

# Gezamenlijke input faculties strategie 2027-20230

Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

**NBA**

Juni 2026

<b>VOORWOORD</b>	<b>3</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>UITWERKING SIGNALLEN EN ADVIEZEN</b>	<b>5</b>
BEVORDEREN VAN EEN GOEDE BEROEPSUITOEFENING DOOR ACCOUNTANTS (ART 3A WAB)	5
BEHARTIGEN VAN DE GEMEENSCHAPPELIJKE BELANGEN VAN ACCOUNTANTS (ART 3B WAB)	6
ZORG DRAGEN VOOR DE EER VAN DE STAND (ART 3C WAB)	7
ZORGDRAGEN VOOR DE PRAKTIJKOPLEIDING (ART 3D WAB)	7
<b>BIJLAGEN</b>	<b>8</b>

## Voorwoord

Geacht bestuur,

In januari 2026 ontvingen wij jullie verzoek om een bijdrage te leveren aan de strategie van de NBA voor de periode 2027 tot 2030. Onze invulling, die jullie hier aantreffen, bestaat uit twee delen.

Als eerste lezen jullie onze geïntegreerde signalen en adviezen vanuit vier faculties. Ten tweede hebben wij bijlagen opgenomen waarin een groot aantal van deze signalen en adviezen door verschillende faculties verder zijn uitgewerkt in het door de NBA aangeboden format. Graag benadrukken wij hier dat de vier facultybesturen ook de inhoud onderschrijven van al deze voorstellen.

Wij hopen en verwachten dat onze bijdrage aan de strategie met dit document niet nu stopt, met belangrijke data in juni 2026 (verenigingsconferentie), september 2026 (strategiedagen van jullie als bestuur) en december 2026 (ledenvergadering).

De faculties blijven input ophalen en signalen en adviezen aan jullie doorgeven, waarbij wij ervan uitgaan dat jullie als bestuur ons actief blijven betrekken bij de totstandkoming van de strategie over de periode 2027 tot 2030.

Wij kijken ernaar uit om onze bijdrage in dit document op 12 mei a.s. met jullie verder te bespreken.

Hartelijke groeten,

Margreeth Kloppenburg, voorzitter Faculty Ethiek, cultuur en gedrag  
Bob Beusekom, voorzitter Faculty Business & Management  
Dirk ter Harmsel, Voorzitter Faculty Opstellen, Samenstellen en Verantwoorden  
Barry Teekens, voorzitter Faculty Audit & Assurance

Hoofddorp, 5 mei 2026

## Inleiding

Het NBA-bestuur heeft de faculties verzocht om een bijdrage te leveren aan de strategie van de NBA voor de periode 2027 tot 2030. Onze invulling bestaat uit signalen en adviezen, geïntegreerd over de vier faculties en verdere, meer concrete uitwerking van – het merendeel van - die signalen en adviezen in de bijlagen.

Wij hebben onze signalen en adviezen gegroepeerd rondom de kerntaken van de NBA, die zijn vastgelegd in de Wet (artikel 3 Wab). De strategie bepaalt immers op welke wijze de NBA invulling geeft aan die taken.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>a. Bevorderen van een goede beroepsuitoefening door accountants (art 3a Wab)</li><li>b. Behartigen van de gemeenschappelijke belangen van accountants (art 3b Wab)</li><li>c. Zorg dragen voor de eer van de stand van de accountants (art 3c Wab)</li><li>d. Zorg dragen voor de praktijkopleiding (art 3d Wab)</li></ol> |
|--|

De NBA-strategie zorgt ervoor dat de NBA aan haar wettelijke taken voldoet. Deze wettelijke taken zijn niet hetzelfde als de taken van individuele (al dan niet certificeringsbevoegde) accountants. Onze signalen en adviezen richten zich daarom op de ontwikkeling van het accountantsberoep en op competenties van accountants die werken in uiteenlopende beroepen en werkvelden zoals onderkend in ons beroepsprofiel.

Wat alle accountants verbindt, is de inschrijving in het accountantsregister en het NBA-lidmaatschap. Zij verplichten zich zo de beroepsregelgeving na te leven. De kern hiervan is de VGBA, met vijf fundamentele beginselen die garanderen dat de accountant betrouwbaarheid toevoegt aan informatie over ondernemingen, organisaties en instellingen. Hierbij gaat het om financiële en niet-financiële informatie en de processen en systemen die daaraan ten grondslag liggen.

De belangrijkste competenties die de accountant nodig heeft om die betrouwbaarheid toe te voegen zijn opgenomen in “Het DNA van de accountant” zoals beschreven in het beroepsprofiel.

Wettelijke taken uitvoeren en dus ook de NBA-strategie bepalen veronderstelt:

- Onderkennen verschillende werkvelden waarin accountants werken;
- Positioneren verschillende typen accountants en;
- Duidelijke communicatie over de overeenkomsten en verschillen tussen alle variëteiten accountants naar het maatschappelijk verkeer.

De faculties zien dit als belangrijke voorwaarden voor de NBA om haar taken als beroepsorganisatie en ledenvereniging goed uit te voeren én specifiek voor de leden: om zich te herkennen en aangesloten te blijven bij de NBA. Zo voegen de accountants samen betrouwbaarheid toe in het belang van het maatschappelijk verkeer.

## Uitwerking signalen en adviezen

Dit hoofdstuk is ons gezamenlijke stuk. Zoals aangegeven zijn ze ‘opgehangen’ aan de kerntaken van de NBA. Daarnaast zijn additioneel specifieke signalen en adviezen vanuit de faculties uitgewerkt in de bijlagen in het format dat ons is aangeboden door de NBA.

### Bevorderen van een goede beroepsuitoefening door accountants (art 3a Wab)

- Kritisch op eigen regelgeving: wat heeft een werkveld echt nodig?

“Duidelijker, minder, op basis van inzicht”.

Het is belangrijk dat de accountant in de uitvoering van zijn of haar vak wordt gestimuleerd om te werken op basis van inzicht in de conceptuele modellen en principes die ten grondslag liggen aan de regels. Alleen dan is de accountant goed in staat om risico-gericht de juiste werkzaamheden te plannen en uit te voeren binnen een specifieke context. Wij constateren dat er veel gebruik wordt gemaakt van checklists en handreikingen, waarbij denken en werken vanuit inzicht minder wordt gestimuleerd.

Verbeter en stimuleer een aanpak bij de accountant op basis van professionele oordeelvorming op basis van kennis en inzicht in plaats van het uitvoeren van checklists en werkprogramma’s.

Wij adviseren de NBA de komende periode het project Regelverbetering voort te zetten. Dit houdt enerzijds in dat de NBA regelgeving en eigen handreikingen opschoont, rationaliseert en actualiseert. En anderzijds nadrukkelijker afweegt of bij nieuwe wetgeving of verplichtingen een nieuwe handreiking opstellen wel het juiste instrument is om nieuwe kennis over te dragen en toepasbaar te maken.

Daarnaast adviseren wij de NBA om bij de implementatie van nieuwe regelgeving meer aandacht aan de achtergrond en het waarom van nieuwe regels (in plaats van de gedetailleerde toepassing) te duiden en te delen. Denk hierbij aan instrumenten in opleiding en permanente educatie, bijvoorbeeld door gebruik te maken van intervisie.

- Kritisch op regelgeving overheid en rol toezichthouders: wat belemmert de goede beroepsuitoefening door accountants?

Het beeld dat naar voren komt uit de gesprekken met stakeholders en wordt weerspiegelt door langlopende discussies is dat van een beroepsorganisatie die te weinig positie kiest. Dit voedt ontevredenheid in de gelederen en daarbuiten. De rol van de accountant in relatie tot fraude is een goed voorbeeld van zo’n discussie waarbij te lang onduidelijk is hoe de NBA daar nu werkelijk in staat.

Wij adviseren de NBA om per werkveld een duidelijk standpunt in te nemen en te communiceren: hier zijn wij wel van en dit doen wij niet. Dat gaat over de NBA zelf, als publiekrechtelijke organisatie en ook geldt dit voor de beroepsuitoefening van de individuele accountants. Wij zien graag dat de NBA meer positie inneemt in discussies, luistert naar argumenten, afwegingen maakt en standvastig bij haar mening blijft of onderbouwd aanpast. En daar helder over communiceert.

- Passend PE-programma per werkveld  
De nadere invulling die is gegeven aan de ontwikkelthema's vinden wij een goede keuze voor de periode tot en met 2028. Op dit moment is het lastig te voorspellen wat de invulling gaat zijn vanaf 2029. Wij stellen voor hier op een later moment in de cyclus op terug te komen. Wij adviseren de NBA de signalen te blijven monitoren. Wij blijven dat vanuit de faculties uiteraard ook actief doen.

Wij adviseren de NBA om de PE-systematiek minder vrijblijvend te maken ten aanzien van (verplichte) sessies om kennis te delen en bewuster in te zetten op dialoog, intervisie en/of reflectie rondom relevante thema's binnen ons beroep.

- Invulling poortwachters rol  
Wij adviseren de NBA om ervoor te zorgen dat iedere accountant verantwoordelijkheid neemt voor de bestrijding van witwassen en ander breed maatschappelijk verkeer rakende criminaliteit voor zover dat passend is binnen het werkveld van de accountant. Ook hier geldt: neem per werkveld een standpunt in en communiceer dit duidelijk: hier zijn wij wel van en dit doen wij niet.
- Blijvend onderzoek  
Wij adviseren de NBA blijvend, onafhankelijk en sector breed, wetenschappelijk onderzoek te initiëren en ondersteunen. Een publiekelijk zichtbare leerstoel waarvan uit fundamenteel en onafhankelijk onderzoek wordt verricht, beïnvloedt op positieve en inhoudelijke wijze de maatschappelijke perceptie. De focus ligt op de context en omgeving waarbinnen de accountant zijn beroep uitoefent en de maatschappelijke relevantie van de accountant voor de samenleving.

