Een beroep van waarde(n)

Analyse van de beroepscultuur accountancy bij Wta-kantoren

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

November 2023

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Nederland rekent op zijn accountants.

De leden van de Koninklijke NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 22.000 professionals werkzaam in de openbare accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn essentiële waarden voor iedere accountant. De Koninklijke NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.

Dit document bevat bladwijzers, hyperlinks en navigatiebuttons

Adobe Acrobat bladwijzers - toetsencombinatie “Ctrl-b”

Tekst is een interne document- of externe hyperlink

Naar inhoudsopgave

Vorige pagina

Volgende pagina

Colofon

Deze publicatie bevat de uitkomsten van het uitgebreide cultuuronderzoek dat de NBA vanaf april 2023 heeft uitgevoerd.

Redactie:
- Berry Wammes
- Petra Tijmstra
- Erwin Schwartz

Onderzoeksleiding: Petra Tijmstra

Onderzoeksteam:
- Dieke Roest
- Erwin Schwartz
- Jeffrey Heerschop
- Anne-Marie van den Bos

© 2023 Koninklijke NBA
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij door middel van druk, fotokopieën, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de NBA.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk		Pagina
Ten geleide Het goede doen		5
1.	Introductie	6
1.1	Aanleiding en doel	6
1.2	Wat zijn de contouren van het programma?	6
1.3	Scope van dit rapport is Wta-domein	7
1.4	Methode	7
2.	Samenleving vraagt om bredere rolopvatting	9
2.1	Rol van de accountant in de ogen van de samenleving	9
2.2	Vertaling naar beroepscultuur	10
3.	Ontwikkeling in beeld: beroepscultuur 2014–2023	11
4.	Uitkomsten en analyse waardenonderzoek	13
4.1.	Wta-accountants in relatie tot samenleving: intrinsiek gemotiveerd, maar nog weinig gericht	13
4.2	Persoonlijke waarden, huidige en gewenste cultuur	14
4.3	Verschillen tussen oob en reguliere vergunninghouders	16
4.3.1	Oob-kantoren	16
4.3.2	Reguliere vergunninghouders	17
4.4	Specifieke uitkomsten met betrekking tot de trainee	18
5.	Bevorderingsfase: stimuleren, borgen en onderhouden	20
5.1	Verdieping rolopvatting	20
5.2	Relatie en samenwerking ten behoeve van professionele oordeelsvorming	21
5.3	Regeldruk verlagen	22
5.4	Leren en ontwikkelen vanuit een breder maatschappelijk perspectief	23
6.	Vervolgstappen	24
6.1	Naar een verankering in het beroeps-dna.	24
6.2	Rol en inzet van de diverse spelers	25
Bijlage 1: Barrett		27
Bijlage 2: Samenvatting waardenonderzoek oob & reguliere vergunninghouders		28
Bijlage 3: Fases in verankering veranderproces		30

Ten geleide
Het goede doen

De grondlegger van het accountantsberoep in Nederland is Theodore Limperg, met zijn leer van het gewekte vertrouwen. Ieder zichzelf respecterende partij die schrijft over accountants, neemt dat woord in de mond: vertrouwen. Vertrouwen toevoegen aan informatie, vertrouwen van het maatschappelijk verkeer, vertrouwen herstellen. En ikzelf heb eerder ook gezegd: “Accountants die bijdragen aan het vertrouwen ‘in’ het maatschappelijk verkeer, moeten ook zelf verantwoording afleggen naar die maatschappij, om het vertrouwen te houden ‘van’ de samenleving.”

De beeldhouwer Johannes Limperg – inderdaad, de kleinzoon van – vervaardigde bovenstaande plaquette van een andere coryfee in het accountantsvak, professor A.B. Frielink. Meer dan honderd jaar geleden geboren en 35 jaar geleden overleden.

Op deze plaquette staat, vrij naar een beroemde quote van de Latijnse schrijver Terentius: *Perscriptor sum, humani nil a me alienum puto*. Ik ben een “accountant”, niets menselijks is mij vreemd.
De accountant als mens dus, die feilbaar is, net als alle andere mensen. Geen supermensen, maar wel mensen met de wil om het goed en het goede te doen. Samen vormen wij het beroep, samen met de stakeholders geven wij dat beroep vorm.

Gedrag en cultuur is het afgelopen decennium als bepalende factor voor de kwaliteit van de beroepsuitoefening in het middelpunt van de belangstelling komen te staan. Als onderdeel van de herijking van (het) maatschappelijk vertrouwen en het gezamenlijk vormgeven van de beroepscultuur, analyseren we in dit rapport de huidige beroepscultuur.
We kijken daarbij terug naar wat er in de afgelopen tien jaar is geschreven over die beroepscultuur en de ontwikkelingen die zijn ingezet. We geven inzicht in de resultaten van een dit voorjaar gehouden waardenonderzoek waaraan meer dan 1.700 accountants en traineesmeededen. Via ronde tafels deden ook stakeholders van buiten het beroep mee.
En we kijken vooruit, naar wat ons te doen staat.

Het onderzoek en de analyses bevestigen een trend die al enige tijd zichtbaar was: de ontwikkeling van een gerichtheid op de eigen organisatie naar een bredere maatschappelijke oriëntatie. De behoefte om daaraan zelfstandig invulling te geven toont tevens dat intrinsieke motivatie steeds meer de plaats inneemt van externe druk en extrinsieke motivatie.

De inzichten vormen ook het vertrekpunt voor de vervolgaanpak. Daarbij gaan we:
- meer invulling geven aan de gewenste maatschappelijke verantwoordelijkheid door verdieping van rol en rolopvatting;
- de kwaliteit van de professionele oordeelsvorming versterken, mede door een verbetering van de relaties en interacties binnen team, kantoor en opdrachtgever;
- de druk van administratieve procedures en protocollen verminderen;
- leren en ontwikkelen vanuit een breder maatschappelijk perspectief.

Het gaat hier om een breed en ambitieus programma dat alleen slaagt met het eigenaarschap van alle betrokken partijen. Kantoren en beroepsorganisatie hebben aangegeven dat ze bereid zijn hun schouders eronder te zetten. Maar ook andere partijen zoals toezichthouders en onderwijsinstellingen moeten hun steentje bijdragen. Gezamenlijk zullen we ervoor moeten zorgen dat alle prikkels dezelfde kant op werken.

We zijn alle partijen en personen die aan deze publicatie hebben bijgedragen zeer erkentelijk.

Namens de stuurgroep Publiek Belang
Kris Douma
voorzitter

1. Introductie

1.1 Aanleiding en doel

Het streven naar voortdurende verbetering van de controlekwaliteit heeft zich de afgelopen jaren steeds meer vertaald in kritische aandacht voor cultuur en gedrag. Dat is niet zonder reden. Uit analyses blijkt dat succes én falen hun oorzaak vinden in de vaak diepgewortelde opvattingen en attitudes van de beroepsbeoefenaren en de kantoorcultuur waarbinnen ze opereren. Zoals de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) eerder aangaf vereist duurzame verbetering verankering op het diepste onderbewuste niveau.

De NBA heeft in april 2023 een waardenonderzoek onder leden en trainees uitgezet, dat de kracht maar ook de kwetsbaarheden van het beroep scherp zichtbaar maakt. De uitkomsten vragen om een gemeenschappelijke aanpak, met een belangrijke rol en verantwoordelijkheid voor beroepsorganisatie, kantororganisaties, toezichthouder en het onderwijsbestel.

De rol van de beroepsorganisatie bij dit brede en ambitieuze programma is primair een faciliterende:
- het formuleren van een eenduidige en onderbouwde visie;
- het creëren van kennis en draagvlak;
- het stimuleren van het gewenste gedrag door het zichtbaar maken van rolmodellen en best practices;
- het meten en monitoren van de voortgang.

De verantwoordelijkheid voor het daadwerkelijk 'doen' en implementeren ligt bij de individuele leden en kantoren. Het onderwijsbestel creëert de voorwaarden en de toezichthouder geeft met haar toezicht en handhaving de juiste prikkels.

Het programma is geslaagd als er bij de doelgroepen (alle NBA-geledingen, hier startend bij het Wta-domein) sprake is van:
- besef van de gewenste cultuur;
- de intentie om daaraan bij te dragen;
- een zichtbare ontwikkeling in die richting.

1.2 Wat zijn de contouren van het programma?

Het programma bestaat uit twee fases:

1. Ontwikkelen van de visie op de beroepscultuur en ondersteunende omgeving
In deze fase gaat het om het bepalen van de huidige en gewenste cultuur, waarbij wordt stilgestaan bij:

- de *purpose* c.q. rolopvatting – Waar staan wij voor als beroepsgroep? (WAAROM)
- waarden, mindset en gedrag – Hoe moeten we als beroepsbeoefenaren en accountantskantoren opereren om dit waar te maken? (HOE)
- bouwstenen – Wat belemmert ons en welke acties (in systemen, processen, symbolen, beslissingen en voorbeeldgedrag) zijn nodig om de *purpose* en rolopvatting via de waarden, mindset en gedrag waar te maken? (WAT)

2. Bevordering van de beroepscultuur en ondersteunende omgeving
- Opstellen en uitvoeren van een integraal programma op basis van de bevindingen uit de visievormingfase.

1.3 Scope van dit rapport is Wta-domein

Dit rapport bevat de uitkomsten van fase 1 en is bedoeld als bijdrage aan het onderzoek van de kwartiermakers. Het richt zich om die reden op het Wta-domein, waarbij – waar nodig – onderscheid wordt gemaakt tussen de kantoren met een oob-vergunning en die met een reguliere vergunning.
Daarnaast geven we aandacht aan de groep van trainees: Hoe verhouden die zich binnen de gekozen populatie en wat heeft deze groep specifiek nodig om zich te ontwikkelen.

De bevindingen zijn tot stand gekomen op basis van:
- deskresearch van 65 rapporten en publicaties over uitgevoerde onderzoeken, oorzakenanalyses, toekomstbeelden en bestaande en herziene wet- en regelgeving;
- waardenonderzoek onder 17.723 leden en trainees (respons 9,9 procent), waaronder 6.338 leden werkzaam in het Wta-domein (respons 10,4 procent) en 3.384 trainees (respons 9,1 procent);
- ronde tafels (achttien) met diverse vertegenwoordigingen uit beroep en maatschappij.

