijke.  Voorts is de maatschappelijke relevantie niet gebaat bij een gedeeld NIVRA dat tegenstrijdige opvattingen naar buiten brengt: daarom opereren beide clusters onder NIVRA-vlag en ziet het Algemeen Bestuur toe op eenduidigheid van externe communicatie. Zo er tegenstrijdige opvattingen bestaan, zullen deze eerst intern moeten worden bediscussieerd, hetgeen weer bijdraagt aan de eerste doelstelling.

3. Borgen belang controlerende functie.	De kwaliteit van de controlerende functie wordt enerzijds geborgd doordat de zeggenschap over die aspecten die vooral het controlerend beroep betreffen in handen is van degenen die in dit beroep werkzaam zijn. In het bijzonder gaat het daarbij om regelgeving en toezicht. Controlerend accountants hebben in de organen die over audit & assurance gaan – waaronder ook het Algemeen Bestuur – de meerderheid. Anderzijds is nadrukkelijker de inbreng van niet controlerende RA's en externe partijen voorzien, in het bijzonder in de Standard Setting Boards en het nieuwe Maatschappelijk Forum
4. Bijdragen aan een excellente beroepsuitoefening van RA's.	<p>Een excellente beroepsuitoefening vereist permanente educatie van de leden en een hoogwaardige ledenservice (incl. helpdesk). Om de hoogste kwaliteit daarvan te waarborgen is het van belang dat het NIVRA direct invloed kan uitoefenen op het aanbod. Tegelijk dient het aanbod ook open te staan voor invloeden van buitenaf – mede met het oog op doelstelling 2 -, hetgeen pleit voor het overwegen van enige mate van verzelfstandiging.</p> <p>Tegelijk met het aanbod van diensten, dient ook het beleid en de regelgeving bij te dragen aan een excellente beroepsuitoefening.</p> <p>Aan deze doelstelling wordt tevens bijgedragen door de instelling van een Benoemingscommissie, die selecteert op de kwaliteit van op sleutelposities te benoemen personen.</p>
5. Diversiteit op herkenbare en gewaardeerde wijze vormgeven.	<p>De vormgeving van de diversiteit komt tot uitdrukking in de instelling van twee clusters, waarbij de scheiding wordt bepaald door het wel of niet werkzaam zijn in het controlerend beroep. Binnen deze twee hoofdgroepen is er voor de leden alle ruimte om zich binnen én tussen de clusters te organiseren in commissies, werkgroepen en dergelijke.</p> <p>De Commissie beveelt nadrukkelijk aan deze flexibiliteit de komende jaren uit te werken, mede op grond van buitenlandse ervaringen.</p>
6. Vergroten van betrokkenheid van leden.	De waardering en betrokkenheid wordt niet bewerkstelligd met aanpassingen in de structuur, maar wel met aanpassingen in de processen. Met behulp van moderne communicatiemiddelen krijgen leden een prominenter rol vooraan in de beleidsvorming. De sterkere regierol van het bureau is erop gericht om de leden te activeren en in wisselende samenstelling bijeen te laten komen om gezamenlijk over thema's die hen aangaan te discussiëren.
7. Uitstekende dienstverlening.	Deze doelstelling hangt sterk samen met doelstelling vier. Hiervoor gelden dezelfde waarborgen.
8. Een gezonde, efficiënte, effectieve en transparante organisatie.	De scheiding tussen centraal en decentraal bevordert de efficiëntie en effectiviteit, doordat niet alles 'bovenlangs' hoeft te worden vastgesteld. Verder zorgen de individuele activiteitenplannen en budgetten van bureaumedewerkers voor transparantie. De splitsing tussen basis- en clustercontributie zorgt ervoor dat er enerzijds voldoende financiën zijn om de kerntaken goed uit te kunnen voeren en dat er anderzijds voldoende transparantie is voor de leden op de besteding van clustermiddelen.

### 9.3 Borging van de Governance principes (zie hoofdstuk 6)

Principe	Borging
1. Centraal waar het moet, decentraal waar het kan.	De taken van het overkoepelend bestuur zijn in aanvulling op het takenpakket van de clusters gedefinieerd. Daarmee wordt tegemoet gekomen aan het principe van subsidiariteit.
2. Beheersbaarheid en overzicht.	De beheersbaarheid wordt bevorderd door invoering van twee clusters en een (ongedeeld) bureau met een coördinerende rol bij beleidsvoorbereiding, -uitvoering en monitoring.
3. Publiek vertrouwen vergt een zorgvuldig besluitvormingsproces.	Zorgvuldigheid wordt bewaakt door de externe stakeholders in de Raad van Advies en door de Financiële Commissie en de Benoemings- en honoreringscommissie. Daarnaast wordt meer aandacht besteed aan consultatie en interactie, voorafgaand aan de besluitvorming.
4. Transparantie.	De instelling van de Benoemingscommissie versterkt de transparantie rondom de benoeming van bestuursleden. Van de sub 3 genoemde organen worden publieke verslagen verlangd. Een Maatschappelijk Forum wordt ingesteld. Ook de aanbevolen ledenconsultatie draagt hieraan bij.
5. Toezicht en verantwoording.	De ALV fungeert als hoogste toezichtsorgaan. Tevens is het NIVRA verantwoording verschuldigd aan de Minister. Zie tevens sub 3 en 4.
6. Flexibiliteit en besluitvaardigheid.	Door het bureau een regisserende rol te geven bij het samenstellen van (clusteroverstijgende) werkgroepen en commissies wordt flexibiliteit gestimuleerd. Het Algemeen Bestuur is vanwege haar mandaat door de ALV en representatieve samenstelling in staat om waar nodig besluitvaardig op te treden, boven de clusters uit.
7. Operationele principes.	Door twee decentrale clusters te in te stellen en uitvoerende processen via één backoffice te stroomlijnen wordt bureaucratisering tegengegaan. Ook de uitgebreidere transparantie draagt hier aan bij. Voorts wordt aanbevolen meer gebruik te maken van moderne digitale communicatietechnieken.