#### Behartigen van de gemeenschappelijke belangen van accountants (art 3b Wab)

- Wees zichtbaar als principle-based professie  
Wij adviseren de verbindende rol van de NBA richting haar leden meer zichtbaar te maken. Dit veronderstelt een verschuiving van accent: van een hamer op gedetailleerde regels, checklists en reactieve compliance naar een aanpak die het beroep ondersteunt: continue verbeteringen, principle-based professionaliteit en dialoog over moreel ethische beslistmomenten. Hierbij is het van belang dat de NBA aandacht besteedt aan de (psychische) weerbaarheid van de accountants die opereren in een krachtenveld van druk en tegendruk.
- Blijvende aandacht voor maatschappelijke rol  
Helderheid voor de beroepsgroep door begrippen zoals 'publiek belang' en 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' inhoudelijk te laden via duidelijke communicatie is gewenst. Hoe bijvoorbeeld verhoudt een grotere of andere maatschappelijke verantwoordelijkheid zich tot de onafhankelijke positie van de accountant als controleur? Dat vraagt om een breder debat en zorgvuldige uitwerking.

De NBA ontwikkelt idealiter beleid en biedt middelen die eraan bijdragen dat accountants (in alle werkvelden) bewust blijven van hun maatschappelijke rol. De evaluatie en mogelijk aanpassing van de beroepseed is hier een goed middel voor. Een collectief gedragen, geactualiseerde gedeelde standaard in lijn met de maatschappelijke verwachting.

#### Zorg dragen voor de eer van de stand (art 3c Wab)

Wij adviseren de NBA om het maatschappelijk vertrouwen te versterken en explicieter te sturen op gedeelde professionele normen ('eer van de stand') door die levend te houden. Welke professionele context wil de beroepsgroep samen hoog houden zodat publiek belang en commerciële realiteit in evenwicht blijven.

- De NBA ondersteunt individuele accountants die tegen ethische (niet vaktechnische) dilemma's aanlopen door:
  - Een realistische kijk op integriteit als uitkomst van cultuur, systemen en leiderschap; mensen reageren sterk op wat de omgeving beloont, tolereert en normaliseert.
  - Doorlopend versterken van de morele infrastructuur (weerbaarheid).
  - Ethiek en integriteit als een integraal onderdeel van het dagelijks handelen van accountants te zien; zij hebben baat bij een goed doordachte morele infrastructuur in hun professionele omgeving; de accountant die ruggenspraak zoekt, moet dit op een laagdrempelige manier kunnen vinden, in een veilige en ondersteunende omgeving; of terecht kunnen bij deskundigen, al dan niet bij NBA, om morele vraagstukken en de besluiten die daaruit voortvloeien, zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig te maken en te onderbouwen.
  - Stimuleren, en wellicht faciliteren van mentoring en intervisie.
  - Evalueren, en wellicht als uitkomst daarbij, herzien van onze beroepseed.

#### Zorgdragen voor de praktijkopleiding (art 3d Wab)

Wij adviseren de NBA om tijdens en na de praktijkopleiding aandacht te besteden aan technologische ontwikkelingen (zoals AI en data) die enerzijds technische kansen bieden en anderzijds technische en cognitieve risico's opleveren. Wij denken dat het goed is om (jonge) accountants voor te bereiden op bewuste toepassing van technieken zoals AI, waarbij zij in staat moeten blijven om AI-uitkomsten op waarschijnlijkheid te kunnen beoordelen. Een AI-volwassenheidsmodel zou kunnen helpen om potentiële 'cognitive debt' te beperken.

Wij adviseren de NBA om na de praktijkopleiding accountants beter te ondersteunen bij hun onderlinge verbinding en versterking van hun DNA, en dan met name de competenties onderzoekende geest, lerend en reflectief vermogen en professionele oordeels- en besluitvorming. Naast Permanente Educatie (PE) kan dit met methoden voor Persoonlijke Ontwikkeling (PO), zoals mentoring, intervisie en spiegeling. De waarde van deze methoden is bij vergelijkbare beroepsgroepen zoals medici, juristen en docenten en bij collega-accountants in andere landen al bewezen.

## Bijlagen

In de bijlagen zijn signalen en adviezen uitgewerkt in het ter beschikking gestelde format, weergegeven onder de volgende thema's per faculty die de uitwerking heeft verzorgd. Alle voorstellen worden onderschreven door de vier faculties:

Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag (FECG):

- Bewustwording rond economische criminaliteit
- Inrichten en versterken morele infrastructuur als continuüm
- Verkenning NBA Leerstoel/lectoraat Ethiek
- Herijking beroepseed

Faculty Business & Management (FB&M):

- Verbinden en versterken DNA
- Principle-based regelgeving
- Weerbaarheid
- Artificiële Intelligentie (AI) en data

Faculty Opstellen, Samenstellen en Verantwoorden (FOSV):

- Ga de verbinding aan met de leden door de eigen organisatie (meer) in te richten naar de werkvelden
- Verbeter de positionering (per werkveld)
- Verbeter de aantrekkelijkheid van de opleiding en het beroep

Faculty Audit & Assurance (FA&A):

- Fraude
- Risico's en wendbaarheid (samen met FB&M)

## FECG thema: Bewustwording rond economische criminaliteit

<b>Relevantie</b>	<p>In Nederland levert criminaliteit als drugshandel, fraude en witwassen via bedrijven miljarden op. Accountants dragen soms onbedoeld bij door deze bedrijven te ondersteunen bij hun financiële verslaggeving en helpen zo de legitimering van dergelijke bedrijven. In geval van controle: zolang er geen risico is op een afwijking van materieel, doen zij geen extra onderzoek.</p> <p>NBA Handreiking 1153 frauderisico-analyse (en de daar bij horende standaarden) richt zich niet op economische criminaliteit, maar op afwijkingen van materieel belang door fraude. De accountant is geen poortwachter voor economische criminaliteit, alleen bij witwassen speelt hij een beperkte rol.</p> <p>Sommige aangesproken accountants menen dat het om slachtofferloze criminaliteit gaat (er gaat immers niemand dood) en bijna allen vinden het een fenomeen dat niet hun verantwoordelijkheid is, tenzij er bij de FIU moet worden gemeld.</p> <p>Als beroepsgroep lopen accountants het risico zich van de samenleving te vervreemden als ze dergelijke opvattingen niet actief weerleggen of aanpassen. Het maatschappelijk verkeer – vaak vertegenwoordigd door politici, journalisten, toezichthouders en handhavers – verwacht duidelijk meer van professionals die binnen organisaties werkzaam zijn waar niet alleen vaak de gronddelicten plaatsvinden, maar waar ook geregeld daadwerkelijk witwassen gebeurt, ook wanneer dat niet tot afwijkingen van materieel belang leidt.</p>
<b>Doelgroep</b>	<p>Het gaat vooral om de samenstellende en de controlerende accountants, die in keuken kijken van rechtspersonen en relatief eenvoudig signalen kunnen waarnemen, die met economische criminaliteit en witwassen samenhangen (bijvoorbeeld zeer veel ambulante werknemers, waarvan niemand ooit formeel overwerkt, inkomende facturen voor vage diensten van kort bestaande vennootschappen, debiteurenbetalingen, relatief hoge betalingen voor inferieure goederen, handel in NFT's).</p>
<b>Impact</b>	<p>Het zal een forse stap zijn voor de gemiddelde accountant dat hij daadwerkelijk verantwoordelijkheid moet nemen voor een maatschappelijk fenomeen, dat hij vooralsnog, ook volgens zijn beroepsregels, als bijzaak zag.</p>
<b>Termijn</b>	<p>Witwassen is al jaren relevant en een acuut probleem met een geschatte omvang tussen 15 en 20 miljard euro per jaar (van de &gt; 40 miljard euro criminele geldstromen; vooral drugshandel). Besef dat dit om 'dark-numbers' gaat, omdat je niet goed kan schatten wat je niet zit/weet.</p>
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vaktechnische kennis en kunde</li><li>• Ethisch handelen</li><li>• Onderzoekende geest</li></ul>

## Betekenis

Daadwerkelijk begrijpen hoe economische criminaliteit en witwassen werkt, opent de ogen voor verschijningsvormen van het fenomeen (**kennis en kunde**).

Als je niet begrijpt wat ongebruikelijk is, kan je het ook niet zien of melden. Tot nu verschuilen velen zich achter 'plausible deniability' (als je het niet weet hoef je ook niets te doen; strijdig met de **onderzoekende geest**).

Het bevuilt ons beroepsimago, maakt ons minder geloofwaardig en daardoor minder effectief of wellicht mede schuldig (**ethisch handelen**). Doet afbreuk aan ons **fundamenteel beginsel integriteit** en de gedachte dat wij handelen in het algemeen belang, tenzij wij de 'Ndrangheta wensen te faciliteren.

