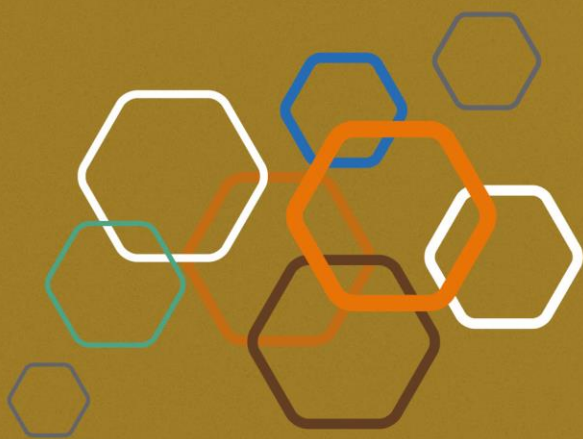




Terugkoppeling deelsessie
Rechte rug: cultuur, ethiek, gedrag
en een ondersteunende morele
infrastructuur

Deelnemers: 66

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



“Van controleren naar inspireren, NBA, zet die koers voort”

Inleiding

Tijdens de deelsessie *Rechte rug* op de NBA Verenigingsconferentie van 16 juni 2025 stond de vraag centraal hoe de beroepsgroep haar ethiek, cultuur en gedrag verder kan versterken. Accountants opereren immers in complexe situaties waarin morele dilemma's voortdurend om zorgvuldige afwegingen vragen. Dit vraagt niet alleen om individuele reflectie en training, maar ook om een beroepsomgeving die ethische ontwikkeling en interactie actief ondersteunt. De kernvraag hierbij is welke rol de NBA kan spelen op het gebied van ethiek, cultuur en gedrag.

Met 66 deelnemers is via het World Café-format in drie rondes verkend welke rol de NBA hierin kan vervullen. In de eerste ronde werd onderzocht welke rol de NBA volgens de deelnemers kan spelen op het gebied van ethiek, cultuur en gedrag. In de tweede ronde zijn concrete suggesties geformuleerd om de NBA als katalysator te laten optreden. In de afsluitende derde ronde zijn aanvullingen en prioriteiten benoemd voor de toekomstige rol van de NBA. Deze vragen zijn steeds bekeken vanuit het perspectief van de individuele accountant, de interne organisatie (teams, leiders en kantoren) en de externe omgeving (opdrachtgevers, toezichthouders, tuchtrechters en stakeholders).

Alle 66 deelnemers hebben actief hun stem kunnen laten horen. In een afsluitende ronde hebben de deelnemers gezamenlijk de kernboodschap geformuleerd. Zo is in aanvulling op de position paper een breder gedragen beeld ontstaan over de rol die de NBA kan spelen op het terrein van ethiek, cultuur en gedrag dat het NBA-bestuur handvatten biedt om gerichte vervolgstappen te zetten.

“Oefenen betekent: trial and error. Mogen we fouten maken? Mogen we “leren?”

Quote deelsessie

Behoefte aan facilitering en verbinding

Over het algemeen kan worden gesteld dat het merendeel van de deelnemers om een **proactieve, faciliterende en verbindende rol van de NBA vragen als het gaat om ethiek, cultuur en gedrag**. Daarnaast is er behoefte aan een veilige omgeving om met elkaar en van elkaar te leren, ook buiten de eigen organisatie en sector overstijgend. Ook verlangen de deelnemers structurele ondersteuning bij morele dilemma's, bijvoorbeeld door zichtbare en toegankelijke vertrouwenspersonen en intervisiebijeenkomsten. Een ander punt dat genoemd werd is sterk leiderschap en voorbeeldgedrag. Hierbij werd gesproken over meer aandacht voor leiderschapsontwikkeling op gebied van ethiek, cultuur en gedrag. Ten aanzien van regelgeving en standaardsetting merkten deelnemers op dat er minder aandacht uit mag gaan naar technisch-juridische uitwerkingen en meer aandacht naar de bedoeling van het beroep, de 'eer van de stand' zoals dat in artikel 5 van de GBR werd genoemd. Hierbij werd ook met elkaar gesproken over een open dialoog met maatschappij en toezichthouders.

Samengevat kwam de behoefte van de deelnemers aan de deelsessie tot uitdrukking op de volgende **gebieden**:

- Veiligheid om te leren.
- Structurele ondersteuning bij morele dilemma's.
- Zichtbare en toegankelijke vertrouwenspersonen.
- Sterk leiderschap en voorbeeldgedrag.
- Minder juridisering, meer aandacht voor de bedoeling van het beroep.
- Open dialoog met maatschappij en toezichthouders.

