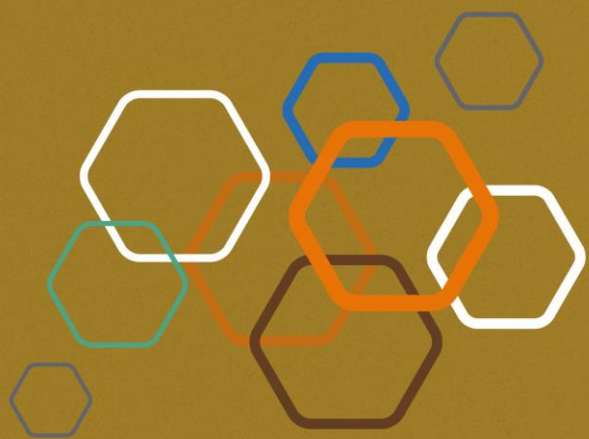




Programma deelsessie

Rechte rug: ethiek, cultuur & gedrag en ondersteunende morele infrastructuur

De rol van de NBA als katalysator

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Werkgroep ECG
NBA-verenigingsconferentie 16 juni 2025

Inleiding

Het is belangrijk om blijvend aandacht te besteden aan ethische, culturele en gedragselementen in het accountantsberoep. Binnen het systeem van het accountantsberoep – de inrichting van organisaties, het toezicht en de dagelijkse praktijk – gaat veel goed. Er werken (jonge) goed opgeleide professionals die veel leren van hun teams en klanten én ervaren tekenend accountants die hun kennis delen en zich blijven ontwikkelen. Het systeem kent echter ook nadelen, waardoor excessen kunnen ontstaan of waardoor de gewenste kwaliteitslat niet wordt gehaald of ongewenst gedrag ontstaat. Deze nadelen, of schaduwkanten, vragen om tegendruk.

De NBA heeft ten behoeve van de verenigingsconferentie een werkgroep ingesteld om te verkennen wat er nodig is om te bereiken dat accountants ethisch handelen en welke rol de NBA daarbij kan spelen als katalysator. De door deze werkgroep ontwikkelde inzichten en daarop gebaseerde suggesties zijn opgenomen in dit programma. Dit programma dient als aanzet voor de deelsessie om met deelnemers tot een gezamenlijk beleidsadvies met aanbevelingen voor de NBA te komen.

De werkgroep bestaat uit: Wendy Groot, Ahmed Mansour, Carel Verdiesen, Ted Verkade en Jan Wietsma. Vanuit de Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag heeft Daphne Kolk als linking pin deelgenomen. Het proces is begeleid door Judith van der Hulst, Joost Waals en Berry Wammes.

Waarom nu?

Van reguleren naar leren: de volgende stap in kwaliteitsverbetering

De aanleiding om ook nu de nadruk te blijven leggen op ethisch handelen is meerledig. De kwaliteitsverbeteringsmaatregelen bij accountantskantoren, intensief extern toezicht, tuchtrecht en regulering, hebben de afgelopen jaren onmiskenbaar tot een verbetering van de kwaliteit van de beroepsuitoefening geleid, maar lijken hun grenzen te hebben bereikt. Verdere voornamelijk repressieve kwaliteitsmaatregelen leiden naar verwachting niet meer tot de verdere verbetering, en kunnen zelfs averechts werken doordat ze angst en terughoudendheid oproepen. Er is een duidelijke behoefte ontstaan aan een cultuur die juist ontwikkeling, reflectie en adaptief leiderschap bevordert.