## FECG thema: Inrichten en versterken morele infrastructuur als continuüm

<b>Relevantie</b>	<p>Onder een morele infrastructuur verstaan we een logische en vertrouwelijke omgeving waarbinnen accountants – te allen tijde – steun en advies kunnen ophalen om vervolgens in de beroepspraktijk, de rechte rug te laten zien. Deze infrastructuur is essentieel om ervoor te zorgen dat accountants hun professionele verplichtingen en verantwoordelijkheden op een ethisch verantwoorde wijze kunnen nakomen.</p> <p>Het thema is relevant omdat accountants steeds vaker opereren in situaties met tegenstrijdige belangen, maatschappelijke druk, strengere regelgeving, transparantie-eisen en verhoogde verwachtingen rondom integriteit en zorgvuldigheid. Een sterke morele infrastructuur helpt professionals om uitlegbare, consistente en maatschappelijk verantwoorde keuzes te maken.</p> <p>Advies aan NBA <i>Zorg ervoor dat de accountant die ruggenspraak zoekt, dit op een laagdrempelige manier kan vinden, in een veilige en ondersteunende omgeving. En terecht kan bij deskundigen voor hulp om de keuzes bij ethische beslismomenten en vraagstukken zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig te maken.</i></p> <p><b>Stap 1: Onderzoek</b> Inzicht verkrijgen, via onderzoek, in bestaande morele infrastructuren in de professionele omgeving van accountants en de wijze waarop deze bijdragen aan het ethische gedrag van accountants.</p> <p><b>Stap 2: Een advies/rapportage</b> Welke strategieën en praktijken kunnen bijdragen aan het versterken en bevorderen van ethisch gedrag van accountants binnen de omgevingen waarin zij werkzaam zijn.</p> <p>De werkgroep olv Ted Verkade heeft een goed en gedragen stuk opgeleverd nav eerdere signalen van Faculty ECG. Rechte rug: ethiek, cultuur &amp; gedrag en ondersteunende morele infrastructuur. Ook hebben de aanwezige leden bij de NBA-verenigingsconferentie 16 juni 2025 het belang van dit thema al onderschreven.</p> <p>De NBA speelt een belangrijke rol door ethisch handelen van de accountant te stimuleren en een doordachte infrastructuur helpt daarbij, zo geven leden aan. Wij adviseren de NBA in de komende periode vorm te geven en duurzaam neer te zetten.</p>
<b>Doelgroep</b>	Het vertrekpunt is de accountant, met eed & titel en lid van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) met een vraagstuk met een ethisch aspect in een accountantsomgeving.
<b>Impact</b>	<b>Verwachte impact op het accountantsberoep</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Betere kwaliteit van oordeelsvorming en dossiervorming</li><li>• Lagere kans op integriteitsincidenten</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogere transparantie en uitlegbaarheid van besluiten</li> <li>• Versterkt maatschappelijk vertrouwen in de beroepsgroep</li> <li>• Grotere consistentie tussen waarden, regels en praktijk</li> </ul> <p><b>Scenario's</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkte infrastructuur: Meer incidentrisico, minder lerend vermogen, afnemend vertrouwen.</li> <li>• Volwassen infrastructuur: Stabiel kwaliteitsniveau, voorspelbaar professioneel handelen, verhoogde reputatie.</li> </ul>
<b>Termijn</b>	In continuïteit
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethisch handelen</li> <li>• Professionele oordeels- en besluitvorming</li> <li>• Lerend en reflectief vermogen</li> </ul>
<b>Betekenis</b>	<p><b>1. Ethisch handelen</b> Alle accountants moeten dilemma's herkennen, bespreekbaar maken en moreel juiste keuzes durven nemen, ook onder druk.</p> <p><b>Betekenis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Morele moed in lastige situaties</li> <li>• Bewustwording van morele risico's</li> <li>• Balans tussen regels, waarden en maatschappelijke belangen</li> </ul> <p><b>2. Professionele oordeels- en besluitvorming</b> Een sterke morele infrastructuur ondersteunt het maken van goed onderbouwde, uitlegbare en verantwoorde beslissingen.</p> <p><b>Betekenis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische toepassing van reflectiemodellen</li> <li>• Objectieve en consistente afweging van belangen</li> <li>• Transparantie richting stakeholders</li> </ul> <p><b>3. Lerend en reflectief vermogen</b> Morele infrastructuur kan alleen functioneren als professionals leren van fouten, dilemma's en incidenten.</p> <p><b>Betekenis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structurele reflectie op handelen</li> <li>• Open omgaan met feedback en risico's</li> <li>• Continue verbetering van professioneel gedrag</li> </ul>

## FECG thema: Verkenning NBA Leerstoel/lectoraat Ethiek

<b>Relevantie</b>	<p>De verkenning naar een NBA Leerstoel/Lectoraat Ethiek is relevant omdat het accountantsberoep structureel te maken heeft met morele dilemma's, integriteitsrisico's en publiek vertrouwen. Een leerstoel of lectoraat vanuit de NBA draagt maatschappelijk zichtbaar bij aan wetenschappelijke verdieping, praktijkgerichte inzichten en structurele verankering van ethiek in de beroepsontwikkeling. Het versterkt de reputatie van de beroepsgroep langs de inhoudelijke lijn. Een geslaagd voorbeeld van bewezen relevantie het Moreel Besluitvormingsmodel (publicatie internationaal via IFAC en IESBA), landing in onderwijs en kwalificaties.</p>
<b>Doelgroep</b>	<p><b>Primaire doelgroep</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accountants (AA/RA)</li> <li>• Controllers, CFO's en financieel directeurs</li> <li>• Interne auditors</li> </ul> <p>Deze groepen nemen dagelijks beslissingen met morele componenten en dragen verantwoordelijkheden richting stakeholders en maatschappij.</p> <p><b>Secundaire doelgroep</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compliance, Risk &amp; Governance functies</li> <li>• HR (cultuur, melden, integriteit)</li> <li>• Toezichthouders en bestuurders</li> </ul> <p>Deze werkvelden beïnvloeden of ondersteunen onderdelen van het vakgebied van de leerstoel.</p>
<b>Impact</b>	<p><b>Verwachte impact op het accountantsberoep</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structurele verdieping van ethiek binnen de opleiding en permanente educatie.</li> <li>• Nieuwe kennis over factoren die morele besluitvorming beïnvloeden.</li> <li>• Betrekken meerdere stakeholders, maatschappelijk speelveld, stimuleren inhoudelijke dialoog.</li> <li>• Verbetering van professioneel-kritische instelling via evidence-based inzichten.</li> <li>• Sterkere maatschappelijke legitimiteit van het accountantsberoep (veel onderzoek richt zich primair op praktische relevantie auditquality)</li> <li>• Innovatie in onderwijs en praktijk door onderzoek naar dilemma's, cultuur en vaardigheden.</li> </ul>
<b>Termijn</b>	<p>Zo snel als mogelijk.</p>
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethisch handelen</li> <li>• Onderzoekende geest</li> <li>• Maatschappelijke oriëntatie</li> </ul>
<b>Betekenis</b>	<p><b>1. Ethisch handelen</b></p> <p>Een leerstoel/lectoraat versterkt het vermogen van accountants om morele dilemma's te herkennen, te analyseren en verantwoord te handelen.</p> <p><b>Betekenis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieper begrip van morele principes en integriteit.</li> </ul>

- Handvatten voor morele oordeelsvorming.
- Betere kwaliteit van professioneel en onafhankelijk handelen.

## **2. Onderzoekende geest**

Centraal onderdeel van een lectoraat/leerstoel is het ontwikkelen van nieuwe inzichten via onderzoek.

### **Betekenis:**

- Kritisch en onderzoekend kijken naar complexe situaties.
- Onderbouwde toepassing van ethische theorie in de praktijk.
- Versterking van evidence-based professionaliteit.

## **3. Maatschappelijke oriëntatie**

Ethiek verbindt de beroepsuitoefening met maatschappelijke verwachtingen en publieke waarde.

### **Betekenis:**

- Verhoogd besef van maatschappelijke belangen en impact.
- Bewust handelen vanuit zorgplicht en legitimiteit.
- Beter inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en risico's.

## FECG thema: Herijking beroepseed

<b>Relevantie</b>	<p>De Faculty Ethiek, cultuur en gedrag stelt voor om een systematische evaluatie uit te voeren naar de functie, werking en betekenis van de accountants eed. Daarbij is het van belang om het onderzoek juridisch, praktisch en gedragswetenschappelijk te onderbouwen, zodat een goed gefundeerd advies kan worden gegeven over de toekomst van de eed.</p> <p>De beroepseed werd geïntroduceerd met het oog op het herstel van publiek vertrouwen in de beroepsgroep en om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van accountants scherper te positioneren. Inspiratiebron hiervoor was onder meer de bankierseed, een uniek Nederlands initiatief na de wereldwijde financiële crisis. De eed zou een rol kunnen spelen binnen het tuchtrecht of binnen normatieve zelfregulering van vertrouwensberoepen (Herregodts 2019). De eed roept echter ook vragen op in het licht van aansprakelijkheidskwesties (Brink-van der Meer 2019). We weten uit eerder onderzoek dat een eed slechts effectief is wanneer deze is ingebed in een bredere cultuur van gedeelde professionele waarden en betekenisvol wordt geacht door de beroepsgroep zelf (Eijkelenboom 2016, 2019) en dat een beroepseed meestal slechts onder specifieke voorwaarden succesvol is (De Bruin 2016).</p>
<b>Doelgroep</b>	Voor alle accountants met titel en afgelegde eed.
<b>Impact</b>	De vraag is wat is de impact van de huidige eed op onze leden en bijbehorende werkzaamheden? Kunnen we leren van ervaringen met de bankiers eed, zowel waar het gaat om de formulering van de eed maar vooral de implementatie en inbedding? Is de eed wel passend geformuleerd voor alle typen accountants, of sluit zij onvoldoende aan bij de praktijk van accountants in business? Kan de eed helpen bij het sterker formuleren van de gewenste rolopvatting van de accountant?
<b>Termijn</b>	In 2026 is het tien jaar geleden dat de beroepseed voor accountants werd ingevoerd. Dit moment biedt een natuurlijke gelegenheid om een evaluatie te starten.
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ethisch handelen</li><li>• Maatschappelijke oriëntatie</li><li>• Leiderschap en verantwoordelijkheid</li></ul>
<b>Betekenis</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ethisch handelen De eed is van grote betekenis omdat het getuigt van toetreding tot een gemeenschap waar integriteit de belangrijkste professionele waarde is. “De eed maakt mensen niet geloofwaardiger, mensen maken de eed geloofwaardig”.</li><li>2. Maatschappelijke oriëntatie De eed is niets minder dan publieke verantwoording. Door het afleggen van de eed legt de accountant een directe verklaring af dat hij of zij handelt in</li></ol>

het maatschappelijk belang, wat de transparantie vergroot. De maatschappelijke verwachtingen veranderen in de tijd.

### 3. Leiderschap en verantwoordelijkheid

De eed is in haar optimale vorm een weerspiegeling en een concrete neerslag van wat de accountant ziet als haar kernopdracht en de wijze waarop deze opdracht wordt uitgevoerd.

## FB&M thema: Verbinden en versterken DNA

### Relevantie



Om in Nederland als accountant ingeschreven te worden, is het verplicht om een driejarige **praktijkopleiding** (de voormalige stageverplichting) te hebben gevolgd, om via de MKB- of assurance-variant 'startklaar' te zijn. Hierna heeft iedere ingeschreven accountant de verplichting om een op output gericht systeem voor **Permanente Educatie (PE)** te volgen, met de vrijheid om een eigen leertraject vorm te geven, afgestemd op persoonlijke omstandigheden. PE is veelal 'leren van een ander' en gericht op vaktechnische kennis en kunde.