## **Bijlagen:**

1. Taakopdracht Commissie Governance NIVRA
2. Overzicht deelnemers stakeholdergesprekken
3. Probleemstellende notitie 'Naar een nieuwe governance van het NIVRA' t.b.v. stakeholdergesprekken



Aan : Commissie Governance NIVRA

Van : Algemeen Bestuur

Betreft : Taakopdracht

Datum : 17 september 2007

---

#### Uitgangspunten:

Het NIVRA streeft naar een besturingsmodel dat het realiseren van de doelstellingen, zoals geformuleerd in het document 'Een beroepsorganisatie met toekomst' optimaal ondersteunt. Deze doelstellingen zijn als volgt omschreven:

1. Het vergroten van het gezag in de ogen van de samenleving en van de leden;
2. Het bijdragen aan een excellente beroepsuitoefening van de registeraccountants;
3. Het op een herkenbare en door leden gewaardeerde wijze vorm geven aan de pluriforme identiteit;
4. Het verbeteren van de dienstverlening aan de leden;
5. Een gezonde, efficiënte en transparante organisatie.

#### Overwegingen:

1. Met de invoering van de WTA breekt voor het NIVRA een nieuwe periode aan. De invoering van de Wta sluit goed aan bij het maatschappelijk denken waarbij vertrouwen in zelfregulering niet vanzelfsprekend is. In de komende jaren zal zowel door de wetgever als door de leden kritisch worden gekeken naar het NIVRA. Het gezag dat het NIVRA in de komende jaren weet te verwerven, zal van grote betekenis zijn voor de kwaliteit en de professionele autonomie van de accountants in de toekomst.

2. Het NIVRA is een publiekrechtelijke beroepsorganisatie waarbij het hoogste orgaan de ALV is. Het bestuur is verantwoording schuldig aan de ALV, laat zich bijstaan door een Raad van Advies en door Commissies. Het bestuur wordt ondersteund door een bureau onder leiding van een directie. Daarnaast zijn er vakgroepen die de specifieke belangen vertegenwoordigen van leden, die werkzaam zijn in bepaalde functies. Wat betreft het functioneren van dit model zijn er, blijkens het rapport Berenschot, aanmerkingen op:

- de spanningen tussen verschillende rollen die het NIVRA vervult: zowel publiek (titelbewaarder, regelgever) als privaat (belangenbehartiger, dienstverlener);
- het toezicht op het bestuur;
- de krachtsverhoudingen tussen de verschillende geledingen: financieel management, interne accountants, overheidsaccountants, openbaar accountants, en binnen deze laatste categorie de verhouding tussen grote en kleine kantoren;
- de betrokkenheid van externe stakeholders.

3. Het bestuur heeft besloten een commissie Governance NIVRA in te stellen. Voor het welslagen wordt transparantie over het proces jegens de leden belangrijk geacht. Eventuele consultaties onder

leden en/of derden zullen op advies van de commissie door het bestuur/directie worden georganiseerd, indien het bestuur daarmee instemt.

Taakopdracht:

- Geef uitwerking aan en adviseer over een bestuursmodel dat de geformuleerde doelstellingen van het NIVRA optimaal ondersteunt;
- Neem hierbij de volgende aspecten in ogenschouw:
  1. De gewenste (top)structuur, met name met het oog op het verwerven van het benodigde gezag;
  2. De verhouding tussen bestuur en directie resp. bureau;
  3. De rol, positie en bevoegdheden van leden en externe stakeholders;
  4. De commissies: de verhouding tot bestuur en bureau, alsmede de samenhang tussen de commissies onderling;
  5. De verhouding van algemeen bestuur resp. directie tot vakgroepen en verwante organisaties;
  6. De verhouding tussen publieke (uitvoering WRA) en private taken (belangenbehartiging, ledenservice) en de consequenties hiervan voor de bestuurlijke organisatie.
- Formuleer eventuele vervolgstappen;
- Rapporteer uiterlijk 31 maart 2008.

Ondersteuning/werkwijze

De commissie wordt ondersteund door L. Geut (Berenschot) en B.J.G. Wammes (NIVRA).