Tussen toezicht en vertrouwen: ruimte voor een lerend beroep

De maatschappelijke druk op het beroep is hoog: het vertrouwen in de accountant staat mede door de examenfraude onder spanning en er is publieke roep om meer transparantie en moreel kompas. Daarbij hoort repressief ingrijpen om excessen aan te pakken. Het gaat echter om een kleine minderheid van accountants die het vertrouwen in de beroepsgroep ondermijnt en waarvan de goedwillende meerderheid last ondervindt. Bij die overgrote meerderheid van de accountants is juist een breed gedeeld verlangen naar een positieve benadering waarin leren centraal staat. Accountants willen zich ontwikkelen en willen werken op basis van hun professionele oordeelsvorming, in plaats van 'slechts te voldoen' aan regels en standaarden. Dit is bovendien essentieel in de huidige context waarin jonge professionals dreigen af te haken of het beroep mijden. Trots op het vak en ruimte voor leren kunnen de aantrekkelijkheid van het beroep herstellen.

Technologie en duurzaamheid stellen nieuwe eisen aan de accountant

Ontwikkelingen op gebied van technologie, zoals de opkomst van AI en ESG, zoals assurance bij duurzaamheidsverslagen, stellen nieuwe eisen aan het oordeelsvermogen van accountants. Ethische afwegingen worden complexer en urgenter. Daarom vraagt dit onderwerp om een structurele, duurzame aanpak waarin leren en reflecteren geborgd zijn binnen het collectieve geheugen van het beroep. Kortom: dit is geen tijdelijke trend, maar een noodzakelijke koerswijziging.

Rol van de NBA

De NBA heeft wettelijke taken, waaronder het bevorderen van een goede beroepsuitoefening en het bewaken van de eer van het beroep. Uitgangspunt in dit voorstel is dat de NBA zich vooral als actieve katalysator inzet om het accountantsberoep te faciliteren en in beweging te krijgen richting een cultuur van morele reflectie, professioneel leren en ethisch handelen. Daarbij positioneert de

NBA zich als bondgenoot van de accountant én hoeder van het maatschappelijk vertrouwen vanuit een lerende en transparante houding.

Ethisch handelen

Een accountant moet bovenal vertrouwen wekken, zowel voor de samenleving, de overheid als de opdrachtgevers, werkgevers en hun stakeholders. De maatschappelijke rol die een accountant in het algemene belang vervult, kent eigenschappen als integriteit, zorgvuldigheid, de 'rug recht houden' en objectiviteit in professionele oordeelsvorming. Deze elementen leiden tot morele besluitvorming. Dit komt onder andere tot uiting in de beroepseed van accountants.

Ook wanneer standaarden geen uitsluitel geven, moet een accountant, ondersteund door de VGBA, belangen van betrokkenen afwegen en overeenkomstig handelen.

Een accountant:

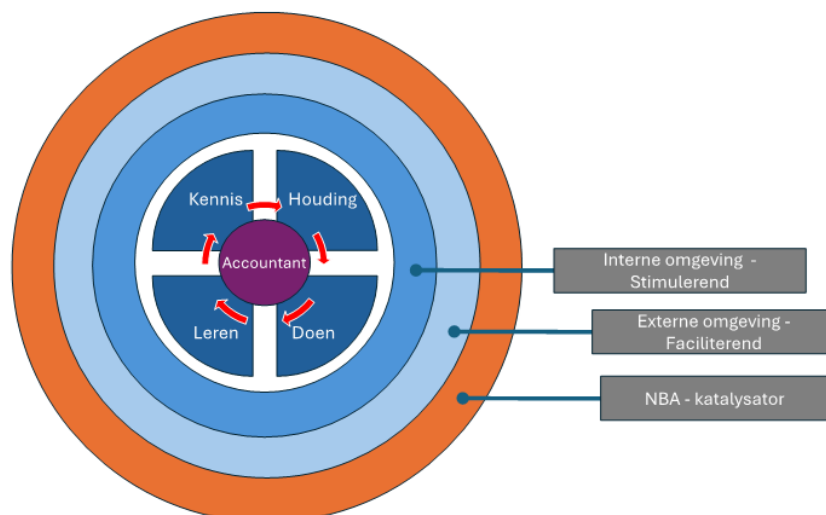
- *is zich altijd bewust van de fundamentele beginselen en past deze toe;*
- *herkent morele vraagstukken, kent het proces van morele besluitvorming en handelt op basis van professionele oordeelsvorming. Een accountant is zich ervan bewust welke factoren van invloed zijn op dit proces. Denk hierbij onder meer aan het persoonlijk normenkader, de omgevingsfactoren en de intensiteit van het probleem;*
- *legt verantwoording af over het eigen functioneren.*

