

Signalen en adviezen ten behoefte van het jaarplan 2026

Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Mei 2025

De Faculty Ethiek, cultuur en gedrag (ECG) signaleert en adviseert, gevraagd en ongevraagd, vanuit haar kerntaak¹ over haar thema's gericht op de beroepsontwikkeling van de accountant op de (middel) lange termijn.

De Faculty ECG geeft dan ook met veel genoegen de volgende adviezen, vragen en signalen mee aan het bestuur van de NBA voor de Strategische NBA-agenda 2026. Een en ander is gebaseerd op onderzoek, ervaringen van leden, eigen expertise en netwerk, zoveel als mogelijk ook in lijn met het jaarplan 2025 van faculty ECG en vanuit de visie van onze faculty aan de hand van de drie pijlers: professionele integriteit, een cultuur gericht op het goede en maatschappelijke radar.

De voorzitters van de vier faculties ontmoeten (de portefeuillehouders van) het NBA-bestuur op 6 mei 2025 om o.a. deze inhoud nader te bespreken.

Signalen, adviezen en vragen vanuit de thema's Ethiek, Cultuur en Gedrag

Voordat wij ingaan op specifieke onderdelen van de strategische agenda van het NBA, geven wij graag een aantal bovenliggende adviezen mee.

1. Maak van Ethiek, Cultuur en Gedrag als vast onderdeel van de strategische agenda van NBA

Zorg voor een structurele borging van onze thema's binnen NBA.

Inleidend: De NBA heeft haar strategische thema's voor de langere termijn teruggebracht naar 3: publieke verantwoordelijkheid, een aantrekkelijk en toekomstbestendig beroep en de rol en governance van de NBA. Hieronder vallen een aantal strategische programma's met daaronder diverse projecten. Eén van de strategische programma's is Beroepscultuur. We zullen later in dit document nader op dit programma inzoomen.

De faculty ECG doet het appel op het NBA- bestuur om niet alleen "beroepscultuur" maar de gehele thematiek van Ethiek, Cultuur en Gedrag op de strategische agenda van de NBA op te nemen en daarmee deze thema's goed te borgen binnen het NBA-bureau. Dit zorgt voor (nog) sterkere en logische samenwerking tussen de Subcommissie Ethiek, het (nu tijdelijke) programma Cultuur en de Faculty ECG.

Op dit moment constateert de faculty dat door de huidige inrichting, strategische doelen voor de gehele beroepsgroep beperkt behaald kunnen worden. Hiermee doelen we voornamelijk op de huidige aansturing van de stuurgroep Publiek Belang op het programma Beroepscultuur specifiek voor het WTA-domein.

Door het vakgebied ECG een vast onderdeel van de NBA- strategie te maken, zorgt het bestuur ervoor dat de focus komt te liggen op alle accountants en niet alleen die in het WTA-domein hun werk verrichten. Dit bevordert direct de resultaten die de verschillende entiteiten nastreven en die gericht zijn op de kernwaarden van het beroep; deskundigheid, onafhankelijkheid en integriteit.

¹ Kerntaken faculties

2. Leer het momentum eerder herkennen en benut het meteen: Morele infrastructuur

In 2024 heeft de faculty ECG haar tweede belangrijke projectvoorstel “Inrichten en versterken Morele infrastructuur” bij de NBA ingediend. Dit voorstel is omarmd door de NBA en ter uitvoering bij het programma Cultuur ondergebracht. Door de bovenbeschreven inrichting van dit programma, zijn, zijn de goed te realiseren en concrete doelstellingen niet behaald. En is er sprake van onnodig verlies: van tijd, enthousiasme en momentum.

Ethiek en integriteit zijn een integraal onderdeel van het dagelijks handelen van accountants. Zij hebben baat bij een goed doordachte morele infrastructuur in hun professionele omgeving. De accountant die ruggenspraak zoekt, moet dit op een laagdrempelige manier vinden, in een veilige en ondersteunende omgeving. Of terecht kunnen bij deskundigen (als dan niet bij NBA) om morele vraagstukken en de besluiten die daaruit voortvloeien, zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig te maken en te onderbouwen.