De zes bovengenoemde aspecten worden vooraf door het NIVRA uitgewerkt in afzonderlijke notities, die ter vergadering van de commissie worden ingebracht. De notities beschrijven de huidige situatie, knelpunten en mogelijke alternatieven. Op basis van de discussie kunnen definitieve oplossingsrichtingen worden bepaald.



## Bijlage 2: Overzicht deelnemers stakeholdergesprekken

<b>Organisatie</b>	<b>Gesprekspartner</b>	<b>Functie</b>
Algemene Rekenkamer (ARK)	jhr. W.M. de Brauw	secretaris
Autoriteit Financiële Markten (AFM)	prof. dr. S.J. Maijor	directeur
Commissie Controlevraagstukken en Richtlijnen (CCR)	dr. J.P.J. Verkruijse RE RA	voorzitter
Commissie Controlevraagstukken en Richtlijnen (CCR)	prof. dr. P.W.A. Eimers RA	vice-voorzitter
Commissie Eindtermen Accountancy (CEA)	prof. dr. P. Wallage RA	vice-voorzitter
Commissie Eindtermen Accountancy (CEA)	J.P.M.J. Leerentveld RE RA	secretaris
Eumedion	drs. R. Abma	directeur
Eumedion	mr. drs. G.J. Everts RA	voorzitter Eumedion Audit Commissie
FNV	mr. J.C.M.G. Bloemarts	beleidsmedewerker arbeids- en ondernemingsrecht
HBO-Raad	A.B. de Graaf	directeur
HBO-Raad	A. Jonkman	beleidsadviseur
Instituut Internal Auditors (IIA)	Th. Smit RA CIA	voorzitter
Ministerie van Financiën	dr. B. ter Haar	directeur Financiële Markten / plv. Thesaurier-Generaal
Ministerie van Financiën	mr. H.B. Hieltjes	hoofd Marktgedrag en Effectenverkeer
Ministerie van Financiën	Mw. mr. V.J.W. Stoffels	beleidsmedewerker Marktgedrag en Effectenverkeer
MKB-Nederland	mr. M.H.P. Braakman	hoofd Verenigingszaken
Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa)	mr. P. Kalbfleisch	voorzitter
Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa)	mr. G.J.C.M. Bakker	directeur directie concurrentietoezicht
NIVRA	J.G.P.M. Helderma RA	voorzitter
NIVRA Young Professionals	Mw. L.J. Gouwens RA	voorzitter
NIVRA Young Professionals	Mw. M. Cranendonck RA	bestuurslid
NIVRA-lid	drs. G.H. Koolman RA	oud vice-voorzitter NIVRA
NIVRA-Nyenrode School of Accountancy & Controlling	prof. dr. L. Paape RA RO CIA	directeur
NOREA (beroepsorganisatie IT-auditors)	ir. J.A.M. Donkers RE	voorzitter
NOREA (beroepsorganisatie IT-auditors)	mr. drs. J. Roodnat RE RA	secretaris
NOvAA	D.J. ter Harmsel AA	voorzitter
Raad van Advies NIVRA	prof. C.A.J. Herkströter RA	voorzitter
Raad van Advies NIVRA	dr. A.H.G. Rinnooy Kan	lid
Raad van Advies NIVRA	mr. W.F.C. Stevens	lid
Raad van Advies NIVRA	mr. M. Tabaksblat	lid
SRA	P.C.J. Dinkgreve RA	voorzitter
SRA	mr. C.F. Meijer	directeur
Stichting Wakkere Accountant (SWA)	mr. drs. C.B.A. Spil RA	voorzitter
Stichting Wakkere Accountant (SWA)	mr. A. de Graaf AA	voorzitter
vakgroep FINAD	Mw. H. Kapteijn-Fokkens RA	voorzitter
vakgroep INTAC	Mw. drs. R.I. Doerga RA	voorzitter
vakgroep OPAK	J.M.A. van Huut RA	voorzitter
vakgroep OPAK	drs. R. Dekkers RA	lid
vakgroep OPAK	drs. J. Hetebrij RA	lid
vakgroep OVAC	mr. drs. B. Jonker RA CMA CFM	voorzitter
vakgroep OVAC	P.H.E. Bartholomeus RA	bestuurslid
Vereniging van Registercontrollers (VRC)	A.J.N.P.M. van der Nat RC	interim-voorzitter
Vereniging van Universiteiten (VSNU)	dr. S.J. Noorda	voorzitter
VNO-NCW	drs. M.W. Noordzij	secretaris economische zaken
VNO-NCW	drs. J. Klaver	secretaris economische zaken
Wildschut overleg	A. Fieret RA	
Wildschut overleg	drs. M.P.A. van Hilvoorde RA CISA	
Wildschut overleg	A.B.M. van Kempen CISA	