(NBA Ontwerpverordening Beroepsprofiel)

Rol van het systeem

Accountants navigeren dagelijks door grijze gebieden en maken keuzes die afhankelijk zijn van tijd, context en interpretatie. Vaak wordt het werk naar beste weten uitgevoerd, gericht op effectiviteit en efficiëntie. Dit kan echter leiden tot routinematig handelen, terwijl reflectie en intervisie dan juist van belang zijn. De accountant (individueel) moet hierin gestimuleerd worden door het team en de organisatie waarin deze werkt (de interne omgeving). De externe omgeving (toezichthouders, tuchtrechter, opdrachtgevers en stakeholders) staat wat meer op afstand, maar heeft ook invloed op de accountant. Daarbij is het van belang dat het toezicht niet belemmerend werkt, maar juist het leervermogen en het ethisch handelen van accountants, teams en organisaties faciliteert.

De NBA kan dan als aanjager fungeren bij het bevorderen van zowel kennis, houding, doen als leren van de individuele accountant. Met dit programma worden suggesties gedaan over de wijze waarop de NBA als katalysator kan fungeren.



Suggesties voor de NBA

Langs de lijn van bovenstaand model is door de werkgroep een matrix uitgewerkt op basis van inventariserende ideeën over het ethisch handelen van de accountant vanuit zijn eigen rolopvatting en in de context (intern: team, kantoor; extern: toezicht, tuchtrecht, opdrachtgever en stakeholders). Op basis daarvan komt de werkgroep tot de volgende aanbevelingen voor de wijze waarop de NBA als katalysator kan fungeren.

Tijdens de verenigingsconferentie verkennen we met de leden de (hoofd)rol van de NBA en de suggesties voor aanbevelingen voor de NBA om de komende tijd concreet in beleid om te zetten. Na afloop bundelen we de suggesties van de werkgroep en de opgehaalde input, zodat we de collectieve kennis benutten om tot nieuwe inzichten en ideeën te komen. Dit resulteert in een beleidsadvies aan het bestuur van de NBA.

Aanbevelingen voor de NBA gericht op individuele accountants

Doel:

De individuele accountant ondersteunen in ontwikkeling van kennis, houding, doen en leren.

Suggesties:

- a. *Intervisie & morele reflectie*: Maak begeleide intervisie over ethische vraagstukken onderdeel van de verplichte permanente educatie (PE).
- b. *Moreel besluitvormingsmodel & praktijkcasussen integreren*: Actief gebruik van tools zoals het moreel besluitvormingsmodel en een publieke (online) ethische casuïstiekbank met dilemma dialogen.
- c. *Storytelling en herkenbare praktijkvoorbeelden*: Structureel delen van interviews en casussen waarin accountants morele keuzes moesten maken. Dit is tevens goed lesmateriaal voor de accountantsopleiding.
- d. *Faciliteren van veilige leeromgevingen*: Creëer platforms – ethische labs of tuinen – waar accountants zonder angst voor repercussies fouten en dilemma's kunnen bespreken.
- e. *Bouw verder aan de morele infrastructuur*: Denk naast intervisie, en dilemmatools ook aan de vertrouwenspersoon.
- f. *Stimuleer 'persoonlijk meesterschap' en ethische moed*: Via trainingen gericht op moreel bewustzijn, professioneel oordelen en durven uitspreken op basis van praktijksituaties en real-life dilemma's.