Het DNA van accountants, specifiek de onderzoekende geest, lerend en reflectief vermogen en professionele oordeels- en besluitvorming, kan verder worden versterkt door 'leren van elkaar' en **Persoonlijke Ontwikkeling (PO)**, in verbinding met mede-accountants. Goede PO-methoden zijn mentoring, intervisie en spiegeling, zeker als dit op gestructureerde wijze wordt aangeboden en kan worden gevolgd. De waarde van deze methoden is bewezen door onze beroepsgroep in andere landen en andere beroepsgroepen in Nederland, zoals medici, juristen en docenten. Deze drie methoden zijn gebaseerd op transparantie, respect en vertrouwelijkheid. De methoden zijn toegelicht in de bijlage.

Ons advies is om **mentoring, intervisie en spiegeling** door de NBA aan te bieden of te faciliteren naast de huidige (PE) tools zoals de beoordelingsmatrix, checklist, leerdoelsuggesties, handleiding PE-portfolio (vanaf februari 2026) en de PE-tool (vanaf maart 2026; via mijnnba.nl).

### Doelgroep

Openbare accountants hebben veelal toegang tot gestructureerd aangeboden middelen voor Permanent Educatie (PE), al dan niet als direct vervolg op hun praktijkopleiding. Zij hebben binnen hun kantoororganisatie mogelijkheden voor mentoring, intervisie en spiegeling.

Accountants in business (en interne accountants) hebben dit minder. Door deze PO-middelen door de NBA te laten aanbieden en/of faciliteren zou dit waarde toevoegen aan het NBA-lidmaatschap van deze leden, met name voor de werkvelden Finance & Control en Strategie & Bestuur.

### Impact

De PO-middelen mentoring, intervisie en spiegeling biedt toegevoegde waarde voor accountants en hun **competenties**, als combinatie van **kennis & kunde, vaardigheden en houding & gedrag**, en ondersteunt onze NBA-strategie, als volgt:

- Het bevordert de DNA van de accountant, met name in de buitenste schil en dan specifiek de onderzoekende geest, lerend en reflectief vermogen en professionele oordeels- en besluitvorming.
- Het bevordert de ontwikkeling van specifieke onderwerpen zoals AI en risico's door de behandeling van use-cases en best-practices.
- Het voorkomt tuchtrechtelijke zaken en het opleggen van gedrag bevorderende maatregelen door de accountantskamer.
- Het bevordert de interesse in het beroep en (blijvende) inschrijving in het register, met toegevoegde waarde voor zowel onze Young Profs als onze meer Senior Profs.
- Het biedt meerwaarde voor de accountants in business, naast het enkele ingeschreven zijn in het register en (commerciële) behoud van de RA- en AA-titel.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het ontwikkelt ingeschreven accountants, zeker als mentor-cohorten gelijksoortig zijn in hun motivatie om kennis te delen, ofwel van ervaren naar minder ervaren (reguliere mentoring), ofwel van tech-savvy naar minder tech-savvy en intercultureel en intergenerationeel werken (reverse mentoring).</li> <li>• Het verbindt ingeschreven accountants, zeker als intervisie- en spiegeling-cohorten (enigszins) gelijksoortig zijn in ervaring en/of samen onze beroepseed (opnieuw) afleggen.</li> <li>• Het verbindt zowel accountants als beroeps- en opleidingsorganisaties, indien mentoring, intervisie en spiegeling wordt gefaciliteerd door de NBA, de VRC, NOREA en (alumniverenigingen van) universiteiten.</li> </ul>
<b>Termijn</b>	<p>De wens om en behoefte aan verbinding is al langere tijd aanwezig binnen de werkvelden Finance &amp; Control en Strategie &amp; Bestuur.</p> <p>Hieronder een mogelijke uitrol over de jaren;  2026: inspiratiedag en promoten van het thema 'Verbinden en versterken DNA'.  2027 (voorjaar): pilot groep mentoring en/of intervisie.  2027 (najaar): uitrol mentoring (1<sup>e</sup> cohort van 25 koppels) en intervisie (1<sup>e</sup> vier sessies van 8 deelnemers met facilitators).  2028: verdere uitrol en pilot spiegelbijeenkomst en mentoring geborgd in NBA governance.  2029: uitrol spiegelbijeenkomsten en intervisie geborgd in NBA governance.  2030: spiegelbijeenkomsten geborgd in NBA governance.</p>
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoekende geest</li> <li>• Lerend en reflectief vermogen</li> <li>• Professionele oordeels- en besluitvorming</li> </ul>
<b>Betekenis</b>	<p>Een goede opzet en implementatie van mentoring, intervisie en mentoring is van belang om het concreet, PE-proof en schaalbaar te maken, waardoor het goed aansluit op de kern van het nieuwe PE-beleid: levenslang ontwikkelen, zelfregie en maatwerk, outputgericht leren en samen leren en reflecteren. Hierbij kunnen de geleerde lessen van vergelijkbare beroepsorganisatie zoals CPA Australia goed worden gebruikt.</p>

## **Bijlage 1: toelichting mentoring**

Mentoring vindt plaats tussen twee personen, een mentor en een mentee. Deelnemers ontmoeten elkaar ofwel online, ofwel fysiek. Een mentor heeft meestal meer competenties en ervaring dan een mentee. Traditioneel leert een mentee van een mentor. In een meer moderne benadering leert een mentor (ook) van een mentee, bijvoorbeeld op het gebied van technologie en het werken met meerdere culturen en generaties.

Het onderscheid tussen mentoring en coaching is van belang:

- Mentoring is meer generiek, gericht op de lange termijn en persoonlijke ontwikkeling (carrière).
- Coaching is meer specifiek, gericht op de korte termijn en het verbeteren van specifieke prestaties of vaardigheden.

Het succes van mentoring voor accountants wordt al jaren bewezen door CPA Australia, in partnership met ICF, een internationale certificerende coaching organisatie. De informatiegids voor het mentoring programma van CPA Australia van 2026 is beschikbaar als addendum bij dit memo. CPA Australia is opgericht in 1886 en ondersteunt 175.000 leden in 100 landen. 73% is gecertificeerd als Certified Practising Accountant (CPA), 8% als ervaren Fellow CPA (FCPA) en 19% is studierend en/of aspirant CPA. CPA Australia biedt leden de mogelijkheid om zich in tweetallen te laten koppelen, ofwel als mentor, ofwel als mentee, op basis van gemeenschappelijke doelstellingen, kennis en ervaring en locatie.

Kenmerkende aspecten van het mentoring programma van CPA Australia zijn:

- Matchingproces tussen mentor en mentee.
- Gestructureerde ervaring, inclusief pre-programma training en post-programma evaluatie.
- Samengestelde resources.

CPA Australia heeft in 2025 ruim 750 mentors en mentees gekoppeld, met een gemeten 90% tevredenheid en gehonoreerd met 10 PE-uren. Dit model is primair gericht op een meer ervaren mentor die een minder ervaren mentee helpt, maar er komt meer aandacht voor reverse-mentoring.

De NBA zou gebaat kunnen zijn met 360-mentoring, waarbij ook gelijkwaardige ervaring en reverse ervaring gekoppeld kan worden, waarbij jongere technologie-wijze (tech-savvy) accountants de oudere minder technologie-wijze accountants kunnen helpen. Het matchingsproces houdt rekening met meer of minder kennis en ervaring, doelstellingen en locatie (online en fysiek).

De toegevoegde waarde van de NBA zou het ondersteunen bij het matchingsproces, pre-programma training, post-programma evaluatie en resources kunnen zijn. Samenwerking met CPA Australia kan worden overwogen.

## **Bijlage 2: toelichting intervisie**

Intervisie vindt plaats tussen meerdere kennis- en ervaringsvergelijkbare professionals rondom cases. Deelnemers ontmoeten elkaar ofwel allen online ofwel allen fysiek, om werk-gerelateerde problemen of dilemma's bespreken en/of om hun functioneren te verbeteren, explorerend zonder specifiek advies te geven. Het succes van intervisie wordt al jaren bewezen door andere professionele dienstverleners, zoals docenten en medici. Intervisie is ook opgenomen in de praktijkopleiding accountancy van de NBA.

Intervisie is een gestructureerde leermethode waarbij professionals (vaak vijf tot acht gelijkwaardige) werk-gerelateerde problemen of dilemma's bespreken om hun functioneren te verbeteren. Het draait om reflectie, stellen van verdiepende vragen, delen van ervaringen en leren van elkaar, vaak zonder direct advies te geven. Het doel is persoonlijke en professionele ontwikkeling. De inhoud is casusgericht. Bijeenkomsten volgen een vaste methode/proces. De omgeving is vertrouwelijk.

De NBA zou gebaat kunnen zijn met intervisiegroepen van acht personen, waarbij vier personen een additionele rol hebben: locatiebeheerder, gespreksfacilitator (inhoud), timekeeper (proces) en evaluator. Sessies van 120 minuten (15 intro, drie maal 30 voor cases en 15 evaluatie). Cases kunnen worden ingebracht door zowel de deelnemers als de NBA. Onderwerpen kunnen vallen binnen onze ontwikkelthema's AI, risico's en DNA van de accountant, zoals specifieke cases rondom ons moreel besluitvormingsmodel of dilemma's rondom diversiteit en inclusie.

De toegevoegde waarde van de NBA zou het ondersteunen bij het matchingsproces, pre-programma training, post-programma evaluatie en cases (zoals het moreel besluitvormingsmodel) kunnen zijn. NB: de NBA biedt momenteel ook CSRD intervisie aan.

Een intervisiegroep bestaat idealiter uit maximaal acht personen. De bedoeling is dat ieder lid een geanonimiseerd werkprobleem bespreekt. De intervisiegesprekken worden door een facilitator begeleid. Deze facilitator houdt eerst een of meer introductiebijeenkomsten met de groep, waarin hij of zij toelicht wat er van de deelnemers aan de intervisiegroep wordt verwacht. De groep wijst zelf de additionele rollen aan, die zorgen dat de bijeenkomsten goed verlopen. Die facilitator kan niet tegelijk zelf werkproblemen bespreken. Als de facilitator eigen problemen bespreekt, neemt een van de andere aanwezigen de rol van facilitator tijdelijk over. De evaluator is op de achtergrond aanwezig, bewaakt procedures en afspraken en kan ingrijpen als dit nodig is. De facilitator heeft de volgende taken:

- Bewaken van de tijd.
- Zorgdragen voor een gelijkwaardige inbreng van iedereen.
- Leiden en (waar nodig) samenvatten van de gesprekken.