Bijlage 3: Probleemstellende notitie t.b.v. stakeholdergesprekken

## **Naar een nieuwe governance van het NIVRA**

Probleemstellende notitie

*Maart 2008*

# **Naar een nieuwe governance van het NIVRA**

Probleemstellende notitie

<b>Inhoud</b>	<b>Pagina</b>
<b>Aan de lezer</b>	<b>3</b>
<b>1. Uitkomsten van het vooronderzoek</b>	<b>4</b>
<b>2. Visie van het bestuur</b>	<b>6</b>
<b>3. Gewenste positionering van het NIVRA</b>	<b>8</b>
<b>4. Vragen</b>	<b>9</b>

Bijlagen: samenstelling en opdrachtformulering Commissie Governance

## **Aan de lezer**

In 1962 heeft het Nederlandse accountantsberoep een wettelijke status gekregen. Met de Wet op de Registeraccountants (WRA) werd het NIVRA als publiekrechtelijke beroepsorganisatie (PBO) ingesteld, met als taak de bevordering van een goede beroepsuitoefening door de register-accountants en het behartigen van hun gemeenschappelijk belang. Haar taak omvat mede de zorg voor de eer van de stand en het verzorgen van de praktijkstage voor toekomstige beroepsgenoten. Sinds 1962 is de omgeving van de accountant ingrijpend veranderd. Ontwikkelingen als diversificatie, internationalisering, regulering en het instellen van extern toezicht (via de Wet toezicht accountantsorganisaties, Wta – oktober 2006) hebben grote impact gehad op het beroep en daarmee ook op de activiteiten van het beroepsorganisatie. Het ledenbestand van het NIVRA is gegroeid van 2.300 voornamelijk openbaar accountants naar ruim 14.000 leden, die in uiteenlopende functies werkzaam zijn. Regulier onderwijs, tuchtrecht en het extern toezicht zijn inmiddels buiten de beroepsorganisatie geregeld.

De ontwikkelingen zijn voor het NIVRA-bestuur in 2006 aanleiding geweest om zich op de koers van de beroepsorganisatie te bezinnen. Immers, in 2011 wordt de Wta geëvalueerd en het NIVRA-bestuur wil deze niet lijdzaam afwachten, maar hierop anticiperen. Ook ontwikkelingen buiten het NIVRA en het accountantsvak, zoals de discussie over uitvoering van private taken door organisaties met een publieke taak, geven aanleiding tot herbezinning. Begin vorig jaar heeft het NIVRA Berenschot opdracht gegeven tot een oriënterend onderzoek onder dertig interne en externe stakeholders. De uitkomsten hiervan zijn samengevat in hoofdstuk 1. Als resultante van deze oriëntatie zijn door het NIVRA-bestuur de uitgangspunten geformuleerd waaraan een toekomstige beroepsorganisatie moet voldoen. Deze staan in hoofdstuk 2. Op basis van deze uitgangspunten concludeerde het bestuur dat ook het besturingsmodel van het NIVRA aan herziening toe was. Om die reden is een adviescommissie 'Governance NIVRA' onder voorzitterschap van prof. dr. Arnold Schilder RA geïnstalleerd, die het bestuur dit jaar moet adviseren over een toekomstbestendig besturingsmodel. De commissie richt zich daarbij, uitgaande van bovengenoemde uitgangspunten, op aspecten als de gewenste governance structuur, de positie van externe stakeholders en de verhouding tussen maatschappelijk belang en ledenbelang. Hoofdstuk 3 schetst het raamwerk waarbinnen de commissie nadere invulling aan haar opdracht wil geven; pluriformiteit en publiek belang vormen daarbij belangrijke uitgangspunten. Hoofdstuk 4 bevat een aantal vragen die de commissie aan u, als direct belanghebbende bij het beroep, wil stellen. Want uw mening telt zwaar.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking

Jan Helderman RA

voorzitter

## 1. Uitkomsten van het vooronderzoek

Eind 2006, begin 2007 heeft Berenschot in opdracht van het NIVRA-bestuur een onderzoek gedaan, teneinde de Commissie Governance een 'vliegende start' te geven. Het vooronderzoek bestond uit een desk study en gesprekken met stakeholders. In totaal zijn gesprekken gevoerd met 30 stakeholders uit binnen- en buitenland, verdeeld over de categorieën klanten, leden, overheid en andere beroepsorganisaties. De belangrijkste conclusies van dit onderzoek waren:

### *Ontwikkelingen*

De wereld van de accountant is ingrijpend aan het veranderen. Mondialisering van bedrijven heeft geleid tot mondialisering van de grote accountantskantoren en harmonisering van regelgeving. Bij grote bedrijven neemt de vraag naar assurancewerkzaamheden toe, bij MKB bedrijven wordt dit minder, maar blijft de behoefte aan advies onverminderd hoog. Schandalen en aandacht van de media leiden tot juridisering en formalisering van de accountantscontrole en het accountantsberoep en ook tot de roep om meer good governance. Het toezicht op de accountant wordt steeds meer wettelijk geregeld en buiten de beroepsgroep zelf belegd.

Als gevolg daarvan raakt het NIVRA deels autonomie en zelfs taken kwijt waar het gaat om regelgeving en toezicht, terwijl het ook te maken krijgt met een toenemende vraag van leden naar vaktechnische ondersteuning. Daarnaast nemen belangenverschillen tussen de (categorieën) leden toe, hetgeen af en toe cumuleert in hevige interne discussies.