Concrete handvatten voor het NBA-bestuur

De deelnemers reikten hiertoe **concrete handvatten** aan, hieronder ingedeeld naar drie perspectieven: individuele accountant, interne omgeving en externe omgeving.

A. Individuele accountant

- **Intervisie en morele reflectie:**
 - Intervisie als structureel en mogelijk verplicht onderdeel van de PE.
 - Intervisie organiseren op regionaal, sectoraal en NBA-breed niveau.
 - Speciale aandacht voor kleine kantoren.
- **Soft skills en leiderschap:**
 - Soft skills (verplicht?) opnemen in PE-portfolio.
 - Leiderschapstrainingen ontwikkelen en (verplicht?) beschikbaar stellen voor (top)management.
 - Training in weerbaarheid, integer handelen en omgaan met cultuurverschillen.
- **Veilige omgeving en ondersteuning:**
 - Vertrouwenspersonen beter zichtbaar en laagdrempelig bereikbaar maken.
 - Creëren van “ruimte” om te kunnen sparren over dilemma’s zonder drempels.
 - Casuïstiek (anoniem) delen ter lering, ook buiten de eigen organisaties.
- **Gedeelde waarden en trots op het beroep:**
 - Bewustwording artikel 5 GBR (“eer van de stand”).
 - Kwetsbaarheid erkennen als kracht.
 - Gedragsafwijkingen bespreekbaar maken.
 - Positieve leercultuur: fouten delen = leren.

B. Interne omgeving (kantoren, teams, leiders, organisaties)

- **Veilige leeromgeving:**
 - Ruimte faciliteren om van fouten te leren.
 - Casuïstiek en tuchtspraken gezamenlijk bespreken.
 - Helpdesk vertrouwenspersoon voor niet-vaktechnische vraagstukken maken.
 - Oefenruimtes voor young professionals creëren.
- **Facilitering door NBA:**
 - NBA Café als open (online) casusplatform.
 - NBA als makelaar in buddy-systemen.
 - Actieve begeleiding en inspirerende sessies over morele afwegingen en integer handelen.
- **Leiderschap en tone at the top:**
 - Leidinggevend actief trainen en ondersteunen.
 - Normkaders formuleren voor leiderschapsgedrag.

- Walk the talk: voorbeeldgedrag tonen, ook als NBA.
- **Verbinding en inspiratie:**
 - Beroepsgenoten onderling én met andere beroepsgroepen verbinden.
 - Regionale bijeenkomsten over ethiek, cultuur en gedrag.

C. Externe omgeving (maatschappij, toezichthouders, stakeholders)

- **Verduidelijking maatschappelijke rol:**
 - Duidelijke communicatie over verwachtingen en positie van de accountant.
 - Stakeholderdialogen actiever organiseren.
- **Leren van toezichthouders:**
 - In gesprek met AFM en BFT over verschuiving naar preventief leren.
 - Minder focus op straffen; meer op corrigeren en verbeteren.
 - Angstcultuur rondom tuchtrecht verminderen.
- **Grenzen stellen en juridisering beperken:**
 - Minder detailregels; focus op kerntaken en beroepswaarden.
 - NBA moet soms "nee" zeggen tegen nieuwe maatschappelijke druk.
- **Rol van NBA als katalysator:**
 - Thought leadership ontwikkelen rond ethiek, cultuur en gedrag.
 - Onderwijs en PE verrijken met ethiek, cultuur en gedrag -thema's.
 - Actief samenwerken met kantoren, toezichthouders en ook andere beroepsgroepen.
 - Vertrouwenspersonen faciliteren bij / opleiden in het bespreekbaar maken van ethische (beroeps)dilemma's.
 - Beroepsbeeld versterken: trots op de maatschappelijke waarde van de accountant.