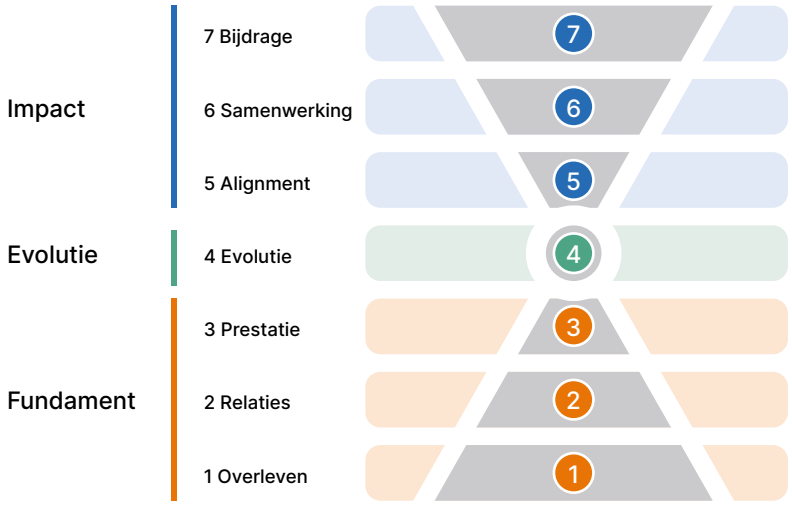
Hoewel de scope van dit rapport zich beperkt zich tot het Wta-domein, is het belangrijk te weten dat de bevindingen in hoofdlijnen ook van toepassing zijn op accountants in andere functies, uiteraard met de nodige accentverschillen. Deze bevindingen lichten we toe in publicatie “Een Beroep van Waarde(n): Analyse van de Beroepscultuur Accountancy”.

1.4 Methode

Voor het waardenonderzoek en de deskanalyse is gebruikgemaakt van het zogenaamde Barrett-model.
Het Barrett-model is een transformatie- en meetinstrument, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en inmiddels meer dan twintig jaar wereldwijd beproefd in talloze sectoren en bedrijven.
Het model bestaat uit zeven niveaus van menselijk bewustzijn en de daarbij behorende attitude en gedrag (vergelijkbaar met de piramide van Maslow die de ontwikkelniveaus van de menselijke behoeftes in beeld brengt).

De zeven niveaus zijn onderverdeeld in drie hoofdgroepen:
- fundament (niveau 1-3, de basis op orde hebben, gericht op het ik);
- evolutie (niveau 4, leren en ontwikkelen);
- impact (niveau 5-7, een bijdrage leveren aan de omgeving, gericht op de ander).

Om relevant te blijven als sector, beroepsgroep of organisatie is een evenwichtige spreiding nodig over alle niveaus.



Voor het waardenonderzoek is aan respondenten gevraagd hun opvattingen kenbaar te maken door een keuze te maken uit een gevalideerde set van woorden en begrippen bij het beantwoorden van de volgende drie vragen:

- Welke tien woorden/waarden beschrijven jou het best?
- Welke tien woorden/waarden beschrijven het best het werkklimaat waarin jij jouw werkzaamheden nu uitvoert?
- Welke tien woorden beschrijven het beste de cultuur die nodig is om maatschappelijk relevant te zijn in jouw beroepsuitoefening?

De aggregatie van deze keuzes geeft een beeld van de collectieve mindset: het denk- en gedragspatroon van de groep.

2. Samenleving vraagt om bredere rolopvatting

2.1 Rol van de accountant in de ogen van de samenleving

Centraal in dit rapport staat de rolopvatting van accountants. Deze rolopvatting vloeit voort uit de vraag 'Welk doel dien ik?' en is bepalend voor de wijze waarop het beroep wordt uitgeoefend. Accountants hebben hier uiteraard zelf een opvatting over, zoals dit rapport uitgebreid laat zien, maar ook het maatschappelijk verkeer heeft een mening. Omdat die mening op een aantal punten afwijkt van hetgeen de beroepsgroep vindt, én omdat het maatschappelijk verkeer een essentiële referentie is, besteden we hieraan eerst expliciete aandacht.

Uit de deskanalyse en de rondetafelbijeenkomsten met vertegenwoordigers van het maatschappelijk verkeer blijkt dat de samenleving om een *bredere* rolopvatting vraagt dan de beroepsgroep zelf.

Rol accountants

Accountants vervullen een maatschappelijk rol door bij te dragen aan de bescherming van het maatschappelijk economisch stelsel. Bij het beschermen van het maatschappelijk economisch stelsel gaat het om het waarborgen van continuïteit en duurzaamheid en het zoveel mogelijk voorkomen van fraude en corruptie. De accountant draagt hieraan bij doordat hij of zij:

1. **kijkt met een brede blik** ten behoeve van het vertrouwen in het maatschappelijk verkeer. De bredere blik ten aanzien van de organisatie, haar omgeving en maatschappelijke transitie.
2. **signaleert risico's** vanuit die brede blik en **acteert daarop**.
3. **bevraagt** het **waardecreatiesysteem** van de organisatie.
4. **voegt zekerheid en betrouwbaarheid toe** aan informatie.
5. **zorgt voor transparant en tijdig informeren**, onder andere over continuïteit-, fraude- en duurzaamheid(risico's), zodat de gebruiker van de informatie de juiste beslissingen kan nemen.

Deze bijdragen gelden voor alle accountants, met uiteraard accentverschillen per functie van de accountant

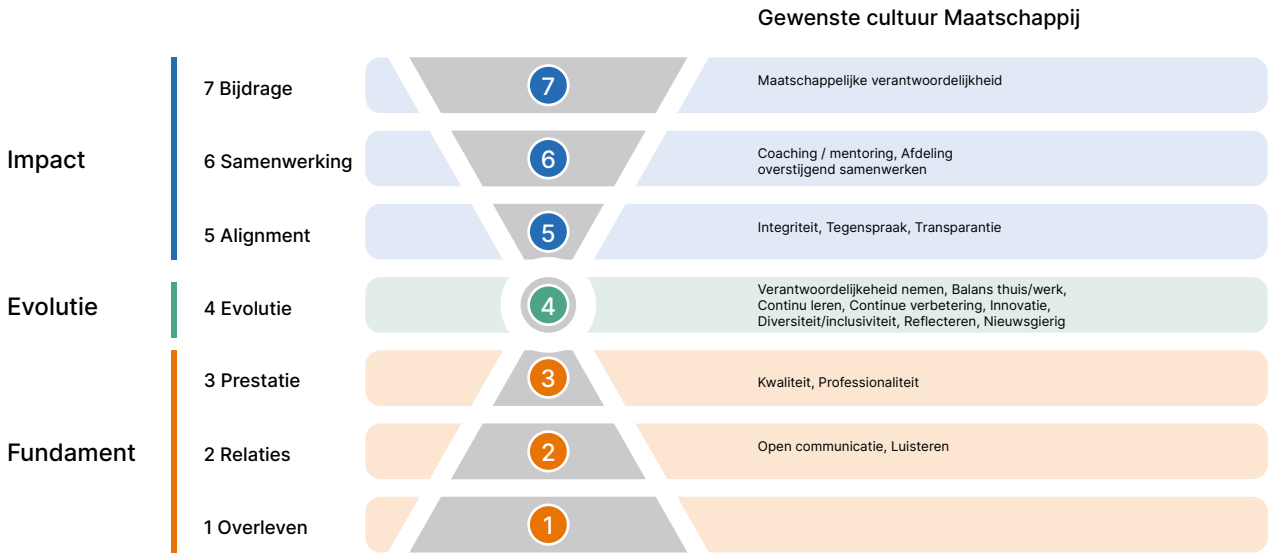
Daar waar de accountant aangeeft dat 'zekerheid en betrouwbaarheid toevoegen aan informatie' de kern is van zijn of haar rol, legt het maatschappelijk verkeer de nadruk op het *challengen* van het waardecreatiesysteem (inclusief strategie en systeem van risicobeheersing). Dat is wat een accountant relevant maakt volgens hen, het toevoegen van zekerheid en betrouwbaarheid aan informatie wordt meer als *common good* gezien.

Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van het maatschappelijk verkeer blijkt dat zij de accountant zien als 'drijver' van 'verandering' c.q. 'verbetering'. Accountants kunnen via hun natuurlijke adviesfunctie en rapportering

organisaties aanzetten tot de noodzakelijke robuustheid en degelijkheid, en tot het zijn van betrouwbare spelers in het maatschappelijk en economisch verkeer.

2.2 Vertaling naar beroepscultuur

De opvattingen van het maatschappelijk verkeer, zoals die naar voren komen uit deskresearch en rondetafelbijeenkomsten, zijn geanalyseerd en vertaald naar het Barrett-model. De gewenste beroepscultuur in de ogen van de samenleving laat zich als volgt in beeld brengen:

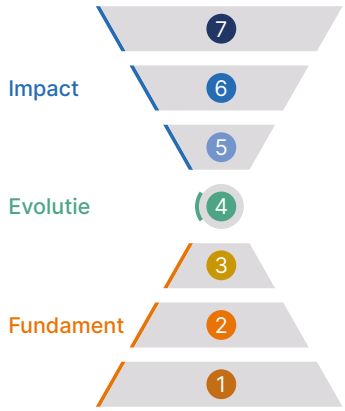


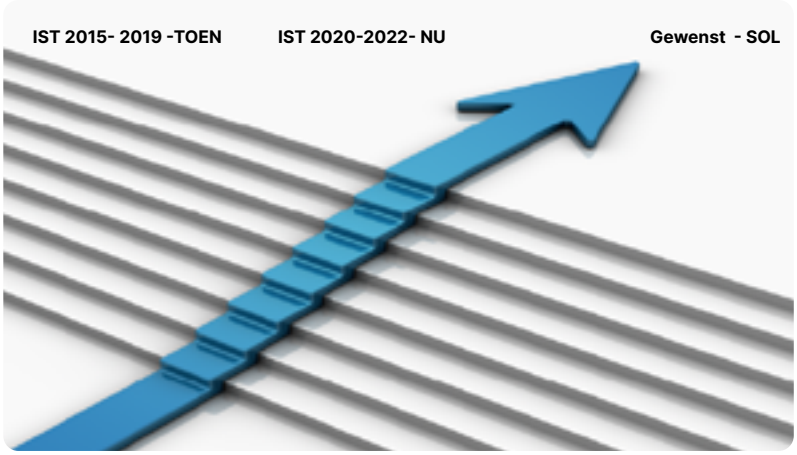
3. Ontwikkeling in beeld: beroepscultuur 2014–2023

Het in april uitgevoerde waardenonderzoek is een momentopname tegen de achtergrond van een ontwikkeling die een decennium geleden is ingezet. Het in 2014 verschenen rapport 'In het publieke belang' van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep definieerde een kwaliteitsgerichte cultuur als doorslaggevende voorwaarde voor het gewenste veranderproces. Om de uitkomsten van het recente waardenonderzoek goed te kunnen begrijpen is het belangrijk om te weten hoe de beroepscultuur zich sinds 2014 heeft ontwikkeld.

Om daarvan een beeld te krijgen hebben we – naast het waardenonderzoek – 65 rapporten uit de periode 2014-2023 geanalyseerd en geijkt op basis van het Barrett-model. Bijlage 4 bevat de uitgebreide analyse en rapportage van deze deskresearch.

Uit die analyses blijkt dat er een ontwikkeling plaatsvindt van een gerichtheid op de basis (gezonde organisatie, presteren) naar een bredere maatschappelijke oriëntatie. De behoefte om daaraan zelfstandig invulling te geven toont tevens dat intrinsieke motivatie steeds meer de plaats inneemt van externe druk en extrinsieke motivatie.