### *Rollen van het NIVRA*

Met betrekking tot de rollen, is het volgende vastgesteld:

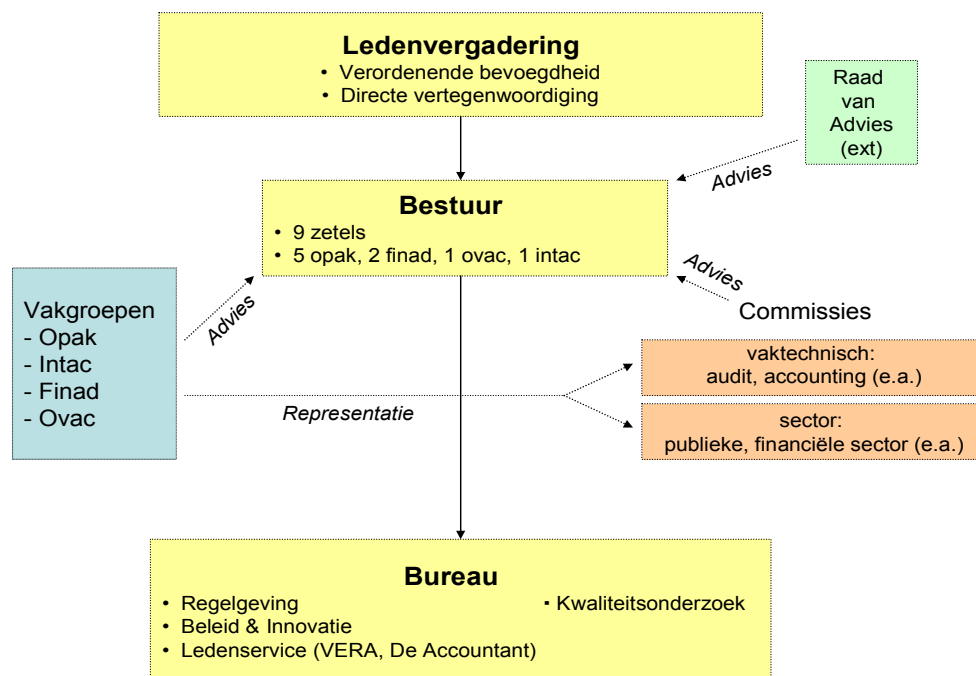
- In de rol van **regelgever** valt op dat het NIVRA steeds minder verantwoordelijkheden krijgt, omdat regels in internationaal verband worden gemaakt. Het NIVRA vertaalt regels en interpreteert deze, al wordt dat laatste minder.
- In de rol van **belangenbehartiger** blijken spanningen tussen publieke en private belangen. Ook zijn er tegenstellingen tussen soorten accountants, namelijk de controlerend en de gecontroleerde. Het NIVRA wordt door velen gezien als belangenbehartiger van de grote kantoren.
- In de rol van **toezichthouder** is een deel van de activiteiten naar de AFM verschoven. Op het terrein van de niet-wettelijke controle kan samen worden opgetrokken met NOvAA. De rol van toezichthouder botst enigszins met die van regelgever. Onder de rol van toezichthouder valt ook het tuchtrecht. Tuchtzaken zijn al eerder buiten het NIVRA geplaatst.
- In de rol van **titelbewaker** gaat het om het laden en op waarde houden van de titel. Maar is dit nu een beroeps- of een opleidingstitel? En wat moet er gebeuren om de titel op waarde te houden? Hierover verschillen de meningen.
- De rol van **dienstverlener** is vooral relevant voor de leden werkzaam bij de kleinere kantoren. Er is bij hen een groeiende behoefte aan vaktechnische ondersteuning en educatie.

- De rol van **platform** wordt beperkt ingevuld. Het belang van dialoog en kennisuitwisseling wordt weliswaar genoemd, maar nog niet ervaren.

Duidelijk is dat het accent in de rollen sterk aan het veranderen is onder invloed van de eerder genoemde ontwikkelingen. Regelgever en Toezichthouder nemen af, Belangenbehartiger is omstreden, Titelbewaarder is in discussie, Dienstverlener is in ontwikkeling, en Platform voor dialoog en kennisuitwisseling moet zich nog ontwikkelen. Sommige rollen blijken elkaar te bijten en zijn niet altijd makkelijk verenigbaar. Ook blijkt dat de doelgroep niet eenduidig is: soms is dit de individuele RA, dan weer de accountantskantoren. Daarmee schommelt het NIVRA tussen beroeps- en brancheorganisatie.