De facilitator zorgt ervoor dat er geen sfeer van aanval en verdediging ontstaat en dat er respectvol met elkaar wordt omgegaan. De evaluator ondersteunt de intervisiegroep en de facilitator kan interveniëren als daartoe aanleiding bestaat.

### **Bijlage 3: toelichting spiegeling**

Spiegeling vindt plaats tussen twee groepen van min of meer kennis- en ervaringsgelijkwaardige professionals die in de praktijk met elkaar te maken hebben, deels met een tegengesteld belang, maar normaliter niet met elkaar spreken in het kader van persoonlijke ontwikkeling. Deelnemers ontmoeten elkaar fysiek in twee cirkels, waarbij de ene groep professionele uitdagingen bespreekt en de andere groep luistert zonder te antwoorden, en vice versa. Het succes van spiegeling wordt al jaren bewezen door andere professionele dienstverleners, zoals advocaten en rechters. Feedback over spiegelbijeenkomst in de rechtspraak is beschikbaar als addendum bij dit memo.

Spiegeling is een gestructureerde leer methode om te leren van feedback en reflectie en eigen blinde vlekken te identificeren, andermans overwegingen te leren kennen, routine te vermijden, en een 'weet-cultuur' om te buigen in een 'vraag-cultuur'. Deelnemers zijn menselijk gelijkwaardig maar ervaren zich professioneel tegengesteld, in ieder geval qua belang, zoals arts en patiënt en rechter en advocaat. Essentie is dat de professionals zelf willen leren hoe zij hun werk beter zouden kunnen doen. Cases kunnen worden ingebracht door de deelnemers en de NBA.

De NBA zou gebaat kunnen zijn met twee groepen van ieder drie tot vijf personen, openbaar accountant enerzijds en accountants in business anderzijds. Een alternatieve opzet is accountants enerzijds en medewerkers accountantskamer anderzijds. De ene groep bespreekt openlijk de positieve en negatieve kanten van de interactie met de andere groep, zowel inhoudelijk als proces, met een sterke onafhankelijke gespreksleider.

De toegevoegde waarde van NBA zou het ondersteunen bij het matchingsproces, pre-programma training, post-programma evaluatie en cases (zoals het moreel besluitvormingsmodel) kunnen zijn.

Deze toelichting kan worden uitgebreid met informatie uit de feedback van spiegelbijeenkomsten in de rechtsspraak.

## FB&M thema: Principle-based regelgeving

<b>Relevantie</b>	<p>Voor accountants is het essentieel om goed op de hoogte te zijn van relevante wet- en regelgeving, evenals de regels die specifiek gelden voor hun werkgebied. De beroepsregels kunnen verschillen per type accountant. Kennis van regels als VGBA, COS en NOCLAR is vanzelfsprekend noodzakelijk.</p> <p>Daarnaast is het belangrijk dat accountants begrijpen welke principes aan deze regelgeving ten grondslag liggen. Door deze principes te doorgronden kunnen zij ook in situaties waarin de regels niet direct voorzien, toch via professioneel inzicht tot passende besluiten komen die overeenstemmen met zowel de geldende normen als de achterliggende principes.</p> <p>Er zullen zich altijd omstandigheden voordoen die niet door de geldende regelgeving worden gedekt. Regelgeving is per definitie reactief van aard en daardoor nooit volledig sluitend.</p> <p>Het advies van FB&amp;M is te splitsen naar vier deel adviezen:</p> <ol style="list-style-type: none"><li><i>1. Conceptueel denkvermogen ontwikkelen</i></li></ol> <p>Wij vinden het waardevol dat het theoretische gedeelte van de opleiding niet alleen focust op het aanleren van regels, maar ook aandacht besteedt aan professionele oordeelsvorming op basis van onderliggende principes. Door hier mee te oefenen en er samen over te discussiëren, wordt het professioneel beoordelingsvermogen van accountants verder ontwikkeld, ook tijdens de praktijkopleiding en daarna in permanente educatie (PE) en persoonlijke ontwikkeling (PO). Dit is op dit moment voldoende opgenomen in de curricula van de verschillende accountantsopleidingen. Wij vinden het belangrijk dat dit een prominente plaats houdt.</p> <ol style="list-style-type: none"><li><i>2. Conceptueel denkvermogen stimuleren</i></li></ol> <p>Om principle-based regelgeving te kunnen toepassen is het belangrijk dat accountants hier gedurende hun hele looptijd in getraind worden. Wij adviseren meer nadruk te leggen op intervisie en bestaande instrumenten zoals de dilemmApp. Zodat leden handvatten vinden in de uitoefening van hun beroep.</p> <ol style="list-style-type: none"><li><i>3. Proportionaliteit in wet- en regelgeving</i></li></ol> <p>Inmiddels is het gebruikelijk dat in regelgeving aandacht is voor de proportionaliteit. Het is belangrijk dat accountants proportionaliteit van rules en principes kunnen wegen in hun beroepsuitoefening. Dit lijkt voldoende opgenomen in de curricula van de verschillende accountantsopleidingen. Wij vinden het belangrijk dat dit een prominente plaats houdt.</p> <ol style="list-style-type: none"><li><i>4. NBA als bewaker principle-based regelgeving</i></li></ol> <p>De NBA is actief in een internationale context. In sommige andere (westerse) landen hechten mensen mogelijk meer waarde aan strikte regelgeving dan in Nederland en zien wij graag dat NBA nadrukkelijk blijft lobbyen voor principle-based regelgeving.</p>
<b>Doelgroep</b>	Dit thema speelt voor alle typen accountants, waarbij de relevantie per werkveld kan verschillen.
<b>Impact</b>	Uit signalen van accountants, inclusief de Young Profs, leren wij dat regeldruk als hoog wordt ervaren. Daarom vragen wij de NBA zich in te zetten, dan wel te blijven inzetten, op

	<p>de hiervoor genoemde gebieden. En daarmee bijdrage te leveren aan regeldruk voor accountants.</p> <p>Daarnaast kan de regeldruk worden verminderd wanneer nieuwe regelgeving expliciet wordt getoetst op uitvoerbaarheid. Dit resulteert in een betere kwaliteit van de regelgeving.</p>
<b>Termijn</b>	Continu; accountants ervaren al jaren hoge regeldruk.
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionele oordeels- en besluitvorming</li> <li>• Vaktechnische kennis en kunde</li> <li>• Ethisch handelen</li> </ul>
<b>Betekenis</b>	<p><i>Professionele oordeels- en besluitvorming</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toepassen van regels vanuit bedoeling en context.</li> <li>• Beslissen bij onvolledige of conflicterende normstelling.</li> <li>• Verantwoorden van keuzes zonder terug te vallen op checklist-compliance.</li> </ul> <p><i>Vaktechnische kennis en kunde</i></p> <p>Zonder vaktechnische kennis kan geen verantwoorde afweging worden gemaakt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grondige kennis van wet- en regelgeving als <b>startpunt</b>, niet als eindpunt.</li> <li>• Begrijpen waar interpretatieruimte zit en waar niet.</li> </ul> <p><i>Ethisch handelen</i></p> <p>Zonder ethisch referentiekader kan geen principle-based overweging gemaakt worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes wegen zwaarder dan letterlijke voorschriften.</li> <li>• Morele dilemma's herkennen en expliciet maken.</li> <li>• Verantwoordelijkheid nemen wanneer regels tekortschieten.</li> </ul>

## FB&M thema: Weerbaarheid

<b>Relevantie</b>	<p>Met alle geopolitieke spanningen en polarisatie in de maatschappij is het van belang dat iedereen ethisch en geopolitiek weerbaar is. Ook de accountant. In de faculty inspiratiesessie werd de vraag gesteld: Hoe blijf je als accountant wakker, oplettend en minder naïef? Het is belangrijk om die weerbaarheid te organiseren. Hierbij willen we verschil maken tussen wat een accountant ziet en doet rondom het thema weerbaarheid.</p> <p><i>Zien:</i> dat er druk is, welke druk er uitgeoefend kan worden, alert zijn op de verschillende vormen dit als professional op je pad komt.</p> <p><i>Doen:</i> vaardigheid (je zou het ook een competentie of mindset kunnen noemen) ontwikkelen om met deze druk om te gaan. In feite is het leren hoe druk en tegendruk werkt. En dat toepassen in de dagelijkse praktijk.</p> <p>In de inspiratiesessie zijn woorden als ‘ethische weerbaarheid’ en ‘psychologische weerbaarheid’ door de YP genoemd. We kunnen ons voorstellen dat het zien en doen rondom weerbaarheid anders is voor een YP dan voor een ervaren professional.</p> <p>Het <a href="#">Moreel besluitvormingsmodel voor accountants</a> helpt bij het verder in de praktijk scherpen en laden van het thema weerbaarheid.</p> <p>Een verwijzing naar NOCLAR is ook op zijn plaats bij het thema weerbaarheid. Hierin vind je terug wat van jou wordt verwacht in bepaalde situaties van dreiging of druk. Wat mag je van jezelf verwachten, op welke manier kijk je naar het probleem, naar de organisatie/omgeving en naar de stappen die jij moet zetten. Ook intervisie zou effectief kunnen zijn.</p>
<b>Doelgroep</b>	<p>Voor accountants in alle werkvelden is weerbaarheid relevant. Hierbij zien we overigens wel een belangrijk verschil tussen Finance &amp; Control en Strategie &amp; Bestuur aan de ene kant en de openbaar accountants (Audit &amp; Assurance en OSV aan de andere kant. Bij F&amp;C en S&amp;B komt het vaker voor dat de accountant de enige of één van de weinige accountants is binnen de organisatie. Ook zit deze accountant vaak dicht bij de besluitvorming. In die gevallen kan mogelijk mentoring of intervisie (of een andere vorm waarom de accountant in contact komt met vakgenoten) extra steun bieden aan de accountant om met de druk om te gaan en de accountant weerbaar(der) te maken.</p> <p>De vaak voorkomende voorbeelden waar weerbaarheid nodig is en druk de accountant op de proef stelt zijn divers. Een aantal voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Druk vanuit de organisatie op het behalen van een bepaalde doelstelling (een doelstelling op omzet of winst of ...)</li><li>• Druk op tijd, de controleverklaring moet nu echt de deur uit, je review hoeft echt niet zo in detail....</li><li>• Druk om te accepteren dat kinderarbeid er nu eenmaal bij hoort in die landen (anders gaan we failliet, we kunnen geen extra kosten dragen, doe niet zo moeilijk)</li><li>• .... Aan welk voorbeeld denk jij nu?</li></ul>
<b>Impact</b>	<p>Afbreukrisico dat als weerbaarheid niet ‘op orde’ is, de accountant de verwachtingen niet waar kan maken als vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer en de rol/toegevoegde waarde van de accountant kleiner wordt of verdwijnt.</p>