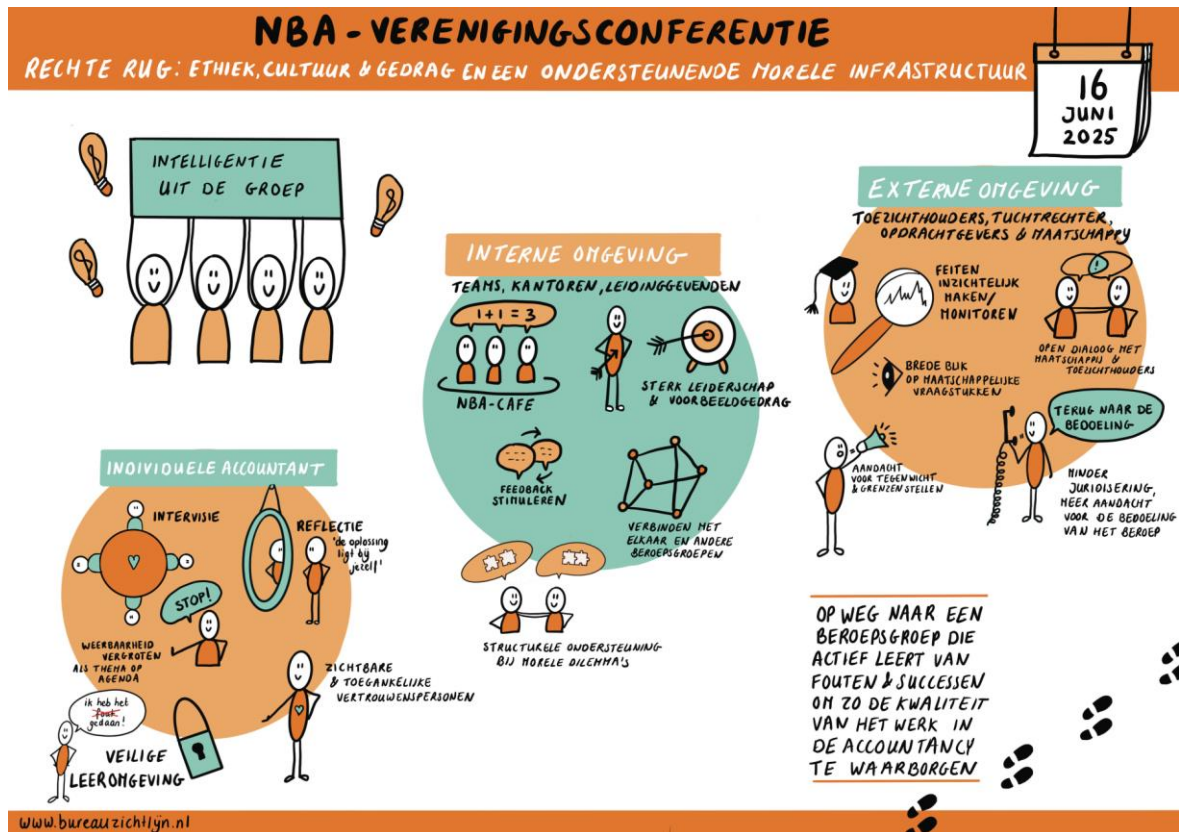
De aanbevelingen met de meeste steun

Voorafgaand aan de verenigingsconferentie heeft een werkgroep van leden een position paper uitgebracht met aanbevelingen. De verenigingsconferentie heeft de aanbevelingen uit de position paper verder verdiept en concreet gemaakt, met praktische handvatten zoals regionale interviews, het NBA Café en buddy-systemen én met nadruk op leiderschap, cultuur en de versterkte rol van de NBA als richtinggevend orgaan.

Onderstaande aanbevelingen werden zowel door de werkgroep als tijdens de verenigingsconferentie ingebracht. Het zijn de aanbevelingen die op de steun van de meeste leden kunnen rekenen.

- *Aanbevelingen met betrekking tot individu én de interne omgeving (team, leiding, kantoor en tussen kantoren)*
 - Maak interview & morele reflectie als (mogelijk) verplicht onderdeel PE. Zowel individuele als collectieve reflectie wordt gezien als essentieel voor professionele ontwikkeling;
 - Stimuleer leiderschap, ethische moed en weerbaarheid via bijeenkomsten, trainingen en PE;

- Faciliteer veilige leeromgevingen voor het bespreken van fouten en dilemma's, onder andere door een makkelijk toegankelijk netwerk van vertrouwenspersonen.
- Aanbevelingen met betrekking tot externe omgeving
 - Verduidelijk de maatschappelijke rol van de accountant (wat te verwachten van publieke taak en het ethisch handelen van de accountant);
 - Dialoog tussen sector en toezichhouders over de verhouding tussen leren/reflecteren en corrigeren/handhaven.



Met dank aan

Een werkgroep van betrokken leden heeft voorafgaand aan de Verenigingsconferentie een position paper gepubliceerd. Deze werkgroep bestond uit: Wendy Groot; Ahmed Mansoera; Carel Verdiesen; Ted Verkade en Jan Wietsma

Daarnaast hebben leden van de faculty ECG als klankbord gefungeerd. We zijn de leden van de werkgroep en de faculty en ook de aanwezigen tijdens de Verenigingsconferentie veel dank verschuldigd voor hun actieve en waardevolle inbreng.

Benieuwd naar de [position paper](#)