Met de ontwikkeling van het Moreel besluitvormingsmodel, is er een leidraad waarmee de accountant zijn/haar afwegingen kan expliciteren. Maar de omgeving is minstens zo belangrijk. It takes others to achieve integrity. Diepgaander inzicht in de mogelijkheden binnen de eigen professionele omgeving, en ook daarbuiten, wat bevorderend en wat belemmerend werkt, is noodzakelijk. Uit de grote response bij de uitvraag onder leden in aanloop naar de ledenconferentie blijkt dat dit thema ook leeft. Het bestaansrecht van de Faculty is gelegitimeerd doordat zij als taak heeft de lange termijn beroepsontwikkeling vorm te geven voor de markt uit. Vertraging maakt dat we onnodig achter de feiten aanhobbelen.

We zijn verheugd dat het project “Leren van fouten” van start is gegaan en we zien natuurlijk mogelijke raakvlakken voor wat betreft de kernvraag: hoe doorbreken we het huidige gedrag zodat de beroepsgroep gaat leren, zonder angst voor consequenties, zonder schaamte, vanuit intrinsieke motivatie omdat we de kwaliteit van de beroepsuitoefening met elkaar willen verbeteren en recht doen aan onze maatschappelijk taak. De omgeving waarin je functioneert, prikkelt ook de beroepsethiek en beïnvloedt gedrag.

3. Evalueer de accountants eed

De faculty adviseert het NBA-bestuur 2026 te zien als het jaar om de accountants eed en de effectiviteit ervan in de praktijk te evalueren. We verwijzen het bestuur graag naar de nieuwe ambtseed en het proces om daartoe te komen ². Dit biedt mogelijk ook inspiratie om de maatschappelijke rol van de accountants in de brede keten beter onder woorden en in

² <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2024/12/19/nieuwe-ambtseed-voor-rijksambtenaren-mens-en-maatschappij-centraal#:~:text=Het%20besluit%20om%20de%20eed,dienst%20komen%20bij%20de%20rijksoverheid.>

lijn te brengen met de uitkomsten Barrett waardenonderzoek dat eerder is verricht. We verwijzen ook graag naar het onderzoek dat De Nederlandsche Bank heeft gedaan naar de effectiviteit van de eed in de werkpraktijk³. De verordening tekst accountants eed is van 2016. Tien jaar later, 2026, is een logisch moment deze te evalueren en ook meer in lijn te brengen met het herijkte beroepsprofiel. Zet dat nu in gang.

4. Stimuleer onderzoek naar gedragswetenschappelijke aspecten binnen accountancy via een NBA leerstoel/lectoraat

De faculty ECG adviseert vakinhoud/techniek en gedragswetenschap meer in combinatie met elkaar te benaderen dan afzonderlijk van elkaar. Wetenschappelijk onderzoek, goed onderbouwd en uitgewerkt materiaal op dit snijvlak, vanuit leerstoel/lectoraat leidt tot een structurele verankering. Ieder strategisch thema van de NBA heeft een gedragswetenschappelijk aspect. Het is rand voorwaardelijk. Zonder cultuur en gedrag is er geen organisatie. Ook hier geldt: wellicht kunnen de budgetten die de Stuurgroep Publiek Belang ter beschikking heeft meer ingezet worden hiervoor.

5. Investeer meer in internationale samenwerking en aansluiting

De faculty ECG is verheugd dat de IFAC en de IESBA de publicaties rondom het Moreel Besluitvormingsmodel direct hebben omarmd. Wij adviseren het bestuur actief op zoek te gaan naar internationale kennisdeling. Hoe doen onze zusterorganisaties dat internationaal? Welke activiteiten ontplooiën zij op het gebied van Ethiek, Cultuur en Gedrag. Op welke wijze kunnen we ook internationaal van elkaar leren?

³ DNB Beroepseed: tot leven gebracht in de dagelijkse praktijk.

Signalen en adviezen strategische programma's NBA

Onderstaande adviezen, vragen en signalen volgen de Strategische NBA-agenda 2025. In het jaarplan zijn drie strategische thema's opgenomen die uitmonden in zeven strategische programma's met daaraan gekoppeld strategische projecten. Faculty ECG heeft aan de hand van deze opsomming haar signalen en adviezen geformuleerd.