Uit de deskanalyse blijkt de volgende ontwikkeling:

- **De beweging van commercieel belang en klanttevredenheid naar publiek belang is gaande.** Waar in aanvang het commercieel of klantbelang overheerste, met waarden als servicegericht, dienstverlenend en klanttevredenheid, wordt nu meer en meer publiek belang voorop gesteld en afscheid genomen van klanten indien dit noodzakelijk is. Toch zijn er nog wel inherente prikkels in het systeem waardoor soms andere belangen dan publiek belang centraal komen te staan. In het waardenonderzoek komt klanttevredenheid bij sommige groepen accountants nog voor, bijvoorbeeld bij de reguliere vergunninghouders. Bij de oob-kantoren zien we dit niet.

- **Accountants vinden een professioneel kritische instelling (PKI) belangrijk.** Het inzicht dat nodig is voor PKI (vakkennis en competenties, moed en overtuigingskracht, betrokken teams met ruimte voor tegenspraak en robuuste dialoog), neemt sterk toe en is inmiddels verankerd in regelgeving (ISA 220R). Maar de feitelijke toepassing van een kritische houding met voldoende ruimte voor professionele oordeelsvorming en autonomie kan scherper, blijkt ook uit recente rapportage (onder andere fraudeonderzoek AFM 2023).

- **De urgentie van werken aan kwaliteit is sterk gegroeid.** Kwaliteit gaat inmiddels boven kwantiteit en mensen spreken elkaar aan op kwaliteit, blijkt uit het deskresearch. Ook in het waardenonderzoek zien we kwaliteit als prominente waarde in de huidige en gewenste cultuur. Ook in de persoonlijke waarden komt kwaliteit duidelijk terug. Uit de rapporten blijkt tegelijkertijd dat men moet waken voor het 'doorschieten': Regeldruk als gevolg van te veel compliance is een demotiverende factor.

- **De (onbeantwoorde te) hoge werk- en tijdsdruk en lange dagen is afgenomen** en er is meer aandacht voor werk-privébalans. Uit het waardenonderzoek blijkt dat balans thuis-werk een kenmerk is van de huidige cultuur. Daarnaast komt 'lange dagen' niet meer prominent in de huidige cultuur naar voren. Met uitzondering van het oob-terrein, waar nog een deel van de populatie aangeeft dit te ervaren.

- **Ontwikkeling naar een lerende organisatie:** Van veranderapathie en een technocratisch en hiërarchische omgeving, gericht op beheersing, is er een start gemaakt met de lerende organisatie. Fouten worden gedeeld en feedback en coaching op de taak vindt plaats. Verandertrajecten zijn gericht op degenen die openstaan voor verandering. Sturing en ruimte voor innovatie en experimenteren ontstaan, ook al ervaart men die ruimte nog niet altijd. Het waardenonderzoek onderstreept deze ontwikkeling; continue leren is zowel in de huidige als gewenste cultuur nadrukkelijk aanwezig. De weg is ingeslagen, echter er is nog een weg te gaan om het te verankeren in het dna.

- **Voorbeeldgedrag, betrokkenheid en leiderschap groeit.** Accountantsorganisaties ontwikkelen zich van homogene organisaties, met reflectief vermogen aan de top, naar meer diversiteit en inclusie, met bestuurders die dat in hun gedrag tot uiting brengen. Tevens ervaren medewerkers vaker ondersteuning door betrokkenheid van externe accountants met verschillende leiderschapsstijlen. De ingezette ontwikkelingen vergen verdere verdieping, onderhoud en borging.

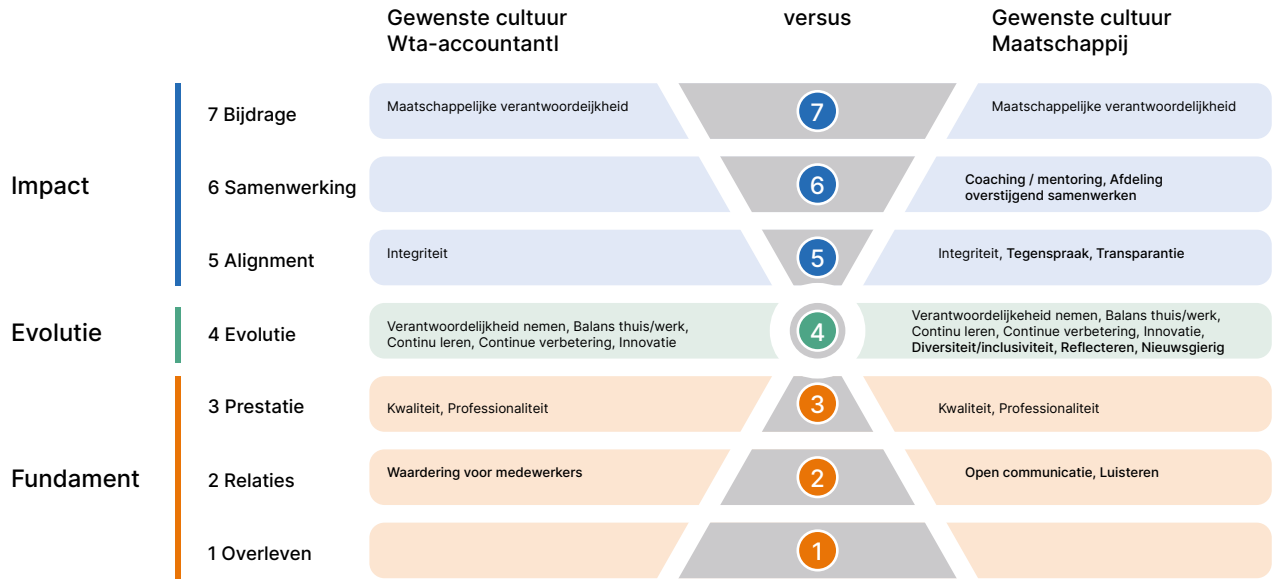
4. Uitkomsten en analyse waardenonderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de uitkomsten van het waardenonderzoek dat in april 2023 is verricht onder alle leden en trainees, waarbij we hier specifiek ingaan op de uitkomsten voor het Wta-domein. Daarbij maken we de volgende deelanalyses:

1. de gewenste cultuur volgens accountants in relatie tot de behoeften van de samenleving;
2. individuele waarden, de huidige cultuur en de gewenste cultuur;
3. oob-kantoren versus reguliere vergunninghouders;
4. trainees.

4.1. Wta- accountants in relatie tot samenleving: intrinsiek gemotiveerd, maar nog weinig gericht

In hoofdstuk 2 schetsten we de gewenste cultuur vanuit de ogen van het maatschappelijk verkeer. Dat beeld komt gedeeltelijk overeen met het beeld dat accountants voor zichzelf schetsen. Tegelijkertijd zijn er opvallende afwijkingen en hiaten. Uit onderstaande Barrett-analyse blijkt dat Wta-accountants met name hun gewenste maatschappelijke rol nog onvoldoende kunnen invullen. Ook de invulling van de ambities op andere terreinen vertoont verschillen, waarbij de samenleving haar behoeftes scherper articuleert dan de accountants.



Wat toont bovenstaande weergave?

- De Wta-accountant wil maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en ziet het belang van:
  - integriteit en verantwoordelijkheid nemen;
  - balans thuis-werk;
  - continu leren, verbeteren en innoveren;
  - kwaliteit en professionaliteit.

  Hieruit blijkt een intrinsieke motivatie in de goede richting.

- Op relatieniveau is de Wta-accountant nog vooral bezig met de waardering voor medewerkers en niet met het opbouwen van relaties in de volle breedte. Maatschappelijk vertegenwoordigers benadrukken daarbij twee elementen, namelijk het belang van:
  - open communicatie, luisteren en doorvragen;
  - gepast wantrouwen als het gaat om de informatie die ontvangen wordt (van de klant).

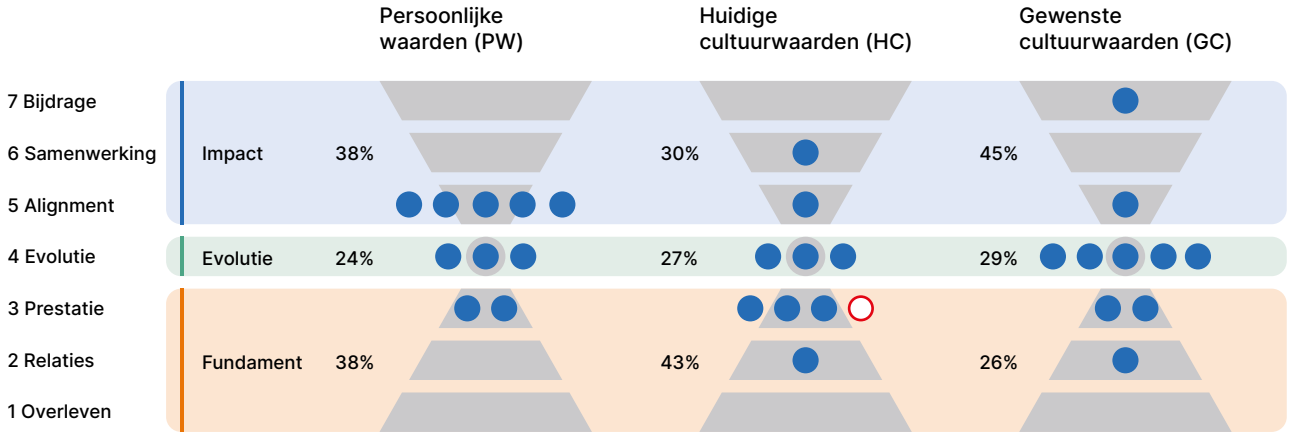
- Blinde vlekken zijn eveneens zichtbaar ten aanzien van de niveaus die staan voor leren/ontwikkelen (evolutie), interne samenhang en authentieke expressie(alignment) en samenwerking. De invulling die het maatschappelijk verkeer hieraan geeft is concreter en meer gedetailleerd. Ze roepen de accountant op tot:
  - het gebruiken van de kracht van diversiteit en inclusie;
  - reflecteren;
  - nieuwsgierig zijn in elkaar de organisatie en haar omgeving, om het echt te willen doorgronden;
  - tegenspraak organiseren om zo te kunnen bouwen op elkaars ideeën en niet iets over het hoofd te zien;
  - transparantie over bevindingen;
  - coaching/mentoring van elkaar en de klant in de vorm van de natuurlijke adviesfunctie;
  - afdeling overstijgend samenwerken, om daarmee de eventuele leemtes in kennis en ervaring op bepaalde terreinen te overbruggen.

  De blinde vlekken zijn elementen die een relatie vertonen met de rol die de maatschappij in het algemeen van accountants verwacht: het *challengen* van het waardecreatiesysteem van de organisatie.