<b>Termijn</b>	<p>Het thema weerbaarheid is inherent verbonden aan het zijn van accountant in alle mogelijke rollen. Met de huidige maatschappelijke druk en geopolitieke spanningen is het relevanter dan ooit. Belangrijk om hier dus vanaf nu aandacht aan te geven.</p>
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionele oordeels- en besluitvorming</li> <li>• Ethisch handelen</li> <li>• Onderzoekende geest</li> </ul>
<b>Betekenis</b>	<p>Beschrijving van de gekozen competenties toegevoegd (van <a href="#">Aan de slag met cultuur: het DNA van de 'gedreven' accountant</a>):</p> <p><b>Professionele oordeels- en besluitvorming</b> -&gt; <i>De accountant handelt op basis van professionele oordeels- en besluitvorming. De accountant is alert op het onderkennen van mogelijke afwijkingen en vooroordelen die logisch en objectief redeneren kunnen belemmeren. Een accountant heeft altijd een professioneel kritische instelling om tot zelfstandige oordeelsvorming te komen en kan analytisch en strategisch denken, logisch redeneren en kan daaruit conclusies trekken.</i></p> <p><b>Ethisch handelen</b> -&gt; <i>De accountant moet bovenal vertrouwen wekken, zowel voor de samenleving, de overheid, als voor opdrachtgevers, werkgevers en hun stakeholders. Een accountant is zich altijd bewust van de fundamentele beginselen en past deze toe. Ook herkent een accountant morele vraagstukken, kent het proces van morele besluitvorming en handelt op basis van professionele oordeelsvorming.</i></p> <p><b>Onderzoekende geest</b> -&gt; <i>De accountant heeft een onderzoekende geest. Een onderzoekende geest kenmerkt zich door nieuwsgierigheid, door de gedrevenheid om te doorgronden en voortdurend vragen te stellen en informatie niet zomaar aan te nemen, ongeacht de bron of manier waarop deze is verkregen.</i></p> <p>Ons advies is zowel in de opleiding als in de beroepsuitoefening aandacht te schenken aan het thema weerbaarheid.</p> <p>Wij stellen vast dat in de afgelopen jaren in de theoretische opleiding steeds meer aandacht is voor gedrag, ethiek en besluitvorming. Dat moet zo blijven wat ons betreft. In de praktijkopleiding staat een dilemma centraal en is ook intervisie opgenomen. Ook dat willen we graag zo houden.</p> <p>Wat nu al goed ingebed is in de theoretische opleiding en ook de praktijkopleiding moet als doorgaande lijn in de beroepsuitoefening worden doorgetrokken (PE).</p> <p>Wij hebben al eerder aangegeven dat intervisie hier een geschikt instrument voor is. Voor dit thema is het van belang dat mogelijkheden voor intervisie door de NBA gefaciliteerd worden. Wij signaleren dat niet iedere accountant, zeker niet in de werkvelden Finance &amp; Control en Strategie &amp; Bestuur een band heeft met de NBA. Tegelijkertijd signaleren we dat opleidingen (hogescholen en universiteiten) de relatie met alumni goed lijken in te vullen; wellicht dat de NBA de accountants in samenwerking met opleidingen weet te bereiken?</p>

## FB&M thema: Artificiële Intelligentie (AI) en data

### Relevantie

Waar in het recente verleden data-analyse grote effecten heeft gehad op het beroep, is dat nu geëvolueerd naar artificiële intelligentie (AI). Met AI heeft data-analyse een enorme boost gekregen, maar daarbovenop zijn allerlei andere toepassingen ontstaan die veel verder gaan. De NBA geeft hierover in relatie tot de ontwikkelthema's 2026-2028 aan dat de invloed van AI op de manier van werken in alle sectoren fundamenteel verandert.

Voor accountants, in alle werkvelden, betekent dit dat bij het analyseren van data, het samenstellen van rapportages, het controleren van rapportages, en het adviseren op basis van rapportages een verschuiving in werkprocessen optreedt. Vooral van belang zijn de generatieve AI (teksten, diagrammen en cijferopstellingen genereren, redigeren, en beoordelen) en de agentic AI (intelligente bots die zelfstandig taken uitvoeren, al dan niet met een human-in-the-loop). Hierbij kan gedacht worden aan het door een AI-agent overnemen van repeterende werkzaamheden die door robotic proces automation niet of maar ten dele kunnen worden uitgevoerd. De Financial Reporting Council (FRC) heeft onlangs een rapport uitgebracht over de implicaties van generatieve AI en agentic AI voor de interne beheersing en de audit. Dit rapport geeft voorbeelden van AI-toepassingen waarbij processen efficiënter en effectiever worden maar onderscheidt ook drie hoofdcategorieën van technische risico's van AI. Die risico's zijn: verkeerde uitkomsten, verkeerd gebruik van correcte uitkomsten, en niet-naleving van relevante wet- en regelgeving ook al zijn de uitkomsten correct en worden deze ook correct gebruikt. Deze risico's worden in het rapport nader uitgewerkt naar beheersingsmaatregelen en audit procedures.

Naast de grote kansen die AI met zich meebrengt en de genoemde technische risico's is er nog een andere categorie – cognitieve – risico's die vooral op de lange termijn negatieve consequenties kunnen hebben. Het gaat hierbij om het mogelijk uithollen van de leerprocessen die jonge accountants doorlopen om volwassen beroepsbeoefenaren te worden. Als AI hun werk nu overneemt, stagneert dit leerproces. Er wordt dan een zogenoemde "cognitive debt" opgebouwd en in een doemscenario is dan op termijn geen enkele accountant nog in staat te beoordelen of de output van AI tools klopt.

Dit probleem manifesteert zich eerst in Audit & Assurance en Samenstel & Advies, en later ook in het werk van de financieel professional in Finance & Control en weer later in Strategie & Bestuur. Het thema AI en data is dus niet alleen maar relevant vanuit een technisch perspectief (effectiever en efficiënter werken), maar ook vanuit een cognitief perspectief.

### Doelgroep

Het thema AI en data is voor alle binnen de NBA onderscheiden werkvelden relevant, dus zowel voor Audit & Assurance, Samenstel & Advies, Finance & Control als Strategie & Bestuur. De toepassingen verschillen wél tussen deze werkvelden. Bijvoorbeeld, een controller zal managementrapportages met behulp van AI maken, waar een controlerend accountant bepaalde controles zal uitvoeren met behulp van AI en daarnaast ook de AI tools zélf willen controleren. Hierna wordt dit nader uitgewerkt naar de werkvelden Finance & Control en Strategie & Bestuur enerzijds, en Audit & Assurance en Samenstel & Advies anderzijds.

## Impact

### Finance & Control en Strategie & Bestuur

Voorbeelden van AI-toepassingen in deze werkvelden zijn het maken van rolling forecasts die met behulp van extrapolatie gemaakt kunnen worden, maar waarbij kennis van de organisatie en haar omgeving nodig is om deze forecasts nauwkeuriger en betrouwbaarder te maken.

Accountants die werken als financieel professional moeten de stap kunnen (en durven te) maken van traditionele business intelligence tools naar AI-bots die die data autonoom verzamelen, analyseren, classificeren en rapportages verzorgen met bijbehorende duiding. Daartoe is kennis nodig van vooral agentic AI aangevuld met generatieve AI.

Hier geldt dat het competentieprofiel van de financieel professional die werkt in Finance & Control of Strategie & Bestuur zal verschuiven in de richting van IT en data met een grote nadruk op AI. In Finance & Control zullen vooral de technische aspecten van AI tot het competentieprofiel van de accountant gaan behoren. In Strategie & Bestuur zullen vooral de cognitieve aspecten van AI tot het competentieprofiel van de accountant gaan behoren. Bestuurders van organisaties mogen niet in de val trappen dat ze nu de korte termijn voordelen van AI laten prevaleren boven de lange termijn negatieve effecten als hier niet bewuste actie op wordt ondernomen. Maar als bestuurders nu onvoldoende getraind worden ook de negatieve consequenties van AI te zien, dan zullen zij gemakkelijker dan de bestuurders die nog zonder AI zijn getraind in die val trappen.

Aangezien accountants worden opgeleid tot controlerend, samenstellen en adviseerend accountant zal de impact op de opleiding voor de werkvelden Finance & Control en Strategie & Bestuur vooral binnen Lifelong Development (LLD) en niet zozeer in de primaire opleiding merkbaar zijn.

### Audit & Assurance en Samenstel & Advies

Voorbeelden van AI-toepassingen in deze werkvelden zijn factuurcontroles in het kader van de interne beheersing of een jaarrekeningcontrole waarbij o.a. adressering en rekenkundige juistheid prima door een RPA-bot kunnen worden gedaan, maar waarbij het beoordelen of de desbetreffende inkoop past bij de bedrijfsactiviteiten enige vorm van intelligentie vereist.

Controlerend accountants moeten leren omgaan met op AI-gebaseerde tools. Daartoe moeten ze begrijpen wat die tools doen, maar ook kritisch leren kijken naar de uitkomsten van die tools. In de toekomst zal de rol van controlerend accountants dan ook meer verschuiven naar het controleren van de AI-tools.

Accountants die verantwoordelijk zijn voor het samenstellen, analyseren, en/of adviseren aan de hand van rapportages zal eveneens moeten begrijpen dat AI-tools altijd zélf object van controle moeten zijn om op de uitkomsten te kunnen vertrouwen. Als dat kan worden vastgesteld kan het samenstellen van een jaarrekening, waarvoor nu nog mens-gestuurde rapportgeneratoren worden gebruikt, door een AI-agent worden gedaan.