Strategisch Programma's	
1. Beroepscultuur	
2. Duurzaamheid	
3. Fraude	
4. De mkb-accountant als betrouwbare samensteller en adviseur	
5. Regelverbetering	
6. Herijking Beroepsprofiel	
7. Evaluatie PE	

Uitwerking per deelgebied

Beroepscultuur	
ECG 2025	Advies: - Wij adviseren de NBA om nader uit te werken hoe het bevorderen van een <i>integere beroepscultuur</i> zich verhoudt tot het tot stand laten komen van een <i>integere organisatiecultuur</i>. Wat is in deze situatie de verantwoordelijkheid van de accountantsorganisatie voor het bevorderen van de gewenste beroepscultuur? - Wij adviseren NBA, opvolging te geven aan de uitkomsten van het promotieonderzoek van Wendy Groot. Van fouten leren is een groot issue in ons vak. Zie ook de laatste rapportage van de AFM over het frauderisico. Door rapporten zoals deze en de reacties erop, wordt de al gevoelde angst onder accountants nog meer aangewakkerd en leert de praktijk nog minder van feiten. Wat is de rol van de NBA, in gezamenlijkheid met de AFM hierbij? Het overkoepelende doel moet volgens Faculty ECG zijn dat accountants zonder angst en zonder vrees kunnen doen waarvoor hij/zij voor op aarde zijn. Ons advies is dan ook: toon zelf als NBA meer ambitie naar een omgeving die open, veilig, ondersteunend omgeving waar geleerd wordt in samenwerking met de AFM.

	Signaal: - In de sector zien we dat Private Equity (PE) partijen grote financiële belangen verkrijgen in accountantsorganisaties in een enorm tempo. Toezichthouder AFM is hier terecht zeer kritisch op. De PE-partijen hebben over het algemeen een middellange termijn focus van 5-7 jaar. Dat gaat, vermoeden wij, invloed hebben op accountantsorganisaties. We adviseren de NBA dan ook onderzoek te doen op dit thema aan de hand van bijvoorbeeld onderstaande vragen: - Wat is het effect van deze ontwikkeling op de branche en de medewerkers? Denk hierbij ook aan de studerende medewerkers. - Wordt een organisatie hier aantrekkelijker door of juist niet? - En welk effect gaat de hiermee samenhangende verzakelijking/financiële druk hebben op de kwaliteit van de werkzaamheden en belangrijker nog op de cultuur binnen deze organisaties? - Welke nieuwe ethische uitdagingen ontstaan er wanneer je in een PE-huis werkzaam bent? - Bij die andere prikkels, word je beroepsethiek dan ook op een andere wijze geactiveerd? - Wat betekent dit voor toezicht? - Er is een exit is over 7 jaar. Hoe ziet NBA dit en welke waarborgen/adviezen kunnen aan accountants en de organisaties meegegeven worden? Tot slot: neem ook andere beroepsgroepen mee in dit onderzoek (zorg, tandartsen, dierenartsen) die in sommige gevallen al verder in het PE-proces zakendoen.
• Duurzaamheid	
ECG 2025	De Faculty Ethiek, cultuur en gedrag heeft met interesse kennisgenomen van de reactie op de visie op duurzaamheid. In de visie van de Faculty zijn de kerncompetenties van de accountant – van elke professional – altijd in beweging, en worden ze beïnvloed door economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Het voorgenomen Omnibus pakket is hier een mooi voorbeeld van. De Faculty denkt dat accountants bij uitstek de vaardigheden hebben die gevraagd worden waar het gaat om duurzaamheidscontroles en andere duurzaamheid gerelateerde taken. Neemt niet weg dat ook anderen natuurlijk ook in staat (zouden moeten) zijn om audits uit te voeren. Het lijkt ons belangrijk deze kerncompetenties ook in de lijn naar de herijking van het beroepsprofiel te verankeren. Wij merken op dat, ondanks de huidige ontwikkelingen, in het hoger en wetenschappelijk onderwijs duurzaamheid in toenemende mate onderscheidende waarde heeft, en dat studenten met de gerechtvaardigde verwachting aan een opleiding beginnen dat dit onderwerp voldoende diepgaand en praktisch relevant op verschillende manieren in het