### Governance

Het NIVRA functioneert nu als een soort vereniging waarbij het hoogste orgaan de ALV is. Het bestuur dat verantwoording schuldig is aan de ALV, laat zich bijstaan door een Raad van Advies en door Commissies, waarvan sommige redelijk onafhankelijk opereren. Het bestuur wordt ondersteund door een bureau onder leiding van een directie. Wat het functioneren betreft zijn er aanmerkingen op de spanningen tussen de verschillende rollen die het NIVRA vervult, het toezicht op het bestuur, de aandacht voor de openbaar accountant en de vermeende dominantie van de grote kantoren. Hieronder het organogram van het huidige NIVRA:



Naar aanleiding van de notitie Sterk en Divers is door het bestuur besloten het aantal bestuurszetels terug te brengen tot zeven, met een aangepaste verdeling. Omdat dit aantal praktische problemen met zich mee blijkt te brengen is het besluit voorlopig aangehouden.

## 2. Visie van het bestuur

Het NIVRA heeft tot taak om de kwaliteit van de beroepsuitoefening in Nederland te bevorderen. Daarbij richt de beroepsorganisatie zich primair op drie taakgebieden: controle (audit), verslaggeving (accounting) en de bestuurlijke omgeving (governance). Daarnaast ondersteunt het NIVRA de adviesfunctie van de accountant. De rol ten aanzien van de vier taakgebieden is verschillend:

<i>Audit</i>	NIVRA is de normsteller ten aanzien van de controle- en overige werkzaamheden en bevordert de kwaliteit en de naleving van de wet- en regelgeving. Centraal staat het kernproduct van de controlerend accountant, namelijk het toevoegen van zekerheid (assurance) aan financiële verantwoordingen.
<i>Accounting</i>	Het NIVRA toetst de bestaande verslaggevingsregels op controleerbaarheid en uitvoerbaarheid. Ze adviseert de opstellers bij de totstandkoming van de regels en adviseert haar leden bij de uitvoering en naleving.
<i>Governance</i>	Een transparante bestuurlijke omgeving, met de juiste 'checks and balances' is essentieel voor een goede controle en verslaggeving. Het NIVRA speelt een actieve rol in het beleid ten aanzien van governance en adviseert haar leden over uitvoering en naleving.
<i>Adviesfunctie</i>	Vanwege zijn financiële expertise vervult de accountant, naast zijn rol op bovengenoemde gebieden, vaak ook een bredere adviesfunctie ten behoeve van het management. Het NIVRA ondersteunt deze rol door deskundigheidsontwikkeling.

De wettelijke opdracht vormt het uitgangspunt voor het handelen; tegelijkertijd zijn ambities geformuleerd die verder reiken dan louter de uitvoering van wettelijke taken. Het NIVRA wil een vitale en succesvolle organisatie zijn en meet dit af aan het respect en de waardering dat het ondervindt in de ogen van zijn stakeholders. Kortom, het NIVRA wil:

### *Hoe?*

- |  |  |
|--|--|
| 6. haar gezag vergroten in de ogen van de samenleving en van haar leden;       | Zorgvuldig beheer van de RA-titel, normstelling, een zichtbare opstelling in maatschappelijke kwesties en een open dialoog met het maatschappelijk verkeer.  |
| 7. bijdragen aan een excellente beroepsuitoefening van de registeraccountants; | Normstelling binnen de kaders van de WRA, het aanbieden van ondersteuning, educatie en informatie, het formuleren van een beroepsprofiel en het beïnvloeden van internationale regelgeving, alsmede het ontsluiten en interpreteren daarvan. |



- |  |   |
|--|---|
| 8. haar pluriforme identiteit op een herkenbare en door leden gewaardeerde wijze vorm geven; | Nauwe en systematische samenwerking tussen de financiële disciplines, vakgroepen opererend vanuit deelbelang, samenwerking met o.a. VRC, IIA Nederland en NOREA.  |
| 9. haar dienstverlening aan de leden verbeteren;   | Ledenservice (cursussen, congressen, publicaties en de helpdesks) als kernactiviteit, een betere samenhang, meer efficiëntie en een betere afstemming van het programma-aanbod op de behoeften van de diverse ledengroepen. |
| 10. dit realiseren met een gezonde, efficiënte en transparante organisatie.                  | Verbetering van de governance, verdere integratie met NOvAA en SRA.   |

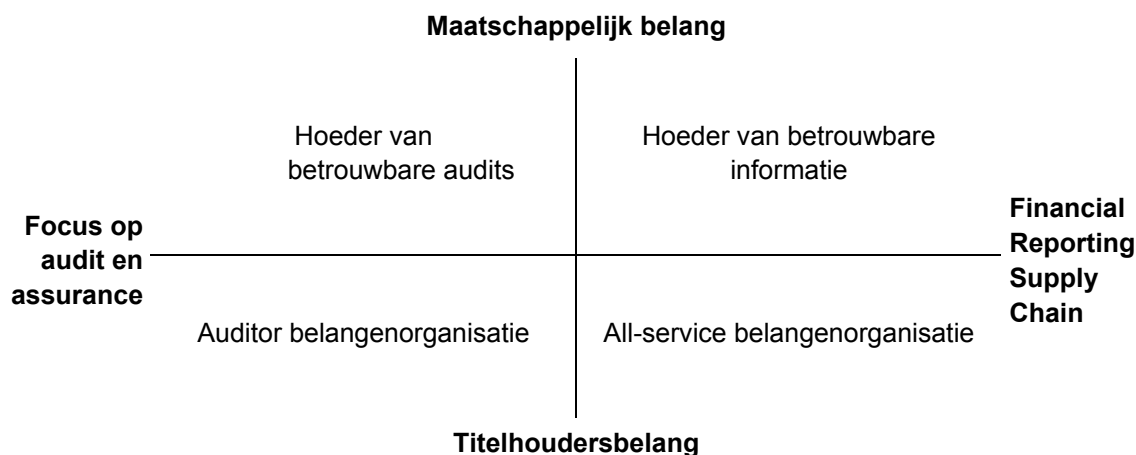
Deze uitgangspunten worden door de Commissie Governance gerespecteerd. Echter, zij laten nog ruimte voor nadere aanscherping en inkleuring. Daarbij kan het assenstelsel gebruikt worden, dat wij hierna introduceren.