Aanbevelingen voor de NBA gericht op de interne omgeving (teams, kantoren, leidinggevenden)

Doel:

Teams en organisaties ondersteunen bij het scheppen van een cultuur die ethisch gedrag en leren van fouten bevordert.

Suggesties:

- a. *Coalition of the willing*: Start samenwerkingen met kantoren die vrijwillig best practices ontwikkelen voor 'organisatie-leren' gericht op ethiek.
- b. *Ontwikkel en faciliteer kleinschalige pilots rond een specifiek ethisch thema met korte realistische feedback loops*.
- c. *Faciliteren van teamleren en reflectie*: Structureel reflecteren binnen teams, bijvoorbeeld na opdrachten of incidenten.
- d. *Leiderschapsontwikkeling gericht op publieke taak*: Trainingen voor leidinggevenden in 'practice what you preach'-gedrag en het creëren van psychologische veiligheid.

- e. *Inrichten van interne leerstructuren*: Bied tools voor intervisie, peer reviews en evaluaties aan kantoren.
- f. *Fouten mogen maken zonder angst voor afrekening*: NBA kan modellen ontwikkelen hoe fouten binnen teams besproken kunnen worden zonder repercussies.

Aanbevelingen voor de NBA gericht op de externe omgeving (toezicht-houders, tuchtrechter, opdrachtgevers, maatschappij)

Doel:

Een externe omgeving creëren die ethisch handelen en leren van fouten faciliteert.

Suggesties:

- a. *(Financieren van) Wetenschappelijk onderzoek*: Naar het leren van fouten in het algemeen, en specifiek naar de eventuele belemmeringen in toezicht en tuchtrecht. Bijvoorbeeld (vergelijkend) onderzoek naar hoe toezicht en tuchtrecht mogelijk leerprocessen belemmeren, zoals waar-schuwingen niet meer openbaar registreren zoals in de zorg).
- b. *Onderzoek naar beïnvloedingsfactoren van ethische besluitvorming bij accountants, teams en accountantskantoren*.
- c. *Duidelijke communicatie over maatschappelijke rol accountant*: Verhelder en communiceer naar buiten toe wat de publieke taak van de accountant is, inclusief de toelichting wat ethisch handelen inhoudt in uiteenlopende contexten en naar aanleiding van toezicht bevindingen en tuchtrechtuitspraken.
- d. *Dialog organiseren tussen sector en toezichthouders*: Faciliteer structureel overleg met AFM, Raad voor Toezicht, BFT, tuchtrechter en accountantskantoren over het stimuleren van leren en reflectie in relatie tot handhaving.
- e. *Onderzoeken en leren van de ervaringen en systemen van andere sectoren*: Denk aan zorg, luchtvaart en rechtspraak.
- f. *Promoten van onafhankelijk onderzoek naar beroepscultuur*: Laat externe partijen periodiek onderzoek doen naar de ethiek en leeromgeving binnen het beroep.

Conclusie

De NBA kan een belangrijke rol spelen in het stimuleren van ethisch handelen van de accountant. Door de ontwikkeling van een routekaart met acties zoals intervisie, veilige leeromgevingen, kort cyclisch leren, en het delen van praktijkvoorbeelden te bevorderen, kan de NBA bijdragen aan een cultuur waar ethisch handelen en leren van fouten gericht op voortdurende verbetering de norm is. Tegelijkertijd is het belangrijk dat de NBA (wetenschappelijk) onderzoek doet, of laat doen, naar de belemmeringen die regulering en wetgeving kunnen opwerpen voor het leren van fouten en de ervaringen van andere sectoren zoals de zorg, luchtvaart en rechtspraak. Door deze routekaart met acties op te pakken en te implementeren, kan de NBA een beroepsgroep ontwikkelen die actief leert van zowel fouten als successen om zo de kwaliteit van het werk in de accountancy te waarborgen en te verbeteren.

