

## Organiseren van strategie

**De nieuwe governance van de NBA moet geen oude wijn in nieuwe zakken worden, meent Jan Willem Taams. Hij pleit voor één wijziging en een positief besluit tijdens de ALV. Maar de weg erheen verdient in zijn optiek geen schoonheidsprijs.**

*Jan Willem Taams*

De nieuwe governance van de NBA staat op 14 december 2020 op de [agenda van de ALV](#). Vier jaar na het schrappen van de december 2016-vergadering wordt een poging ondernomen om de governance in goede banen te leiden. *'Structure follows strategy'* was in 2016 het knetterende motto van afkeuring. In navolging werd in 2018 de strategie vastgesteld en twee jaar later is de governance opnieuw aan de beurt. Na goedkeuring door de leden volgt het wettelijk traject, dat hopelijk in 2022 is afgerond. Monitoring van de ontwikkelingen de afgelopen vier jaar leidt tot een stevige reflectie.

### Uitgangspunten

De strategie van de NBA kent vijf speerpunten: een sterk merk, een lerend beroep, vernieuwende kracht, onomstreden kwaliteit en maatschappelijke relevantie. Bij de realisatie van deze speerpunten appelleert het bestuur aan leiderschap, daadkracht en vernieuwen. De nieuwe governance is hiervoor een prima instrument. De meest passende definitie van governance die ik ken staat voor het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van (be)sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, alsmede het daarover op open wijze communiceren en verantwoording afleggen, ten behoeve van belanghebbenden. Communiceren met de juiste toonzetting is hierbij voor mij essentieel.

### Toonzetting

In ['Auditing in de praktijk deel 15'](#), uit 2003 heeft Walter Swinkels toon aan de top toegankelijk beschreven. Een aantal van zijn hoofdstukken begon hij met een quote. Zo is 'Opdat wij nooit vergeten voor wie wij werken' (tekst onder beeld bij ingang Ahold) mij in het kader van het publiek belang bijgebleven. Ook *'For if the trumpet gives an uncertain sound, who shall prepare himself for the battle'* (1 Corinthians 14.8) vind ik sterk als symbool om mensen mee te kunnen nemen in een proces van verandering.

De kunst is om invulling te geven aan de menselijke maat. Binnen de NBA is hier veel te winnen, met als concreet voorbeeld het afscheid op de ALV van zes bestuursleden ten tijde van het terugbrengen van het bestuur van dertien naar zeven leden. De manier waarop dat gebeurde was een beetje onbeholpen. De aanwezigen voelden dat ook. Met een meer waarachtiger en mensgerichter communicatie valt meer te winnen dan met welke inrichting van de governance ook.

### Leiderschap

**'Dat model van belangenbehartiging is ook niet meer van deze tijd en vroeg al jaren om een update.'**

Het is overigens goed als de kogel over de nieuwe governance in positieve zin op 14 december aanstaande door de kerk gaat. Het proces om daar te komen verdient geen schoonheidsprijs in het kader van leiderschap. Al met al heeft het veel te lang geduurd. Daarnaast lijkt het erop dat de exercitie vooral is ingezet om afscheid te kunnen nemen van de ledengroepen en hun afvaardiging in het NBA-bestuur. Dat model van belangenbehartiging is ook niet meer van deze tijd en vroeg al jaren om een update. Door de verschillende belangen en weerstanden bleek het nodig om voor deze verandering in de governance in totaal vier jaar uit te trekken. Hoewel geprobeerd, is het traject beperkt inspirerend en minder innovatief geweest dan gehoopt. Bij veel NBA-leden heeft het nauwelijks tot de verbeelding gesproken. Dat blijkt ook uit de 'gortdroge' besluitvormingsdocumenten, die overigens worden ondersteund door goede aanvullingen op de website. In het geheel bezien is het een gemiste kans, die met meer enthousiasme en een energiekere intentie en motivatie tot betere resultaten had geleid. Natuurlijk hebben het bestuur en de leden te maken met formele besluitvorming. Toch kan het op een leukere en menselijkere manier tot stand worden gebracht. Dat is wat leiderschap vraagt in deze tijd!