	onderwijs aan de orde komt. Anders dan een jaar of vijf geleden, wordt dit niet als radicaal gezien, maar als standaard. De Faculty ECG adviseert dan ook dat in eerste instantie vooral dat de NBA nadenkt over manieren om de relevantie van duurzaamheid voor een bredere groep accountants duidelijk te maken. Door Omnibus is er wellicht minder grondslag, maar we verwijzen graag naar de column van Wim Bartels⁴ op dit punt. Het is een kans voor accountants om juist op dit gebied relevantie te tonen. Ga dus onverdroten door op de ingeslagen weg, voer het gesprek met bedrijven over hun blik op duurzaamheid, zowel de impact als de risico's en kansen. En stimuleer ze vanuit intrinsiek bedrijfsbelang te gaan rapporteren én hun strategie aan te passen. Duurzaamheidsverslaggeving moet goed op orde blijven om toekomstgericht te blijven, risico's op schade te voorkomen, het zorgt uiteindelijk voor een concurrentievoordeel.
• Fraude	
ECG 2025	Signaal Ontwikkelingen op het gebied van Fraude én AI vragen veel van het ethisch kompas van de accountant. Er wordt steeds meer gestreefd naar efficiency, maar wat betekent dit voor het individu? De accountantskamer vermeld in het jaarverslag 2023⁵ zich zorgen te maken over het toenemende aantal klachten wegens niet integer handelen onder accountants. Dit benadrukt dat er nog werk te verrichten is om beroepsontwikkeling van de ethisch competente accountant, zoals omschreven in het Moreel besluitvormingsmodel, te blijven stimuleren. In de strategische agenda van NBA is Fraude een wezenlijk onderdeel. Wij missen in de opsomming echter AI. Door AI ontstaan er ethische discussies in de samenleving. De vraag is hoe hier mee om te gaan als beroepsgroep en hoe de NBA leden informeert en helpt door de risico's en kansen van AI in kaart te brengen⁶. Advies Een spreuk voor de NBA: Het gaat niet om de regel, het gaat om het gedrag. Of mooier nog (quote bestuurslid Faculty ECG): "Je kunt een man een bijbel geven, maar dat zorgt er niet voor dat hij gaat geloven". Zo zijn er meer dan 100 pagina's geschreven over corruptie, maar dat is niet voldoende. Het gaat namelijk over gedrag, dat verander je niet met een analyserapport. Alle uitdagingen die de accountant heeft met betrekking tot fraude, corruptie of belastingen, gaat niet om de regel maar het gedrag. De NBA moet hier veel nadrukkelijker mee aan de slag. Onder meer door onderzoek te stimuleren vanuit de gedragswetenschappen, wat past bij ons advies voor leerstoel/lectoraat), internationaal de samenwerking te zoeken en zich in te zetten de grote maatschappelijke en financiële schade te beperken.

⁴ [Omnibus-zegen \(accountant.nl\)](https://omnibus-zegen.accountant.nl/)

⁵ <https://accountantskamer.nl/jaarverslag-2023/>

⁶ De Faculty ECG ziet mogelijk voor het jaarplan 2026 een project of advies voor zich over hoe de accountant ethische waarden meteen te betrekken bij AI en de controle met behulp van gedachtengoed rondom Value driven design.
<https://www.delftdesignforvalues.nl/>