4.2 Persoonlijke waarden, huidige en gewenste cultuur

Het waardenonderzoek is verricht onder 6.638 accountants in het Wta-domein. De respons was met 10,4 procent hoog in vergelijking tot het gangbare gemiddelde van circa 5 procent. Het onderzoek bestond uit het voorleggen van een gevalideerde set van woorden en begrippen aan de respondenten. De keuze van de respondent weerspiegelt zijn of haar denk- en gedragspatroon. Gemeten zijn de persoonlijke waarden, huidige cultuur en gewenste cultuur.

De uitkomsten bevestigen het beeld van andere analyses: Er is een duidelijk zichtbare beweging van basiswaarden, gericht op de instandhouding van de eigen omgeving, naar het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en het genereren van impact.



Niveau	Top 10	Niveau	Top 10	Niveau	Top 10
5	eerlijkheid	3	**kwaliteit**	3	**kwaliteit**
4	doorzettingsvermogen	3	professionaliteit	7	**maatschappelijke verantwoordeijkheid**
5	humor/plezier	4	teamwerk		
5	**integriteit**	4	continu leren	5	**integriteit**
3	**kwaliteit**	4	balans (thuis/werk)	3	professionaliteit
4	**verantwoordelijkheid nemen**	3	kennis van zaken	4	balans (thuis/werk)
5	betrokkenheid	2	klanttevredenheid	2	waardering voor medewerkers
4	balans (thuis/werk)	5	humor/plezier	4	**verantwoordelijkheid nemen**
3	ambitie	3	regeldruk*	4	continue verbetering
5	positieve instelling	6	coaching/mentoring	4	continu leren
				4	innovatie

* Potentieel limiterende waarde

De uitkomsten van het waardenonderzoek laten het volgende zien:

1. De Wta-accountant wil zijn rol pakken
   - De wens om maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen komt prominent naar voren in de gewenste cultuur. Ook verschuift de waardenoriëntatie naar het impactniveau (45 procent in de gewenste cultuur tegenover 30 procent in de huidige cultuur).
   - 'Kwaliteit' staat hoog in de persoonlijke waarden en staat op de eerste plaats van de huidige en gewenste cultuur.
   - 'Verantwoordelijkheid nemen' en 'integriteit' zijn belangrijke persoonlijke waarden en staan hoog in de top 10 van de gewenste cultuur. In de huidige cultuur zijn deze waarden ook aanwezig, maar iets minder prominent (in de top 20). De Wta-accountant geeft aan meer behoefte te hebben aan integriteit in de gewenste cultuur, om daarmee beter invulling te geven aan de maatschappelijke rol. Dit vergt nog nader onderzoek om precies te duiden wat de Wta-accountant nog belemmert om zijn persoonlijke waarden op dit vlak volledig te leven.

2. Verhouding tot opdrachtgever en samenleving verandert, maar krijgt nog moeilijk vorm
   - In de huidige cultuur is 'klanttevredenheid' een belangrijke waarde, met name in het reguliere vergunninghouders segment. Deze valt weg in de gewenste cultuur en maakt ruimte voor 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' nemen, wat past bij de maatschappelijke rol van de accountant. De veranderde verhouding tot de cliënt/opdrachtgever vertaalt zich niet in een begrip op niveau 6, de samenwerking. Dat kan aangeven dat accountants hiermee worstelen en er moeilijk vorm aan kunnen geven. In ieder geval is er nog geen eenduidige richting aan gegeven.
   - Waarden gerelateerd aan relaties opbouwen en samenwerken zijn ook niet prominent aanwezig in de persoonlijke waarden, zo blijkt uit de top 10 persoonlijke waarden. Dit betekent echter niet dat de accountant geen waarden bezit op deze niveaus. Bijvoorbeeld 'coaching/mentoring', 'behulpzaamheid' en 'familie' komen in de top 20 persoonlijke waarden voor.
   - Opvallend is dat 'coaching/mentoring' en 'teamwork' aanwezig zijn in de huidige cultuur maar scoren veel lager in de gewenste cultuur. Dit is opvallend omdat deze elementen belangrijk zijn in het kader van de rol en rolinvulling. De mogelijke verklaring is dat de huidige invulling van 'teamwork' en 'coaching/mentoring' met name gericht is op de taak (vaktechnisch) en taakverdeling en niet op elkaar: elkaar challengen, bouwen op elkaars ideeën en samen impact maken. Dit vereist in ieder geval nader onderzoek.

3. Regeldruk wordt als belemmerend ervaren
   - ‘Regeldruk’ staat als limiterende waarde in de top 10 waarden van de huidige cultuur. Dit betekent dat accountants – over de hele linie van het Wta-domein – daarvan veel last ervaren. Het gaat hier om ‘ervaren’ regeldruk, het is dus niet per definitie een kwalificatie of afwijzing van wet- en regelgeving. Eerder ligt het voor de hand dat de irritatie voortvloeit uit kantoorprotocollen en checklists, die impact hebben op de directe werkomgeving. Ook dit moet nader worden onderzocht. Hoe dan ook, accountants – over de hele linie van het Wta-domein – ervaren daar last van, het gaat ten koste van de energie en aandacht voor de zaken die ertoe doen (impact). Uit een vergelijkende analyse blijkt dat accountants veel meer regeldruk ervaren dan professionals uit andere gereguleerde beroepsgroepen.

4. Overige opvallendheden
   - De ‘balans thuis-werk’ vindt de accountant heel belangrijk, blijkt uit de persoonlijke waarden. Ook blijkt dat ‘balans thuis-werk’ een kenmerk is van de huidige cultuur en ook behouden moet worden in de gewenste cultuur.

4.3 Verschillen tussen oob en reguliere vergunninghouders

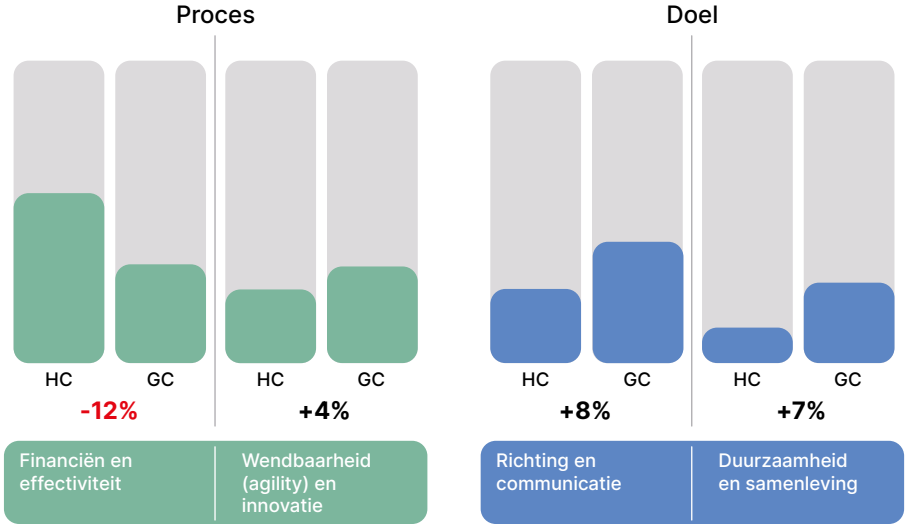
Het Wta-domein bestaat uit de oob-kantoren en de reguliere vergunninghouders. In de vergelijking van beide segmenten zijn er veel overeenkomsten. Zo komt de richting van de gewenste cultuur nagenoeg overeen, hetzelfde geldt voor de persoonlijke waarden. Toch zijn er enkele verschillen. Waar de oob-accountant vanuit ambitie, prestatie en een *can do*-mentaliteit lijkt te acteren werken de reguliere vergunninghouders meer vanuit een familiaire cultuur, met harmonie, goede werksfeer en klanttevredenheid als onderliggende waarden.
In de volgende paragrafen belichten we enkele kenmerken van de oob-kantoren en reguliere vergunninghouders, met name waar deze van elkaar afwijken. De overzichtstabellen zijn te vinden in bijlage 2.

4.3.1 oob-kantoren

1. De oob-accountant wil zijn rol pakken, tegelijkertijd lijkt dit een grote stap.

		Huidige cultuur	Gewenste cultuur
7 Bijdrage 6 Samenwerking 5 Alignment	**Impact**	30%	**45%**
4 Evolutie 3 Prestatie	Evolutie	27%	29%
2 Relaties 1 Overleven	Fundament	**43%**	26%

   - Voor de oob-accountants(kantoren) lijkt de ontwikkeling van ‘basis op orde’ naar maatschappelijke bijdrage een grote stap. (43 procent aandacht voor het fundament verschuift naar forse (45 procent) aandacht voor impact). Deze is relatief groter dan voor de rest van het Wta- domein. Om deze stap te kunnen maken vraagt de oob-accountant om een herverdeling van aandacht en focus.
   - Hierbij gaat het vooral om *minder* aandacht voor (interne) processen en meer aandacht voor doel, richting en relevantie. Dit kunnen we afleiden uit onderstaande grafiek, waarin de huidige en gewenste waarden van de oob-accountants zijn ingedeeld naar proces en doel (HC = huidige cultuur, GC = gewenste cultuur).

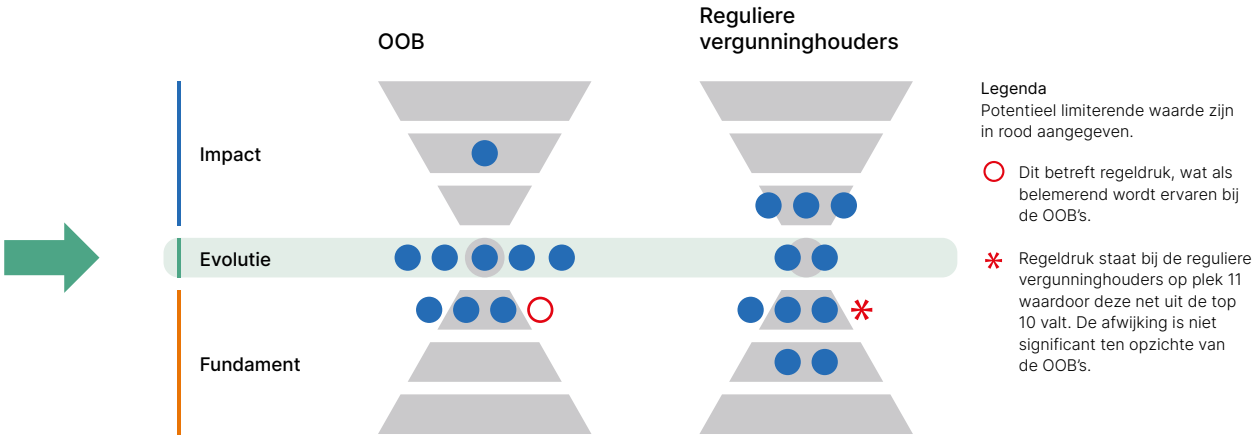


2. **De oob-accountant ziet het belang van relaties en samenwerking en is nog zoekend hoe dit vorm te geven.**
   De oob-accountant wil meer aandacht voor richting en communicatie om de rol goed uit te kunnen voeren. Dit vraagt om relaties bouwen, openheid en interactie. Opvallend in dit kader is:
   - In de huidige cultuur zijn in de top 10 geen relatie- en samenwerkingswaarden zichtbaar.
   - De top 20 persoonlijke waarden omvatten met name individuele waarden en weinig relationele waarden. En het lijkt erop dat de persoonlijke waarden die wél gericht zijn op relatie en interactie zoals 'humor/plezier', 'positieve instelling', 'enthousiasme' en 'familie' niet direct terugkomen in de huidige en gewenste cultuur.
   - De beweging van huidige naar gewenste cultuur lijkt een tegengesteld element te bevatten, doordat 'teamwerk', 'coaching/mentoring' en 'inclusiviteit' naar de achtergrond verdwijnen.