### Communicatie

In de nieuwe governance zal communicatie nog meer dan voorheen aandacht vragen. Want op welke wijze blijven bestuur en bureau in contact met de leden in de faculties en communities? Hoe is besturing, beheersing, toezicht

houden en verantwoording afleggen georganiseerd? Heldere afspraken zijn noodzakelijk met betrekking tot het invullen van rollen, professionaliteit en verbinding mede in relatie tot de PBO-taak/opdracht die de NBA heeft. Vastgelegd is dat instelling en opheffing van faculties de goedkeuring van het bestuur vragen.

### **'Het is overigens niet nodig om alles dicht te regelen in de governance.'**

In de oorspronkelijke documenten voor besluitvorming tijdens de ALV was ook opgenomen dat nieuwe communities de goedkeuring van de directeur van de NBA vragen. Uit de nadere toelichting op de governance blijkt dat de NBA heeft gezien dat dit laatste onverstandig is met één directeur aan het stuur. De aangedragen oplossing, een ondersteunende rol voor het community-team, toekenning van middelen bij MT & Directie en het volgen van het proces door het bestuur gedurende de transitieperiode, is echter niet adequaat. Vooral de rol van het bestuur moet ter waarborging van 'good governance' anders worden ingevuld. Vastgelegd moet worden dat het bestuur structureel goedkeuring verleent aan en toezicht houdt op het instellen, opheffen en beschikbaar stellen van middelen voor communities. Dit bevordert de gewenste tegenspraak en voorkomt onbewuste willekeur en specifieke voorkeuren. Het is overigens niet nodig om alles dicht te regelen in de governance. Deze meer met minder keuze vraagt wel andere communicatie skills. Bekend is dat accountants daar minder goed in zijn. Er blijft ook op dat punt werk aan de winkel.

In de besturen voor faculties en communities is het mogelijk om niet-accountants te benoemen. Dat is een positief punt dat navolging verdient. Waar blijft in dit kader het goede voorbeeld bij de invulling van het NBA-bestuur? In de bestuursvergadering van 6 oktober 2020 zijn de vacatures in het bestuur besproken. In juni 2021 mogen twee nieuwe bestuursleden aantreden, waaronder een bestuurder die in december 2021 de huidige voorzitter opvolgt. Profielen zijn opgesteld en een extern bureau wordt ingeschakeld om geschikte kandidaten te vinden.

De volgende vragen komen op: Hoe zien de profielen eruit? Kunnen de profielen worden gedeeld met de leden, door deze toe te voegen aan de stukken bij de ledenvergadering? Welke opdracht krijgt het externe bureau mee? Wanneer wordt de dialoog met de leden gezocht over de invulling van een externe en onafhankelijke voorzitter en/of bestuursleden? Wanneer wordt inzicht gegeven aan leden over de afwegingen die het bestuur maakt om wel of niet te kiezen voor een one-tier of two-tier board? Hoe wordt het vraagstuk van toezicht opgelost? Er is een raad voor toezicht maar geen raad van toezicht, terwijl veel accountantskantoren een raad van commissarissen hebben. ALV en bestuur zijn voor dit toezicht onvoldoende geëquipeerd. Tot slot is de raad van advies, die was ingevuld met mensen van buiten de sector, (ongemerkt) verdwenen uit de NBA-governance. Ook van een maatschappelijk forum, waarover in 2016 nog werd gesproken, is het niet gekomen.

Kortom: het lijkt er nog altijd op dat de NBA minder is gesteld op mensen van buiten in de top van de governance. Hoe is dat mogelijk, in een tijd dat het beroep onder het vergrootglas ligt bij belanghebbenden? Actie is dringend gewenst op dit bijna cultureel bepaalde punt.

## **Cultuur**

Het bestuur vindt het belangrijk dat een andere cultuur groeit binnen de beroepsorganisatie. Houding en gedrag van mensen zijn cruciale factoren. Ontwikkeling van angst naar vertrouwen is noodzakelijk. Een mooi voorbeeld is digitaal stemmen. Het bestuur heeft altijd op de rem getrapt vanwege mogelijk ongewisse en minder bestuurbare uitkomsten van de ALV. Ondertussen is het thema door de komst van corona een 'no-brainer' geworden. We kunnen niet meer zonder en dat vraagt aanpassing van houding en gedrag van het bestuur en bureau om beter in gesprek te blijven met alle leden, waaronder ook de zwijgende meerderheid. (Jonge) leden die niet meer de moeite hoeven te nemen voor een fysieke ALV, waarin vooral 'the usual suspects' aanwezig zijn.