### 3. Gewenste positionering van het NIVRA

Op basis van een omgevingsanalyse (o.a. het vooronderzoek) heeft de commissie Governance geconstateerd dat de discussie rond de beroepsorganisatie wordt beheerst door twee dominante vragen:

12. Welke reikwijdte moet het NIVRA hebben? Moet het zich concentreren op *audit/assurance* of op de hele Financial Reporting Supply Chain?
13. In wiens belang moet het NIVRA opereren? Moet het NIVRA primair het ledenbelang (titelhoudersbelang) of primair het maatschappelijk belang dienen?

Op basis van de twee geschetste keuzemogelijkheden zijn er vier mogelijk posities voor het NIVRA geschetst, hieronder gevisualiseerd in kwadranten.



Bij ieder kwadrant horen een andere taakopvatting en andere leidende beginselen. Ook past bij ieder kwadrant een ander governance-model. Als we naar buitenlandse accountantsorganisaties kijken, zien we een spreiding over alle vier de kwadranten.

Het bestuur van het NIVRA heeft haar voorkeur uitgesproken voor een pluriforme beroepsorganisatie die primair het maatschappelijk belang dient. Dit betekent een positionering in het kwadrant rechtsboven.

In dit model staat het NIVRA voor de betrouwbaarheid van verantwoordingen en andere informatiesoorten ten behoeve van het economisch verkeer. RA's spelen daarin een cruciale rol: zij certificeren de juistheid van verantwoordingen en voegen zekerheid toe aan een grote variëteit van informatieverstrekkingen. Het NIVRA zorgt ervoor dat zij hun rol in de ogen van het maatschappelijk verkeer niet beschamen.

## 4. Vragen

Het bestuur van het NIVRA heeft dus zijn voorkeur uitgesproken voor een pluriforme beroepsorganisatie die primair het maatschappelijk belang dient. Deze keuze heeft implicaties voor de positie van en verhouding tussen de verschillende organen/onderdelen van het NIVRA.

Hieruit vloeit een aantal vragen voort, die de Commissie Governance graag in de stakeholdergesprekken wil adresseren.

### 1. Kerngebieden

Eerder formuleerde het NIVRA als haar missie: “Het bevorderen van de kwaliteit van controle en verantwoording, ingebed in een goede governance.” Auditing, Accounting en Governance waren volgens het NIVRA bestuur dan ook de inhoudelijke kerngebieden waar het NIVRA zich op moet richten. Een verbijzondering en/of aanvulling van deze gebieden is echter goed denkbaar: informatietechnologie, finance & management, belastingadvies of niet-financiële informatie.

In welke mate verwacht u van het NIVRA een bijdrage op deze gebieden? Waarom? Welke gebieden zijn nog meer relevant om hoeder van betrouwbare informatieverstrekking te kunnen zijn?

### 2. Rollen

Het NIVRA vervult – in meer of mindere mate – zes rollen: regelgever, belangenbehartiger, toezichthouder, titelbeheerder, dienstverlener en platform. Niet alle rollen zijn voor alle inhoudelijke kerngebieden relevant, sommigen kunnen zelfs conflicterend zijn. Wilt u in onderstaande matrix aangeven welke rollen per kerngebied vervuld zouden moeten worden? Gebruik een ‘2’ als u het noodzakelijk vindt dat een bepaalde rol wordt uitgeoefend en een ‘1’ als u dit gewenst vindt. Als een bepaalde rol niet uitgeoefend hoeft te worden, kunt u het vakje leeg laten. De kerngebieden kunt u – indien u dat wenst – zelf aanvullen (zie vraag 1).

Rol / Kerngebied	Auditing	Accounting	Governance	Finance & Management	IT	Belasting-advies	Niet-financiële informatie
Regelgever							
Belangenbehartiger							
Toezichthouder							
Titelbeheerder							
Dienstverlener							
Platform							

### 3. Organisatie-inrichting en besturing

Bij verschillende combinaties van rollen en kerngebieden horen verschillende principes van organisatie-inrichting en besturing. Wilt U suggesties doen wat de door u geschetste combinaties in algemene zin betekenen voor de organisatie en besturing van het NIVRA?