Aangezien de oob-accountants moeite hebben met het invullen van waarden op het gebied van relaties en samenwerking, wordt de stap richting gewenste cultuur moeilijker. Tegelijkertijd zijn er wel degelijk aanknopingspunten om dit te ontwikkelen. Deze beschrijven we in hoofdstuk 5.

4.3.2 Reguliere vergunninghouders

1. **De reguliere vergunninghouder wil zijn rol pakken en is zich bewust van de noodzaak om te ontwikkelen en te verzakelijken.**
   - Ook de reguliere vergunninghouders geven aan zich te willen ontwikkelen naar meer impact en meer maatschappelijke verantwoordelijkheid. We zien daar een duidelijke verzakelijking in de gewenste waarden.
   - 'Klanttevredenheid' is in de gewenste cultuur niet meer zichtbaar, terwijl 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' nemen op nummer 1 staat. Het bewustzijn op dat vlak is iets minder dan bij de oob-accountants.
   - De waarden die hebben te maken met leren en ontwikkelen (evolutie) zijn in de huidige cultuur bij de reguliere vergunninghouders minder prominent aanwezig dan bij de oob's.



In de gewenste cultuur komen waarden als ‘continue leren’, ‘continu verbeteren’, ‘innovatie’, ‘aanpassingsvermogen’ nadrukkelijk naar boven. ‘Continu leren’ en ‘nieuwsgierigheid’ behoren tevens tot de persoonlijke waarden.
Echter, belangrijke waarden om die ontwikkeling mogelijk te kunnen maken (‘coaching/mentoring’, ‘open communicatie’, ‘tegenspraak’ en ‘reflectie’) zijn niet zichtbaar in zowel de huidige als gewenste situatie. Deze meer zakelijke aspecten van relaties en samenwerking moeten verder worden versterkt.

2. De reguliere vergunninghouder is gericht op de mens en relaties maar wenst verzakelijking door eerlijkheid en transparantie
   - De huidige cultuur van de reguliere vergunninghouders heeft kenmerken van een ‘familiebedrijf’ met een fijne werksfeer en klantgericht. Zo zijn waarden als ‘betrokkenheid’, ‘medewerkers betrekken’, ‘humor/plezier’, ‘waardering voor medewerkers’, ‘ondernemend’, ‘klanttevredenheid’ en ‘nauwe samenwerking met klanten’ waarden in de huidige cultuur.
   - De reguliere vergunninghouders geven aan dat ze om maatschappelijk relevant te zijn meer behoefte hebben aan ‘richting en communicatie’. Hierbij gaat het om waarden als ‘eerlijkheid’, ‘integriteit’, ‘transparantie’ en ‘ethiek’, die veel zijn gekozen in de gewenste situatie.

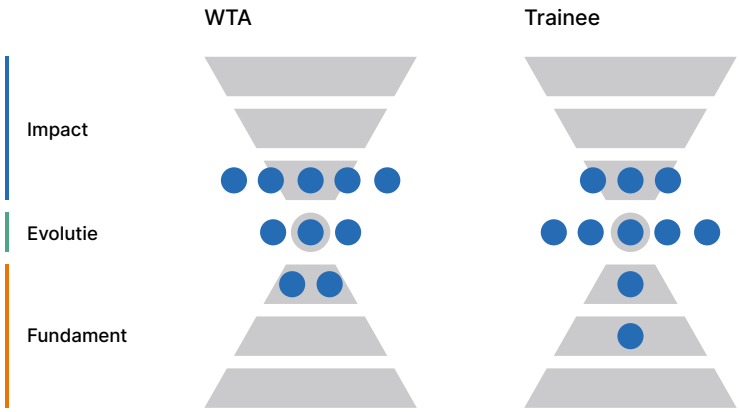
4.4 Specifieke uitkomsten met betrekking tot de trainee

Trainees zijn veelal werkzaam in het Wta-domein en tonen een licht afwijkend beeld, reden waarom we hieraan aparte aandacht besteden. De ultieme vraag is namelijk: Begeleiden we de trainee wel goed, passend bij de (professionele) levensfase waarin de trainees zitten?

1. De trainee ambieert een meer maatschappelijke rol
   - De trainees laten een duidelijk bewustzijn zien, in lijn met het streven naar meer maatschappelijke verantwoordelijkheid.
   - Om deze beweging te maken heeft de trainee eveneens de wens om minder het accent te leggen op proceselementen (effectiviteit en presteren) en meer aandacht te besteden aan doel, richtingen en communicatie. Opvallend is dat de trainee aangeeft meer behoefte te hebben aan ‘het goede voorbeeld geven’.

2. De trainee heeft behoefte aan waardering en aandacht voor welzijn
   - De persoonlijke waarden laten nadrukkelijk de levensfase van de trainee zien, met het zwaarte punt op leren en ontwikkelen (evolutie).

Persoonlijke waarden



   - Opvallend is de wens van de trainees naar meer ‘waardering voor medewerkers’, ‘gezondheid van medewerkers’, ‘teamwork’ en ‘coaching/mentoring’. Dit is ook meer dan de rest van generatie Y en Z wenst.
     - Voor een deel is dit te verklaren door wat de psychologie ons leert, namelijk dat bij mensen die net starten in een nieuwe baan c.q. rol het gevoel van psychologische veiligheid relatief laag is. De wens naar ‘waardering voor medewerkers’ is vanuit dat oogpunt niet onlogisch.

- De duidelijke wens naar ‘gezondheid van medewerkers’ heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat de trainee in de huidige cultuur regeldruk, efficiëntie, doelgerichtheid, prestatiegerichtheid en lange dagen ervaart. En tegelijkertijd persoonlijke waarden heeft als betrokkenheid, behulpzaamheid, ambitie, continue leren en doorzettingsvermogen die dit versterken, waardoor de balans de verkeerde kant opslaat en effect heeft op hun gezondheid.
- Uit de geanalyseerde rapporten blijkt hier wel sprake van werkdruk. Tegelijkertijd zijn ‘teamwork’ en ‘coaching/mentoring’ prominente waarden in de huidige cultuur en verdwijnen deze ook bij deze groep in de gewenste cultuur. Dit roept de vraag op: Wordt dit op de juiste manier ingevuld? Begeleiden we onze mensen op de juiste manier? Helpen we ze niet alleen met de taak maar ook met hun balans en met alles in perspectief te plaatsen?

- Verder staat in de gewenste cultuur ‘balans thuis-werk’ op nummer 1, hetgeen betekent dat trainees dit nu missen, ook al zien ze de aandacht hiervoor wel duidelijk terug in de huidige cultuur.

5. Bevorderingsfase: stimuleren, borgen, onderhouden

De ontwikkeling naar een kwaliteitsgerichte cultuur, zoals die in 2014 is ingezet, is niet vanzelfsprekend. Ze is de resultante van tal van gerichte activiteiten binnen de sector (kantoren, beroepsorganisatie), gestimuleerd door maatschappelijke partijen (commissies, belangenorganisaties en toezichthouders). Het is ook duidelijk dat het doel, zoals aangegeven in de gewenste cultuur, niet vanzelfsprekend is. De druk en schaarste zullen hun tol blijven eisen en incidenten, zeker die breed worden uitgemeten door de media, zullen zorgen voor verwarring en onrust. Gerichte, programmatische aandacht voor kwaliteitsgerichte cultuur blijft nodig, om deze te bevorderen, te verankeren en te onderhouden.

Uit de onderzoeken en analyses komen vier doelen naar voren die met voorrang om aandacht vragen.
1. invulling geven aan de gewenste maatschappelijke verantwoordelijkheid door verdieping van rol en rolopvatting;
2. het versterken van professionele oordeelsvorming door bredere risicoanalyse en hogere kwaliteit van de interactie;
3. verminderen van de regeldruk;
4. leren en ontwikkelen vanuit een breder maatschappelijk perspectief.

De focus van de bevorderingsfase ligt op het stimuleren, verdiepen en borgen van genoemde doelstellingen. Per doelstelling lichten we dit hieronder toe.

5.1 Verdieping rolopvatting

Uit het waardenonderzoek blijkt dat kwaliteit als waarde prominent aanwezig is in zowel de persoonlijke overtuiging als de huidige Wta-kantoorcultuur. De beroepsgroep wil echter een beweging maken naar meer maatschappelijke verantwoordelijkheid, een ontwikkeling die nadrukkelijk wordt ondersteund door het maatschappelijk verkeer. In de afgelopen jaren zien we dat deze beweging al in gang is gezet. Tegelijkertijd ontbeert het beroepsbeoefenaren aan concrete duiding over de invulling van die maatschappelijke verantwoordelijkheid.

- Rol en doel zoals beschreven is in hoofdstuk 2:
  - **Kijkt met een brede** blik.
  - **Signaleert risico's** vanuit die brede blik en **acteert daarop**.
  - **Bevraagt** het **waardecreatiesysteem** van de organisatie.
  - **Voegt zekerheid en betrouwbaarheid toe** aan informatie.
  - **Zorgt voor transparant en tijdig informeren**.

Uit de analyses blijkt dat de accountant behoefte heeft aan doel, richting en communicatie. Het is dan ook van belang dat de accountant 'het handelen in het algemeen belang' beter kan duiden en verder doorleeft: Welk doel dien ik? Waarom is dat belangrijk?

Vanuit de NBA zal de bewustwording worden gestimuleerd door een campagnematige aanpak met veel ruimte voor discussie en interactie. Hierbij moet de link worden gelegd met het dagelijkse werk (dilemma's, succes-stories).

- Verschuiving van proces- naar meer doelgericht werken is een behoefte van de accountant. Het gaat daarbij om minder focus op performance, financiën en efficiency en meer aandacht besteden aan het doel, de samenleving, richting en communicatie. Dit vergt aandacht van de kantoren, maar ook van de toezichthouder waarvan – al dan niet ten onrechte – wordt verondersteld dat deze andere prikkels afgeeft.