Het competentieprofiel van controlerend, samenstellend en adviseerend accountants zal dan ook veranderen in de in de richting van IT en data met een grote nadruk op AI.

Als het competentieprofiel van de accountant verandert, dan heeft dat uiteraard consequenties voor de opleiding tot accountant. In eerste instantie zal dit zichtbaar worden in de curricula van de RA- en

	<p>Binnen LLD zullen vooral de technische en cognitieve effecten van AI aandacht moeten krijgen. Dit zal dan wél goed moeten zijn afgestemd op de volwassenheidsfase waarin AI en de organisatie verkeren. Kennis van AI-volwassenheid zal hier dan een belangrijk thema zijn.</p> <p>Een AI-volwassenheidsmodel is een gestructureerd raamwerk waarmee organisaties hun huidige niveau van AI-adoptie en -mogelijkheden kunnen beoordelen, vergelijken en strategisch ontwikkelen. Het fungeert als een routekaart om te bepalen waar de organisatie staat (van ad-hoc experimenten tot volledige integratie) en welke stappen nodig zijn om AI effectief in te zetten.</p> <p>Veel AI-volwassenheidsmodellen beschrijven een ontwikkeling in de volgende vier fasen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ad Hoc: beperkte inzet van AI, vaak in silo's en zonder duidelijke strategie.</li> <li>2. In Ontwikkeling, maar bewust: er is een start gemaakt met een AI-strategie en data-infrastructuur. De eerste use cases worden getest.</li> <li>3. Gedefinieerd (systematisch): AI-toepassingen worden breder ingezet en er is een duidelijke governance-structuur.</li> <li>4. Geoptimaliseerd: AI is volledig geïntegreerd in de bedrijfsprocessen. Er wordt actief gestuurd op AI-waarde-creatie.</li> </ol>	<p>AA-opleidingen, en later ook in Lifelong Development trajecten aan universiteiten, hogescholen, en in-house programma's bij kantoren, diensten, en instellingen. Concreet betekent dit dat aankomend accountants in hun opleiding eerst diepgaande kennis van een breed scala van AI-gerelateerde concepten moeten verwerven. Begrijpen wat AI is en niet is, en wat het wél en niet kan. Vervolgens kunnen ze die kennis gebruiken om AI-gegenereerde output te creëren, te analyseren, te beoordelen, te duiden, en aan de hand daarvan te adviseren.</p> <p>Aangezien jonge accountants bij hun werkgever – tijdens en vlak na afronding van de opleiding zullen dit altijd assurance praktijken zijn – sterk gestimuleerd worden AI te gebruiken, zal de “cognitive debt” een groot thema worden in de nabije toekomst.</p> <p>Om de negatieve consequenties van overmatig AI-gebruik in de praktijk op te vangen hebben de opleidingen de taak om via gaming, simulaties en andere methoden om de praktijk zoveel mogelijk te integreren in hun programma's, de cognitieve vermogens van hun accountancy studenten te blijven trainen zodat startbekwaam accountants vanaf dag 1 in de praktijk begrijpen wat ze aan het doen zijn en niet blindelings op AI vertrouwen.</p>
<b>Termijn</b>	Het thema AI en data is nu al relevant, en ontwikkelt zich met een ongekeerde snelheid voor alle werkvelden waarin de accountant optreedt.	
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	<p>Door de diepgaande invloed van AI op alle werkvelden van de accountant taak dit aan alle DNA-competenties. Aangezien onderzoekende geest en ethisch handelen generiek van toepassing zijn en minder specifiek voor AI, zijn hier vooral de volgende drie DNA-competenties van belang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionele oordeels- en besluitvorming (agentic AI neemt oordeels en besluitvorming over)</li> <li>• Lerend en reflectief vermogen (AI creëert een cognitive debt)</li> <li>• Leiderschap en verantwoordelijkheid (leiders moet ervoor zorgen dat AI effectief wordt ingezet in hun</li> </ul>	

	<p>organisatie, maar tegelijkertijd dat de technische en cognitieve risico's daarvan voldoende gekend zijn)</p>
<p><b>Betekenis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Professionele oordeels- en besluitvorming: agentie AI neemt oordeels en besluitvorming over)</i></li> </ul> <p>De accountant in alle werkvelden moet nog steeds zelf in staat zijn om complexe problemen te ontleden en passende oplossingen daarvoor te bedenken. Daarbij maakt de accountant optimaal (dus niet maximaal) gebruik van de mogelijkheden van AI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lerend en reflectief vermogen: (AI creëert een cognitive debt)</i></li> </ul> <p>De accountant in alle werkvelden moet zichzelf dwingen te blijven leren en doet dat door voortdurende reflectie op genomen beslissingen en uitgevoerde acties. Met AI tools overdadig beschikbaar is de kans groot dat de accountant onder tijdsdruk kiest voor de kortetermijnoplossing via AI. De reflectie moet dan ook gaan over de vraag wat de accountant heeft geleerd in de verschillende situaties waarin AI in meer of mindere mate is toegepast.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Leiderschap en verantwoordelijkheid: leiders moet ervoor zorgen dat AI effectief wordt ingezet in hun organisatie, maar tegelijkertijd dat de technische en cognitieve risico's daarvan voldoende gekend zijn</i></li> </ul> <p>Bestuurders van accountantsorganisaties, leden van raden van bestuur, directieleden en andere beleidsmakers moeten zich realiseren dat zij een lange-termijn verantwoordelijkheid hebben bij het werven, trainen, begeleiden, en inzetten van jonge accountants. Nu vanuit effectiviteit (hoger gekwalificeerd werk laten doen door lager gekwalificeerd personeel met hulp van AI) of efficiency (werk sneller gedaan krijgen met minder personeel) kiezen voor maximaal gebruik van AI kan ertoe leiden dat op de lange termijn het middenkader niet meer begrijpt wat zich op operationeel niveau in de organisaties afspeelt, en op de nog langere termijn het topmanagement dat ook niet meer weet. Het beoordelen van door AI gegenereerde output is dan ook niet meer mogelijk.</p>

## FOSV thema 1: Ga de verbinding aan met de leden door de eigen organisatie (meer) in te richten naar de werkvelden

<b>Aanleiding</b>	Tijdens ledenvergaderingen, afdelingsbijeenkomsten, webinars, bijdragen in social media en commentaren hierop zien we in toenemende mate negatieve reacties die duiden op onbegrip, minder betrokkenheid en andere kritiek. Signalen die wel worden opgevangen, maar nog onvoldoende worden geadresseerd.
<b>Relevantie</b>	De betrokkenheid van leden bij de beroepsorganisatie moet worden versterkt. Ieder werkveld heeft haar eigen problematiek en aandachtspunten, is er wel sprake van gemeenschappelijkheid dan is vaak de prioriteitsstelling of urgentie verschillend. Ook de uitwerking van regelgeving, voorbeelden en thema's zijn vaak ontwikkeld vanuit het perspectief van de openbare controlerende accountant.
<b>Werkveld</b>	Alle werkvelden.
<b>Impact</b>	Accountants herkennen zich in de werkvelden die bij de introductie van de beroepsprofielen zijn vastgesteld. Door de sterkere betrokkenheid zal de ledenparticipatie toenemen en zal de waardering verbeteren.
<b>Termijn</b>	Doorlopend
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	Vaktechnische kennis en kunde Maatschappelijke oriëntatie
<b>Betekenis</b>	<p><b>Vaktechnische kennis en kunde</b></p> <p>Meer betrokkenheid moet ook leiden tot gerichte regelgeving, technieken en branchecontext. De accountant in de verschillende werkvelden moet meer op maat worden bediend. Vaktechnische kennis en kunde dient bij voorkeur ontwikkeld te worden samen met accountants uit het werkveld.</p> <p><b>Maatschappelijke oriëntatie</b></p> <p>Wanneer het belang van de indeling in ledengroepen wordt onderkent zal ook duidelijk worden dat de maatschappelijke oriëntatie verschillend is, zo niet qua nuance van elkaar verschillen. Betrokkenheid en herkenbaarheid kunnen worden vergroot door per werkveld tot meer maatwerk te komen.</p>

## FOSV thema 2: Verbeter de positionering (per werkveld)

<b>Relevantie</b>	Opdrachtgevers, stakeholders en het maatschappelijk verkeer moeten weten wat ze van hun accountant mogen verwachten en accountants moeten weten wat stakeholders van hen verwachten.
<b>Werkveld</b>	Alle werkvelden: thema dient per werkveld uitgewerkt te worden.
<b>Impact</b>	<p>Verkleining van de verwachtingskloof:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* het maatschappelijk verkeer moet beter begrijpen wat de accountant voor hen kan betekenen;</li> <li>* constructief kritische houding NBA ten opzichte van nieuwe rollen of taken die verwachtingen vergroten;</li> <li>* realiteitsbesef bij de accountant omtrent datgene dat stakeholders van hen verwachten. Hierop dient communicatie, opleiding, training, pe en ondersteuning op aangepast te worden.</li> </ul>
<b>Termijn</b>	Doorlopend traject
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	<p>Maatschappelijke oriëntatie</p> <p>Ethisch handelen</p> <p>Vaktechnische kennis en kunde</p>
<b>Betekenis</b>	<p>Maatschappelijke oriëntatie</p> <p>De accountant weet wat de maatschappelijke ontwikkelingen zijn. Pakt signalen op en beoordeelt deze op consequenties voor zijn handelen.</p> <p>Ethisch handelen</p> <p>Een accountant moet vooral vertrouwen wekken. Maat door toenemende verwachtingen omtrent de rol van de accountant moet er meer aandacht zijn voor het verwachtingspatroon omtrent dit vertrouwen. Niet meer vertrouwen opwekken dan gerechtvaardigd is.</p> <p>Vaktechnische kennis en kunde</p> <p>Het waar maken van de verwachtingen vereist vaktechnische kennis en kunde. Permanente educatie zal daarin een cruciale rol blijven spelen.</p>

## FOSV thema 3: Verbeter de aantrekkelijkheid van opleiding en beroep

<b>Relevantie</b>	Voor een goede uitoefening van de taken en verantwoordelijkheden is voldoende instroom en voorkoming van uitstroom in het vak nodig. Druk vanwege beroepsreggeving mag geen aanleiding zijn voor accountants om zich uit te laten schrijven.
<b>Werkveld</b>	Alle werkvelden
<b>Impact</b>	Meer studenten, minder werkdruk, meer werkvreugde. Betere regelgeving binnen en buiten het beroep. Best-practices en successen meer delen, hetgeen bijdraagt aan beeldvorming. Inzet van rolmodellen.
<b>Termijn</b>	Doorlopend traject, thema dat continue de aandacht van accountants en het gehele beroep behoeft.
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	Integraal
<b>Betekenis</b>	De cirkel met het DNA van de accountant, laat de bouwstenen zien. Accountants ver. schillen van elkaar, niet elke accountant heeft dezelfde hoeveelheid per soort bouwsteen in zijn bagage. Dat is ook kenmerkend voor de accountants in de verschillende beroepsvelden. Dat vraagt om nuance in ondersteuning. Het onderkennen dat de opbouw verschillend is, biedt uiteraard ook perspectief voor instroom. Meer aandacht aan diversiteit in het beroep.