### **'Verandering van cultuur vraagt om investeringen in identiteit, positionering en waarden van de beroepsorganisatie.'**

Verandering van cultuur vraagt om investeringen in identiteit, positionering en waarden van de beroepsorganisatie. Een traject gericht op een betere balans tussen ratio en emotie. Dat laatste element behoeft verdere ontwikkeling van accountants en dient verplichte kost te zijn in PE-ontwikkelplannen. Door dit te doen kunnen accountants stappen zetten in toegankelijkheid naar elkaar, naar organisaties en naar de samenleving. Daardoor ontstaat meer zicht op het grotere geheel waarin accountants functioneren, meer ledengerichtheid van het bestuur en een betere onderlinge samenwerking. Dat is wat nieuwe governance van de NBA moet bereiken. Voor deze doelstellingen is meer nodig dan de inrichting van faculties en communities. Dat is slechts een begin van de weg die is te gaan richting een springlevende beroepsorganisatie.

## **Consistentie**

Bij het organiseren van strategie en toon aan de top gaat het hoofzakelijk over de consistentie tussen woorden en daden; het goede voorbeeld geven. Het bestuur heeft daarvoor nog een kans. Op de ALV van 14 december kan zij een vlammend betoog afsteken waarom faculties en communities de instemming vragen van de leden. Het bestuur moet ook een perspectief schetsen over de ontwikkeling van de governance in de komende jaren. Het traject is tot op heden

kwetsbaar en kostbaar gebleken en heeft nauwelijks geleid tot leden die de volgende stap willen zetten om dansend van enthousiasme een vitale gemeenschap en een centrum van beroepsontwikkeling te vormen. Voorkomen moet worden dat faculties en communities oude wijn in nieuwe zakken wordt. Iedereen zegt dat dit niet zo is, maar is dat echt zo?

Een uitnodiging aan bestuurders om vol voor de governance te gaan, inclusief die van de top van de organisatie. Organiseren van strategie vraagt voor governance om aanvullende acties, stevige monitoring en een oorspronkelijke toonzetting, met als motto: Dans, NBA, dans!

### Deel dit artikel



**Jan Willem Taams** is betrokken bij business- en verandervraagstukken die zijn verbonden met strategie, governance en bedrijfsvoering. Taams, afgestudeerd als registeraccountant, werkte eerder bij Pensioenuitvoerder Mn Services en KPMG Accountants. Sinds 2009 vervult hij vertrouwensrollen als adviseur, bestuurder, kwartiermaker, informateur, onderzoeker, moderator, toezichthouder en procesbegeleider.

## GERELATEERD

---



NIEUWS | 14 juni 2021

### **Christel Deckers eerste niet-accountant in NBA-bestuur**

Tijdens de Algemene Ledenvergadering van de NBA is Christel Deckers door de leden gekozen als nieuw bestuurslid. Zij is de eerste niet-accountant die bestuurslid... →

---

MAGAZINE | 07 mei 2021

### **Een platform voor verbinding**

De NBA opende eind februari haar nieuwe community platform, inclusief een bijbehorende NBApp. Doel: online kennis en ervaring uitwisselen tussen NBA-leden en stakeholders.... →



NIEUWS | 30 april 2021

### **NBA start werving van nieuwe voorzitter**

Het bestuur van de NBA is gestart met een nieuwe procedure voor de werving van een voorzitter. Deze voorzitter zal, na instemming van de ALV, op 13 december 2021... →



NIEUWS | 12 april 2021

### **Ted Verkade trekt zich terug; NBA respecteert besluit**

Ted Verkade heeft besloten zich terug te trekken als kandidaat-voorzitter van de NBA. De NBA respecteert deze stap. →

---



NIEUWS | 07 april 2021

## **NBA-bestuur draagt Ted Verkade voor als nieuwe voorzitter**

Het bestuur van de NBA draagt Ted Verkade voor als lid van het bestuur per 14 juni en als nieuwe voorzitter per 13 december 2021. Bovendien stelt het bestuur Christel... →

---