Specifiek voor de verschillende doelgroepen:

- Voor de oob's is het behulpzaam bij de gewenste ontwikkeling te sturen op:
  - *reframen* van het woord kwaliteit; niet alleen dossierkwaliteit maar professionele oordeelsvorming en natuurlijke adviesfunctie om impact te maken richting maatschappij;
  - behalen van gezamenlijke doelen, 'wij' in plaats van belonen van persoonlijke doelen, 'ik' (vanuit ambitie en competitie), zodat de can do-mentaliteit op het goede is gericht.

- Voor de reguliere vergunninghouders is het behulpzaam zijn bij de gewenste ontwikkeling te sturen op:
  - herdefiniëring van waarden die hebben te maken met familiecultuur, harmonie en aardig gevonden worden (zoals 'medewerker- en klanttevredenheid') naar openheid, uitdagen en tegenspraak om samen te ontwikkelen;
  - de beweging naar een meer zakelijke werkomgeving, waar continu leren centraal staat. Om deze beweging maximaal te ondersteunen kan gebruik worden gemaakt van de aanwezige persoonlijke waarden 'nieuwsgierigheid' en 'betrokkenheid' en deze te stimuleren.

5.2 Relatie en samenwerking ten behoeve van professionele oordeelsvorming

De rol van de accountant vraagt om een herwaardering van de professionele oordeelsvorming. Het toevoegen van zekerheid en betrouwbaarheid vormt het bekende en aloude 'object' van het accountantswerk, maar de gewenste 'risicoanalyse' vanuit een brede blik en het 'çhallengen van het waardecreatiesysteem' zijn daar nog zelden vanzelfsprekend onderdeel van. Deze laatste componenten vergen een andere kwaliteit van interactie en relatievorming.

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat de kwaliteit van besluitvorming wordt bepaald door drie essentiële componenten: psychologische veiligheid, samenwerking/interactie en verantwoordelijkheid nemen. Ook de herziene standaarden (ISA 315R en 220R) geven het belang hiervan aan.

Drie essentiële elementen die de kwaliteit van besluitvorming drijven

Jarenlang onderzoek van de Universiteit Maastricht (in verschillende beroepsgroepen, waaronder bij accountants in 2018), laat zien dat er drie essentiële elementen zijn die de kwaliteit van besluitvorming drijven:

1. *Psychologische veiligheid (relatie):* Het begint met een open veilige omgeving, waar mensen verbinding maken, het gevoel hebben dat hun bijdrage ertoe doet, zich vrij voelen om hun gedachten, ideeën, informatie te delen en zich durven uit te spreken, kwetsbaar op te stellen en vragen te stellen als ze twijfelen. (De omgeving waar ISA220R naar verwijst.)
2. *Interactie (samenwerking):* Als er een veilige omgeving is, volgt er interactie:
   a. Mensen durven informatie met elkaar te delen, waardoor de asymmetrie in informatie wordt opgeheven.
   b. Mensen voelen zich vrij om ideeën, kennis en perspectieven te delen, vragen te stellen, elkaar te 'challengen', coachen en feedback te geven en te ontvangen. Mensen bouwen voort op elkaars ideeën, informatie en perspectieven. Hierdoor is men in staat om de veelheid aan scenario's te bepalen en af te wegen. *(Dit is de reflectie en 'stand back' waar onder andere ISA315R naar verwijst.)*
   c. Vervolgens komt men samen tot beslissingen en maakt men afspraken over te nemen actie en gedrag.
3. *Verantwoordelijkheid nemen:* Tot slot zullen individuen eigenaarschap en actie ondernemen, omdat ze deel uitmaakten van het besluitvormingsproces. Op basis van hun acties zullen reflectie en leren volgen. Ze zullen opnieuw vragen stellen en/of hun informatie delen, zodat er opnieuw interactie, reflectie en *stand back* plaatsvindt en dat zal de veilige leeromgeving opnieuw ondersteunen.

Uit de gemeenschappelijk persoonlijke waarden en gewenste cultuurwaarden blijkt dat ieder zijn verantwoordelijkheid wil nemen. Tegelijkertijd is de beroepsgroep nog zoekend hoe relaties en samenwerking vorm te geven. In de bevorderingsfase stimuleren we deze stappen door kennisdeling en bewustzijn te vergroten en het meten van de voortgang. Psychologische veiligheid en verbinding maken zijn de randvoorwaarden en daarmee het startpunt van de bevorderingsfase.

Specifiek voor de verschillende doelgroepen:

- Voor de oob's begint het met:
  - maken van verbinding;
  - aanwezig zijn en luisteren (niveau 2) met als doel te willen begrijpen;
  - her- en erkennen van de waarde die elke persoon bijdraagt;
  - en met elkaar de groepsdoelstellingen bespreken en hoe ieder daar vanuit kracht aan bijdraagt.

  De persoonlijke waarden van de oob-accountant zoals humor/plezier, positieve instelling, enthousiasme en nieuwgierigheid kunnen hierbij helpend zijn.

- Voor de reguliere vergunninghouders geldt:
  - De bestaande kracht van relaties, samenwerking en betrokkenheid is van grote toegevoegde waarde en willen zij niet verliezen. Vandaar dat het belangrijk is om de aandacht voor de mens te behouden en daaraan eerlijker en transparanter leren communiceren, zowel intern als naar klant, toe te voegen. Openheid, uitdagen en tegenspraak zijn onontbeerlijke componenten hiervan.

- Voor de trainee is het behulpzaam als de accountants, die hen *on the job* en bij de praktijkopleiding begeleiden:
  - verbinding maken;
  - aanwezig zijn en luisteren (niveau 2) met als doel om de trainee te begrijpen, zaken in perspectief te zien en te begeleiden om de werk- en studieload in balans op te pakken;
  - de waarde en bijdrage van de trainee her- en erkennen en dit ook uitspreken.

5.3 Regeldruk verlagen

Uit alle onderzoeken komt regel- en/of compliance-druk naar voren als een stevig aandachtspunt. Het heeft een negatief effect op werkplezier en de ervaren relevantie (zinvolheid) van het werk. Dit laatste knelt des te meer omdat accountants ook professionals zijn die gedijen in een omgeving die individuele autonomie erkent en waardeert.

De deskanalyse laat zien dat wet- en regelgeving de gewenste cultuur stimuleert, maar dat accountants soms in de 'te'-modus terecht zijn gekomen. Dit vereist een gedifferentieerde benadering: Sommige regels zijn goed, andere verdienen betere uitleg en weer andere regels kunnen worden geschrapt. Bij het ontrafelen van regeldruk hanteren we de drie niveaus die ook worden toegepast in de gezondheidzorg.

De niveaus zijn:

1. **Regels die uitleg nodig hebben.** Dit zijn regels die voortvloeien uit mentale modellen: mythes, gewoontes, overtuigingen, onduidelijkheden. Hierbij is de 'waarom' achter de regel uitleggen cruciaal en bespreekbaar maken van overtuigingen en samen nagaan of deze nog nuttig zijn in de tijd van nu. Aangezien accountants in risico's denken zijn hier soms ook denkrichtingen die bijvoorbeeld de brede blik van de accountant kunnen remmen. *(voorbeeld: De accountant wordt gevraagd met een brede blik te kijken en wil dit graag. Meteen daarna signaleert de accountant het risico dat hij mogelijk wat mist en dat gevolgen heeft voor zijn professionaliteit en wat voor gevolgen dat kan hebben richting tuchtrecht en carrièreperspectief. Het gevolg hiervan is dat de accountant die brede blik niet pakt en alle argumenten geeft dat die het inzicht niet kan vergaren om die rol op te pakken.)*

2. **Opnieuw ontwerpen/versimpelen van administratieve regels.** Accountantskantoren werken steeds meer met checklists en gebruiken die als kwaliteitsborging, zodat niemand iets kan vergeten wat vereist is bij wet- en regelgeving. In principe een goede gedachte, maar de toepassing is in sommige gevallen in de 'te-categorie' terecht gekomen, zo blijkt uit analyses en gesprekken. Checklisten dienen weliswaar een doel, maar de over-

daad ervan schakelt de onderzoekende geest uit, volgens onderzoek van Londen Business School. Het is daarmee niet bevorderend voor de professionele oordeelsvorming.
Vanuit de NBA zullen we het bewustzijn van de problematiek en mogelijke oplossingen bevorderen, alsmede de te nemen acties. Het nagaan welke checklisten en werkprogramma's zijn vereist en welke overdadig zijn, is de taak van de kantoren. Ook het toezicht dient de juiste prikkel te geven. Veel kantoren geven aan dat het AFM-toezicht ten grondslag ligt aan de overdaad aan checklisten.

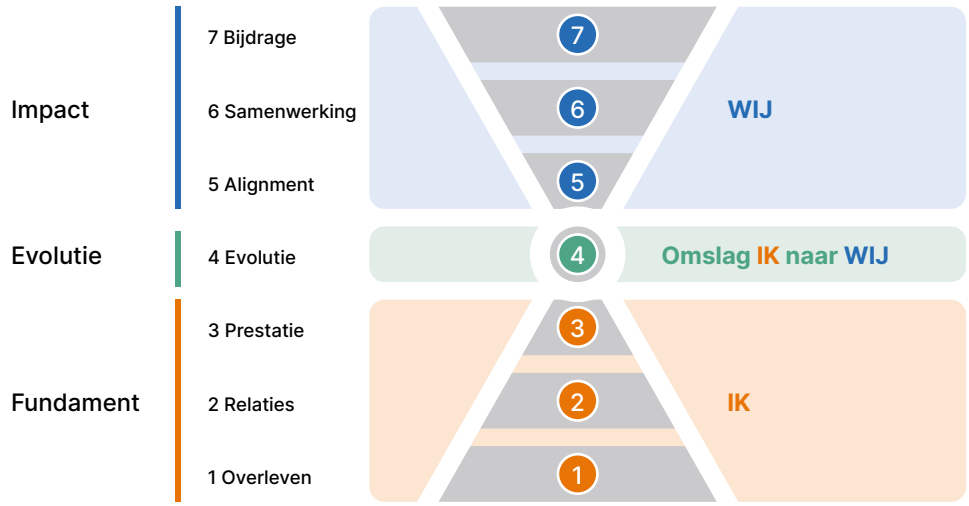
3. **Wet- en regelgeving aanpassen indien echt noodzakelijk.** Hier gaat het om het terugbrengen van wet- en regelgeving tot de kern, het doel dat ze dient. Ook is het van belang dat de handreikingen nadrukkelijk de waarom van de regelgeving toelichten en niet alleen de wat en hoe. Dit diepgaander conceptueel begrip van regelgeving zal ook in het onderwijs (inclusief permanente educatie) een plek moeten krijgen.

5.4 Leren en ontwikkelen vanuit een breder maatschappelijk perspectief

Een brede maatschappelijke blik vereist ontwikkeling. Het evolutieniveau vormt de omslag van 'ik'- naar de bredere 'wij'-oriëntatie, die essentieel is voor het maatschappelijke perspectief en maatschappelijke bijdrage. De beroepsgroep ziet de noodzaak ervan en heeft deze beweging al in meer of mindere mate in gang gezet.