## FA&A thema: Fraude

<b>Relevantie</b>	<p>Fraude is reeds lang een belangrijk thema voor de accountant die controle opdrachten uitvoert. De AFM geeft aan bij een deel van markt verbeteringen zichtbaar zijn, tegelijkertijd zijn er bevindingen bij met name kleinere kantoren dat de risico-analyse en werkzaamheden nog ontoereikend zijn.</p> <p>Een goede afbakening van de verantwoordelijkheden vinden wij erg belangrijk om de verwachtingskloof te beheersen. Een accountant die de opdracht heeft tot controle van de jaarrekening, heeft niet primair als doel fraude op te sporen. Die suggestie steekt af en toe de kop op en kan leiden tot te onjuiste verwachtingen bij het maatschappelijk verkeer. Uiteraard is het wel zo dat fraude terecht steeds meer aandacht krijgt in de controle en moet er een goede balans zijn tussen de rapportage hierover in de controleverklaring en de werkzaamheden die hieraan ten grondslag liggen.</p> <p>Tegen deze achtergrond vinden wij de volgende bewegingen bij het thema fraude relevant:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Van regelgeving naar gedrag: kijk of het mogelijk is nieuwe handreikingen te beperken en meer de nadruk te leggen op het DNA van de accountant.</li><li>2. Van wettelijke controles naar alle accountants -&gt; niet meer alleen focus op wettelijke controles. Er zijn ook grote organisaties waarvan de controle van de jaarrekening niet onder de WTA valt maar waarvoor dit wel een belangrijk thema is of tenminste kan zijn.</li><li>3. Van NBA alleen naar ketensamenwerking -&gt; Meer gesprekken en samenwerking met partners in de keten stimuleren, zoals samenwerking met Bureau Financieel Toezicht, FIOD en de Belastingdienst. Belangrijk om hierbij telkens de taken en verantwoordelijkheden van de accountant af te bakenen om beter aan te sluiten bij de verwachtingen die gesteld (mogen) worden aan de accountantscontrole.</li></ol>
<b>Doelgroep</b>	Het gaat om controlerend accountants die jaarrekeningcontroles uitvoeren.
<b>Impact</b>	Groot omdat het onderwerp zowel verandering in attitude en benadering van het onderwerp fraude nodig is, als juiste toepassing van de regelgeving aandacht moet blijven krijgen.
<b>Termijn</b>	Dit is op dit moment al een thema.
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Professionele oordeels- en besluitvorming</li><li>• Vaktechnische kennis en kunde</li><li>• Onderzoekende geest</li></ul>
<b>Betekenis</b>	<p>Betekenis voor inzichten, attitude, kennis, vaardigheden en gedrag van accountants. Bv nadere duiding, betekenis van de gekozen (max 3) DNA competenties.</p> <p>Dit thema is van betekenis voor bijna alle DNA competenties. Nog niet benoemd in bovenstaande is dat ook goede communicatie over de taken en verantwoordelijkheden en de uitkomsten van werkzaamheden essentieel zijn om groei en verbetering te realiseren.</p>

## Inleiding thema “Risico en wendbaarheid”

Ingrijpende gebeurtenissen zoals Corona maken het noodzakelijk dat organisaties continu dienen te anticiperen en snel dienen te reageren op uiteenlopende en onverwachte risico's en scenario's. Dit sluit aan bij een zogeheten VUCA-omgeving (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), waarin risico's ook minder goed te kwantificeren zijn. Geopolitieke veranderingen en snelle technologische ontwikkelingen, vragen om wendbare organisaties waarbij risicomanagement een integraal en continu proces is. Met wendbaarheid wordt bedoeld dat een organisatie een goed bewegings- en aanpassingsvermogen heeft, waarbij de trigger kan komen door externe gebeurtenissen of vanuit interne ontwikkelingen of inzichten. Met dit signaal willen we de relevantie benadrukken van het PE-ontwikkelthema Risico's voor de werkvelden Finance & Control en Strategie & Bestuur, met specifieke aandacht voor 'wendbaarheid' als risicobeheersingsmaatregel. Ook benadrukken we dat de NBA (ook) op dit thema een actieve verbindende en ondersteunende rol mag spelen voor deze werkvelden.

### FA&A en FB&M thema: Risico's en wendbaarheid

#### Relevantie

Door de voortdurende geopolitieke veranderingen en technologische ontwikkelingen (zoals bijv. AI) moet het accountantsberoep zich wendbaar opstellen en alert zijn op de kansen en risico's die daarbij horen. Voor organisaties is het belangrijk om een flexibele strategie te hebben, zodat ze goed kunnen inspelen op actuele kwesties als grondstoffen schaarste, conflicten, importheffingen, tekorten op de arbeidsmarkt, monetaire onzekerheden en stijgende rentes.

Met name de accountants werkzaam in Finance & Control en Strategie & Bestuur moeten in organisaties snel schakelen, risico's zorgvuldig analyseren en kansen benutten als de situatie daarom vraagt. Risicomanagement is tegenwoordig een vast onderdeel van het dagelijkse werk, en niet langer iets wat af en toe gebeurt. Daarnaast dient het bestuur van de organisatie een Verklaring Omtrent Risicobeheersing (VOR) af te geven.

Door de technologische veranderingen zijn organisaties steeds afhankelijker van IT en AI. Zij leunen steeds meer op complexe ketens van leveranciers. Daardoor kan een verstoring buiten de eigen organisatie wel direct gevolgen hebben voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Openbaar accountants moeten de risico's en risicobeheersing rondom deze ketens kunnen vertalen naar een goede controleaanpak waarbij goede samenwerking met de IT auditor essentieel is. Ook is goed inzicht van de afhankelijkheden in de IT en de ketens nodig om de VOR (verklaring omtrent risicobeheersing) te kunnen controleren en beoordelen of de beheersing afdoende is.

Dit vraagt bij veel veranderingen/ontwikkelingen een onderzoekende geest naar bijv. 'black swans, meer kennis van scenarioplanning en risico's in ketens met betrekking tot uitbestede processen.

Specifiek zijn wij van mening dat de kennis van de accountant met betrekking tot IT risico's in de keten vergroot moet worden en de samenwerking tussen accountant en IT auditor centraal moet komen te staan om dit te ondersteunen. In dit kader verwijzen wij ook naar de publieke management letter over vertrouwen in de keten van februari 2026.

<b>Doelgroep</b>	<p>Wij richten ons in deze op de werkvelden Finance &amp; Control en Strategie &amp; Bestuur.</p> <p>Het thema is relevant voor alle doelgroepen; aangezien alle doelgroepen alert moeten zijn voor snel veranderende omstandigheden.</p>	
<b>Impact</b>	<p><b>Finance &amp; Control en Strategie &amp; Bestuur</b></p> <p>Accountants krijgen hierdoor voortdurend te maken met nieuwe risico's. Omdat verandering tegenwoordig de norm is, moeten zij zich hier steeds opnieuw op aanpassen. We leven echt in een tijdperk waarin veranderingen elkaar snel opvolgen en van accountants wordt verwacht dat ze hiermee als vanzelf meebewegen.</p> <p>Indien een organisatie onvoldoende geëquipeerd is om mee te bewegen op veranderingen, kan dat mogelijk een risico zijn voor het bedrijfsmodel.</p>	<p><b>Openbaar accountant: Audit &amp; Assurance</b></p> <p>Om goed de risicobeheersing van een organisatie en de VOR te kunnen controleren/beoordelen is veel kennis nodig van de organisatie, de wereld waarin zij opereert en de veranderende (externe) ontwikkelingen die daarop van invloed zijn.</p> <p>Indien accountants onvoldoende kennis hebben van veranderende ontwikkelingen lopen ze het risico op basis van verkeerde/ onvolledige uitgangspunten, risico-inschattingen en te beperkte werkzaamheden zekerheid af te geven. Ook is het een risico dat de accountant minder relevant wordt als gesprekspartner voor het bestuur van organisaties.</p>
<b>Termijn</b>	<p>Dit is op dit moment relevant en gaat ook niet weg.</p>	
<b>DNA competentie (maximaal 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maatschappelijke oriëntatie</li> <li>• Onderzoekende geest/adaptief vermogen</li> <li>• Professionele oordeels- en besluitvorming</li> </ul>	
<b>Betekenis</b>	<p><b>Finance &amp; Control en Strategie &amp; Bestuur</b></p> <p>Door een onderzoekende geest, kunnen accountants beter inspringen op veranderende omstandigheden. Duiding kunnen geven en uiteenlopende scenario's met risico's kunnen uitwerken voor veranderingen in de wereld/maatschappij is cruciaal.</p> <p>Het signaal heeft als doel om nog extra nadruk te leggen op de relevantie van het PE ontwikkelthema Risico's.</p>	<p><b>Openbaar accountant: Audit &amp; Assurance</b></p> <p>Verbanden kunnen leggen, een onderzoekende geest hebben en scenario's kunnen beoordelen, zijn kwaliteiten die nodig zijn het risicomanagement te kunnen controleren/beoordelen. Ook is het belangrijk dat de accountant en IT auditor gedurende het controleproces intensiever samenwerken.</p> <p>Het signaal heeft als doel om nog extra nadruk te leggen op de relevantie van het PE ontwikkelthema Risico's.</p>