Wat is vervolgens uw visie op de volgende deelaspecten van organisatie en besturing:

a. Welke nadere ordeningsprincipes zouden leidend moeten zijn voor de bestuurlijke indeling van het NIVRA? Onderstaand worden enkele mogelijke invalshoeken genoemd:

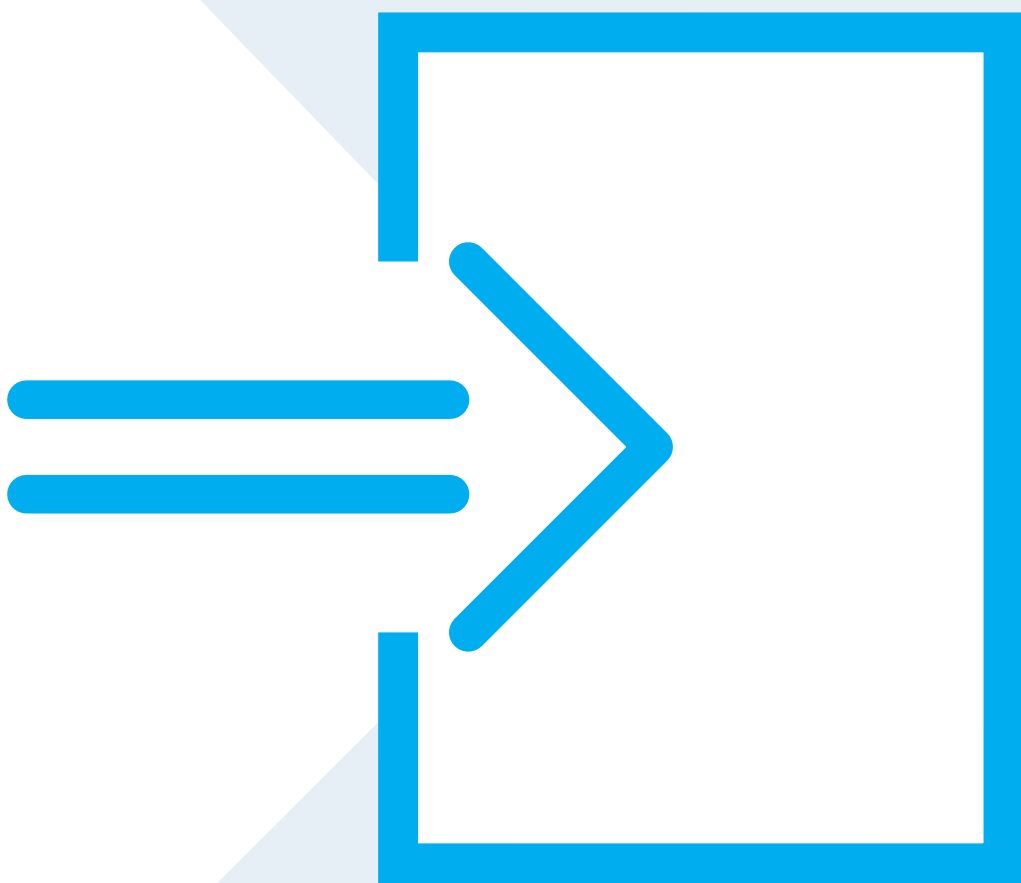
- pluriforme indeling gericht op het maatschappelijk belang van de bovengenoemde inhoudelijke kerngebieden
- vaktechnische standaarden (Audit, Ethics, Education, daarbij aansluitend op internationaal bekende indelingen, zoals bijvoorbeeld de IFAC-standard setting boards
- functie-uitoefening (huidige vakgroepen): openbaar accountants, accountants in business, intern accountant, overheidsaccountants, evt. Young Professionals
- sectoren: financiële dienstverlening, publieke sector, MKB, etc.
- Indien een combinatie van bovenstaande indelingen: moet er sprake zijn van evenwichtige invloedsverdeling, of moeten bepaalde dimensies dominant zijn?

b. Op welke wijze moet het maatschappelijk belang worden geborgd in de samenstelling en positie van het bestuur?

- c. Op welke wijze zou het NIVRA een intensievere relatie met externe stakeholders moeten organiseren?
- d. Wat zouden de uitgangspunten moeten zijn voor het aanstellen van personen in bestuurlijke en adviserende posities? (voorzitters/leden van vakgroepen, belangrijke commissies),
- e. Moet er sprake zijn van directe of getrapte vertegenwoordiging van de leden in de ledenvergadering? Moet er naast de ledenvergadering sprake zijn van een ledenraad en zo ja, hoe zou deze eruit moeten zien?
- f. Hoe ziet u de positie van het kwaliteitsonderzoek (voormalig College Toetsing Kwaliteit) binnen de organisatie?

4. Heeft u in het afgelopen jaar het NIVRA gemist op een bepaald gebied of bij de behandeling van een bepaald onderwerp?

Bijlagen: samenstelling en opdrachtformulering Commissie Governance



Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam  
T 020 301 03 01  
E [nivra@nivra.nl](mailto:nivra@nivra.nl)  
I [www.nivra.nl](http://www.nivra.nl)