Om de beweging naar het vervullen van de maatschappelijke rol te verstevigen is verbreding van het begrip 'leren en ontwikkelen' nodig. Leren en ontwikkelen niet alleen vanuit de noodzaak om kennis op peil te houden maar ook vanuit nieuwsgierigheid, openheid, betrokkenheid en reflectie. Leren en ontwikkelen waarin niet het 'ik' centraal staat, maar het 'wij'. Dit vraagt iets van de accountant en vergt tegelijkertijd een omgeving waarin het nodige wordt aangemoedigd.

De persoonlijke waarden als 'betrokkenheid', 'nieuwsgierigheid', 'doorzettingsvermogen' en 'positieve instelling' zijn ondersteunend aan de lerende mindset. Dit blijkt ook uit het onderzoek van professor Carol Dweck van Standford University.



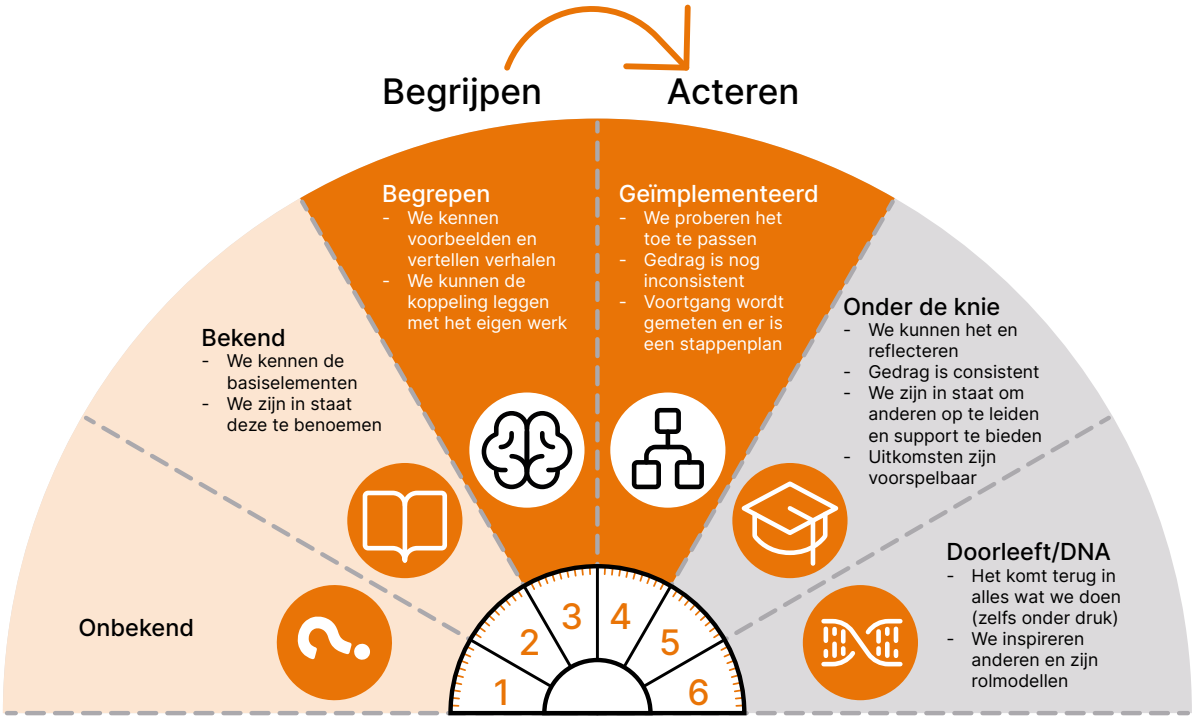
Evolutie - moedig evolueren en ontwikkelen:

Gericht op transformatie en vernieuwing, op het creëren van nieuwe ideeën, leren, ontwikkelen, verbeteren, innoveren.

6 Vervolgstappen

6.1 Naar een verankering in het beroeps-dna.

Zoals de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) eerder aangaf vereist duurzame verbetering verankering op het diepste onderbewuste niveau. Het gaat erom dat het in het 'dna' terechtkomt van iedere accountant. Dat gaat niet in één keer, een veranderproces volgt een aantal ontwikkelfasen. Deze zijn beschreven in onderstaande afbeelding (zie ook bijlage 3):



Gauge model van PwC gebasseerd op divers onderzoek

Bij de invulling van de vervolgstappen is het belangrijk om samen met participerende partijen te reflecteren op de fase waarin men zich bevindt. Niet om daar een waardeoordeel aan te verbinden, wel omdat mede-eigenaarschap van het veranderproces de bereidheid vereist om te reflecteren en daarmee eigen kwetsbaarheden te herkennen en te erkennen.

Daarbij past ook het besef dat inconsistent gedrag zich kan manifesteren in meerdere fases van het proces. Niet elk gedrag is maatgevend, vallen en opstaan hoort erbij en is juist voorwaarde voor leren en ontwikkelen. In de implementatiefase is het van groot belang dat men ruimte voelt om te leren. Dat vereist een veilige leeromgeving, als angst wordt aangewakkerd, wordt de ontwikkeling geremd of zelfs te niet gedaan.

Beroepscultuur bestaat uit meerdere onderdelen en aspecten. Per onderdeel kan men zich ook in een andere fase bevinden. Deze reflectie is te meer van belang naar aanleiding van de actuele discussie rond examenfraude. Op het moment van het schrijven van dit rapport is veel daarover nog onbekend, maar de sector ontkomt er niet aan om de oorzaken te achterhalen en te duiden – de signalen niet te bagatelliseren – en hierop actie te ondernemen in het licht van de ambities en inspanningen op het gebied van beroepscultuur.

6.2 Rol en inzet van de diverse spelers

Zoals eerder aangegeven concentreren de vervolgactiviteiten zich op de volgende drie doelen:
1. invulling geven aan de gewenste maatschappelijke verantwoordelijkheid door verdieping van rol en rolopvatting;
2. het versterken van professionele oordeelsvorming door bredere risicoanalyse en hogere kwaliteit van de interactie;
3. verminderen van de regeldruk.

Dit brede en ambitieuze programma slaagt alleen als alle spelers binnen het Wta-domein betrokken zijn en hun verantwoordelijkheid kennen en nemen.

De rol van de beroepsorganisatie is daarbij primair een faciliterende:
- het formuleren van een eenduidige en onderbouwde visie;
- het creëren van bewustzijn en draagvlak;
- het stimuleren en zichtbaar maken van gewenst gedrag door kennisdeling: het zichtbaar maken van rolmodellen, best practices, tools en onderzoek;
- het meten en monitoren van de voortgang.

Daarnaast onderscheiden we de volgende groepen van 'spelers':
- leden en ledengroepen;
- onderwijs;
- kantoren;
- regelgeving;
- toezicht (in de brede zin: AFM, NBA-toezicht, raden van commissarissen, Tuchtrecht).

Met deze spelers worden de contouren van het plan gedeeld en verder uitgewerkt. Iedere partij moet daarbij een eigen actieve rol vervullen. Zoals gezegd, het programma slaagt alleen met een gezamenlijk gedragen eigenaarschap, waarbij iedere partij erop toeziet dat de prikkels binnen het eigen verantwoordelijkheidsgebied dezelfde kant op werken.

Een eerste verkenning van de vervolgactiviteiten ziet eruit als volgt:

- Leden
  - Bewustzijn vergroten en nadere invulling geven aan gewenste ontwikkeling (doelen 1 en 2) door webinars, publicaties, discussie en gesprek.
  - Nader onderzoeken, bespreken en inventariseren van regeldruk.

- Onderwijs, opleiding en advies en serviceorganisaties (inclusief PE)
  - Bewustzijn vergroten en nadere invulling van doelen 1 en 2 bespreken via netwerken en CEA.
  - Richting/visie aangeven via beroepsprofielen en PE-competentiemodellen.
  - Inspiratie via ambassadeursnetwerk, pilots in onderwijs en co-creatie van tools om in te zetten zoals moreel besluitvormingsmodel.

- Wta-kantoren
  - Buy-in/eigenaarschap creëren: uitkomsten en denkrichtingen (doelen 1, 2 en 3) bespreken, status inventariseren en beleggen bij SGPB/Platform reguliere vergunninghouders/kantoorleiding.
  - Inspiratie voor cultuurprogramma's bij kantoren (en via adviseurs)
  - Sparringsnetwerk via ambassadeursnetwerk creëren;
  - Co-creatie van toolkit (eerste aanzet vanuit NBA met netwerk verder best-practises vanuit praktijk en onderbouwd door onderzoek FAR en Universiteiten) inclusief deregulering (zie ook Regelgeving).
  - Borging en continu ontwikkelen: PDCA stimuleren via AQI en Barrett meeting in 2025.

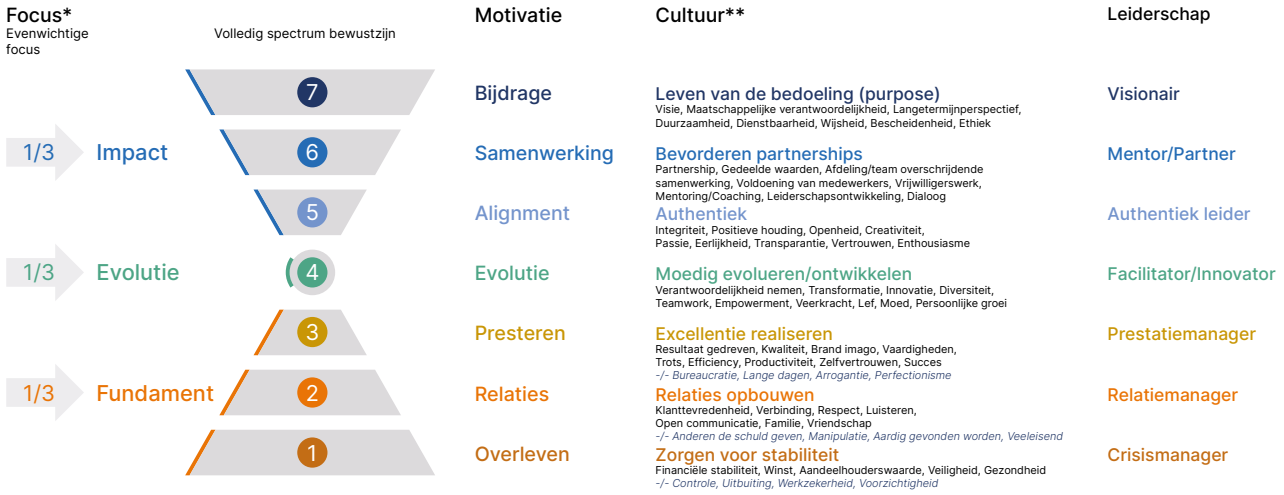
- Regelgeving (VGBA, standaarden, handreikingen, checklisten)
  - Programma rond regeldruk opstellen, bespreken en nader invullen met CB (focus op beroepsregelgeving).