Matrix: Ethiek, Cultuur en Gedrag binnen de accountancy

Onderstaande matrix geeft een overzicht van de thema's rondom ethiek, cultuur en gedrag in de accountancy zoals we die door de leden van de werkgroep zijn aangedragen. De matrix combineert vier gedragsdimensies: Kennis & Inzicht – Weten wat te doen; Houding – Moreel kompas; Doen – Gedrag vertonen; Leren – Van wat fout én goed gaat. Met drie contextuele niveaus: (1) het individu (de accountant) – ethisch handelend, (2) de interne omgeving (team, kantoor, leiding) - stimulerend, (3) de externe omgeving (klant, toezichthouder, tuchtrechter, maatschappij) - faciliterend, en de rol van de NBA - katalyserend.

	1. Individu: <i>ethisch handelend</i> (de accountant)	2 Interne omgeving: <i>stimulerend</i> (team, organisatie, leiding)	3 Externe omgeving: <i>faciliterend</i> (opdrachtgever, toezichthouder, tuchtrechter, maatschappij)
1. Kennis & Inzicht – weten wat te doen	- Deskundigheid (vaktechnisch) - Kennis van ethische normen en VGBA - Kennis over professionele rolopvatting en professionele oordeelsvorming	- Ethische handelen in lijn met ondersteunende organisatiecultuur - Duidelijke visie op rol van de accountant, ethiek en gedrag binnen de organisatie die bij alle medewerkers bekend is - Organisatiebeleid waarin professionele beginselen de basis vormen	<i>Welke randvoorwaarden zijn nodig om vanuit AFM, tuchtrechter, kwaliteitstoezicht NBA etc. om het leervermogen van de sector te faciliteren?</i> - De wijze van invulling van het (kwaliteits-) toezicht door AFM, NBA en BFT - De rol van tuchtrecht - De invloed van de publieke opinie en de politiek - Verwachtingen m.b.t. publieke taak accountant - Wet- en regelgeving helder en toegankelijk - Poortwachters-functie verhelderen - Spanning tussen publieke taak en commerciële druk - Feedback van toezicht & maatschappij - Feedback op toetsing ethisch gedrag - Geleerde lessen delen binnen de sector - Als toezichthouder door optreden bijdragen aan cultuur waarbij geleerd kan worden van fouten - Onafhankelijk onderzoek zoals in de luchtvaart?
2. Houding & vaardigheden – het morele kompas	- Verantwoordelijk te handelen in het algemeen belang - Moreel kompas gebaseerd op de fundamentele beginselen - Rolbewustzijn 'poortwachter integriteit financiële systeem' - Persoonlijk meesterschap - Openstaan voor feedback & intervisie "Boven elke twijfel verheven zijn" - Eigen reputatie bewaken	- Gedeelde normen en waarden - Leiderschap gericht op continue verbetering - Leiderschap met focus op publieke taak - Gezonde balans commerciële druk en publiek belang - Diversiteit/ diverse perspectieven - Compliance met focus op gemeenschappelijke belang	
3. Doen – gedrag vertonen	- Ethisch handelen - Rechte rug - Morele moed - Professioneel oordelen - Durf je uit te spreken - Toetsbaar opstellen	- Veiligheid (vrijheid & rust) om je uit te spreken - Voorbeeldgedrag leiding: <i>practice what you preach</i> - Sociale (of) en psychologische veiligheid – normen en waarden zijn duidelijk - Ondersteuning & support - Faciliteren opleiding en vaktechniek - Stimuleren en bereid zijn je toetsbaar op te stellen - Reputatie accountantsorganisatie bewaken	
4. Leren – van wat fout én goed gaat	- Reflecteren op eigen keuze en handelen op eigen keuzes - Leren reflecteren - Delen om gezamenlijk te leren - Continue single & double loop leren - Mentale modellen	- Gestructureerde evaluatie- en leermomenten - Teamleren - Dagelijks reflecteren - Intervisiemogelijkheden - Korte leercyclus - Ruimte bieden voor leren van fouten, veilige leeromgeving creëren	