- Toezicht (AFM, NBA-toezicht en raden van commissarissen, Tuchtrecht)
  - Uitkomsten en denkrichtingen (doelen 1, 2 en 3) bespreken, consequenties doordenken en eigenaarschap creëren.
  - Inspiratie en communicatie (door delen van inzichten best practices, sparring onderling etc.).

Bijlage 1: Barret

Het Barrett-model is een transformatie en meetinstrument

Het model is ontwikkeld door Richard Barrett (geboren in 1945) en geïnspireerd op de Maslow-piramide, waarbij het bovenste niveau (zelfontplooiing) verder is uitgebreid richting het creëren van een hogere betekenis en doel. Het model biedt een bewezen framework om de normen, waarden en gedragingen van medewerkers, professionals, leiders en stakeholders te begrijpen. Dit model wordt in het programma consistent gebruikt om op een eenduidige manier de – huidige en gewenste – cultuur in kaart te brengen: Dat geldt zowel voor de uitkomsten van deze analyse, als voor de ronde tafels en waardenonderzoek.



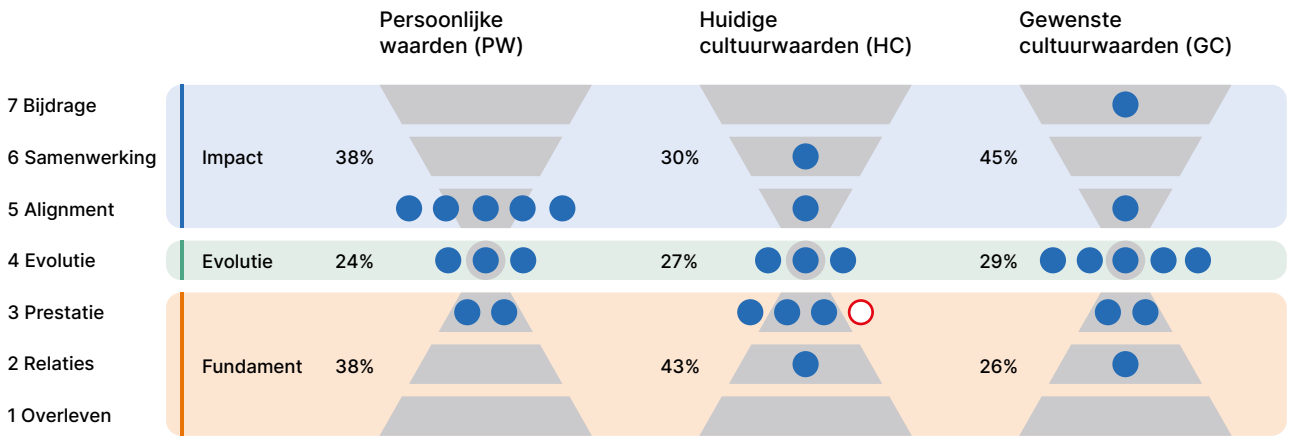
* Op basis van meer dan 20 jaar ervaring van het Barrett Vakue Center met het werken met duizenden leiders en organisaties over de hele wereld en in alle sectoren, heeft het Barret Values Center gezien dat organisaties met een volledig spectrum (niveau 1-7) bewustzijn en een gebalanceerde focus (tussen Fundament en Impact) duurzame resultaten hebben.
** -/- de cursief gedrukte woorden in blauw zijn potentieel limiterende waarden en enegrievreters

Het Barrett-model bestaat uit zeven niveaus van bewustwording, die variëren van elementair overleven aan de basis, tot maatschappelijke verantwoordelijkheid en zorg voor toekomstige generaties aan de top. In een ideale situatie is sprake van evenwichtig verdeling van bewustzijn en bijbehorend gedrag over alle niveaus.
In een gezond beroep, gezonde organisatie of gezond team, met duurzame resultaten, hebben mensen bewustzijn op alle niveaus (1-7) en een evenwichtige focus tussen de basis op orde hebben (fundament, niveaus 1-3), leren en innoveren (evolutie, niveau 4) en een bijdrage leveren aan de omgeving/samenleving (impact, niveaus 5-7).

Het is een krachtige tool om de ambitie van de gewenste cultuur te bepalen, cultuur periodiek te meten, de progressie zichtbaar te maken en de transformatie te begeleiden.

Bijlage 2: Samenvatting waardenonderzoek oob & reguliere vergunninghouders

Oob



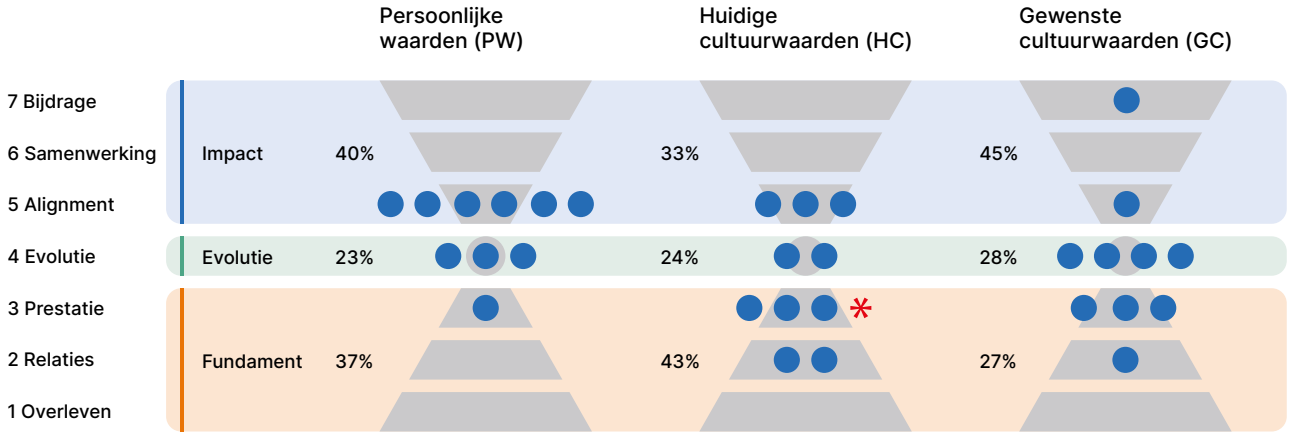
Niveau	Top 10
5	eerlijkheid
4	doorzettingsvermogen
5	humor/plezier
5	**integriteit**
3	**kwaliteit**
4	**verantwoordelijkheid nemen**
5	betrokkenheid
4	balans (thuis/werk)
3	ambitie
5	positieve instelling

Niveau	Top 10
3	**kwaliteit**
3	professionaliteit
4	teamwerk
4	continu leren
4	balans (thuis/werk)
3	kennis van zaken
2	klanttevredenheid
5	humor/plezier
3	regeldruk*
6	coaching/mentoring

Niveau	Top 10
3	**kwaliteit**
7	**maatschappelijke verantwoordeijkheid**
5	**integriteit**
3	professionaliteit
4	balans (thuis/werk)
2	waardering voor medewerkers
4	**verantwoordelijkheid nemen**
4	continue verbetering
4	continu leren
4	innovatie

* Potentieel limiterende waarde

Reguliere vergunninghouders



Niveau	Top 10	Niveau	Top 10	Niveau	Top 10
5	eerlijkheid	3	**kwaliteit**	3	**kwaliteit**
5	**integriteit**	4	balans (thuis/werk)	4	balans (thuis/werk)
5	betrokkenheid	2	klanttevredenheid	7	**maatschappelijke verantwoordelijkheid**
4	doorzettingsvermogen	5	humor/plezier	2	waardering voor medewerkers
4	balans (thuis/werk)	3	kennis van zaken	4	**verantwoordelijkheid nemen**
5	humor/plezier	4	teamwerk	3	professionaliteit
4	**verantwoordelijkheid nemen**	5	betrokkenheid	3	kennis van zaken
3	**kwaliteit**	3	professionaliteit	5	**integriteit**
5	rechtvaardigheid	2	waardering voor medewerkers	4	continue verbetering
5	vertrouwen	5	medewerkers betrekken	4	continu leren

* Regeldruk staat bij de reguliere vergunninghouders in de huidige cultuur op plek 11, waardoor deze net uit de top 10 valt. De afwijking is niet significant ten opzichte van de oob's, waarmee regeldruk net zo belemmerend wordt ervaren door reguliere vergunninghouders als bij de oob's.

Bijlage 3:
Fases in verankering veranderproces

Gauge model van PwC gebasseerd op divers onderzoek

	Onbekend	Bekend	Begrepen	Geïmplementeerd	Mastered/ onder de knie	Doorleefd/DNA
Hoe weet ik het?	• Ik heb er (nog) niet van gehoord	• Ik herken het • Ik kan het voordragen	• Ik kan het uitleggen • Ik kan voorbeelden geven • Ik kan er zelf betekenis aangeven	• Ik kan het • Ik pas het vaak toe • Ik heb een smart plan en krijg feedback	• Ik ben er vaardig in • Ik leid op • Ik support anderen • Ik reflecteer oprecht	• Zit in DNA • Komt terug in alles wat ik doe • Ik ben een rolmodel (ook onder druk)
Hoe ziet het eruit?	• Doorleef het niet • Onzekerheid • Angst	• Posters, booklets, screen savers • Presentaties • Training	• Persoonlijke verhalen met een duidelijke link tussen cultuurelementen en werkveld • Voornamelijk vanuit ratio acteren • Bewust onbekwaam	• Inconsistent gedrag • Nieuw gedrag testen en ermee oefenen wat nog moeilijk is. • Soms komen oude patronen in gedrag terug.	• Consistent bewust bekwaam gedrag • Reflecteren op gedrag	• Levenswijze • Geintegreerd in DNA • Ingebed in alles
Mindset?	• Nieuwsgierigheid	• Bewust-wording gedragseffect • Eigen rol nog niet helder • Alignment	• Het is helder en duidelijk • Betrokkenheid • Energie • Van fixed naar growth mindset	• Creatiever • Veranderd gedrag, process & structuur, tools, stadaarden, skills. • Vertrouwen in verandering • Stappenplan voor realisatie	• Zelfverzekerd • De materie door-gronden • Samenhang zien • Gedifferentieerde aanpak	• Inspiratie voor anderen • Ambassador • Onderscheidend gedrag
Hoe groei ik naar de volgende fase?	• Vragen stellen • Informatie verzamelen en doorlezen	• Leren van concepten • Belang en urgentie zien en ervaren • Vertalen naar eigen werk-omgeving	• Communicatie & delen van voorbeelden • Leren van feedback • Vertalen naar eigen rol	• Plan & oefenen • Support & opleiden • Creëren van “veilige leeromgeving” • Reflecteren en leren van verschillende perspectieven	• Voer uit • Rolmodel & motiveer anderen • Anderen opleiden • Reflecteren • Leren van verschillende perspectieven	• Inspireren • Anderen betrekken • Integreren • Reflectie en blijven leren

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Mercuriusplein 3
2132 HA Hoofddorp
Postbus 242
2130 AE Hoofddorp

T 088 4960 301
E nba@nba.nl
I www.nba.nl