• De mkb-accountant als betrouwbare samensteller en adviseur	
ECG 2025	Signaal De ervaring vanuit de praktijk leert dat er meer aandacht moet komen voor de Professioneel Kritische Instelling en de Onderzoekende Geest binnen het MKB. Het publiek belang lijkt vooral bij accountants in de MKB-praktijk nog onvoldoende concreet en iets abstracts; het belang van de klant is veel tastbaarder. Daardoor worden er soms afslagen genomen die niet gewenst zijn. Denk bijvoorbeeld aan het combineren van dienstverlening maar ook met vooringenomenheid controlewerkzaamheden uitvoeren. Dit is een zorg van alle tijden maar wellicht nu in relatie met de komst van PE-partijen weer heel actueel. Ook hier vragen we aandacht van de NBA op de gedragsmatige kant van het vak. Hoe stimuleer je reflectie binnen het MKB-segment en stimuleer je het lerend vermogen?
• Regelverbetering	
ECG 2025	<i>Het Signaal dat we in 2024 afgaven, trekken we door naar 2025.</i> Wanneer mensen te veel druk ervaren vanuit regelgeving, ligt het voor de hand om het aantal regels te verminderen. Interessanter is het om de reflex die kennelijk in de beroepsgroep bestaat, te onderzoeken. Verbetering niet alleen normatief maar ook gedragswetenschappelijk aanvliegen. Onze observatie is dat de discussie over meer en minder regels meer zou moeten gaan over: 1) Wat is er nu nodig om de professionals beter zelf te gaan laten nadenken en 2) Hoe kun je als NBA eraan bijdragen dat professionals voldoende op de hoogte blijven van alle ontwikkelingen in regelland op een manier dat ze er niet alleen van afweten maar de regels ook kunnen toepassen. Wat vraagt dit van de regels? T.a.v. punt 1): ‘zelf nadenken’: er lijkt veel angst in de beroepsgroep te zijn dat ‘we het niet goed doen en dat dit consequenties heeft’. Hierdoor ontstaat een reactie van ‘vertel me maar wat ik moet doen’ (o.a. richting AFM). Hiermee beperken accountants onnodig zelf hun professionele ruimte⁷. Het is aan de beroepsgroep om op te komen voor de eigen beroepsnormen en in een volwassen gesprek met anderen visies uit te wisselen. De ruimte om zelf na te denken en binnen de principes van de risk based regelgeving zelf tot een oplossing te komen worden beperkt ervaren, maar zijn dat niet. Op welke manier zou de NBA het ‘zelfdenkend kritisch vermogen’ en staan voor de eigen beroepsnormen van de beroepsgroep kunnen stimuleren? T.a.v. punt 2): ‘op de hoogte blijven’. In de praktijk heeft de beroepsgroep met zoveel regels te maken, intern en extern, die ook nog eens zeer frequent veranderen. De over het algemeen vrij praktisch ingestelde accountant-professional heeft moeite om dit allemaal tot zich te nemen. Bij de (grotere) kantoren zijn er grote groepen mensen vanuit vaktechniek bezig om al die ontwikkelingen bij te houden en te vertalen naar tools/guidance voor de collega’s in de praktijk. Dit zijn echter niet per se de mensen die rechtstreeks geconfronteerd worden met de complexe vraagstukken in de praktijk.

⁷ Als in Artikel 5, de beroepseer van de Accountant (2017), Kloppenburg & Jansen, door verschillende auteurs prima verwoord.

	We adviseren de NBA om te onderzoeken hoe je op een passende (bite size) manier kennis overbrengt als beroepsorganisatie. Wat moet een accountant allemaal weten om zijn vak goed te kunnen uitoefenen, waar zit de kenniskloof? Nu worstelt iedere accountantsorganisatie en professional zelf met deze vraag. Dit is ook een vraagstuk voor het project PE-herstructurering.
• Herijking Beroepsprofiel	
ECG 2025	De kerntaak van de Faculty ECG richt zich op de ontwikkeling van het beroep op de (middel)lange termijn en focust zich op de vraag of het beroep zich systematisch de juiste kant op ontwikkelt. De opleiding tot kwalitatief goede en integere startende beroepsbeoefenaren heeft dan ook onze speciale aandacht. Advies: Zorg voor eenduidigheid in terminologie bij omschrijven competenties op het ethische vlak. We zijn blij met de weergave in concept Herijking Beroepsprofiel van het moreel besluitvormingsproces en willen de NBA (en in het verlengde de CEA) adviseren dit door te zetten en formuleringen zoals in White paper opgenomen, letterlijk over te nemen.
• Evaluatie PE	
ECG 2025	We zijn verheugd dat de NBA een visie op leren heeft ontwikkeld en dat continue professionele ontwikkeling onderdeel uitmaakt van de Verordening op de Beroepsprofielen. Graag zien we in 2026 dat de NBA actief het onderhouden en ontwikkelen van het DNA van de accountant ondersteunt en faciliteert. Daar hoort ons eerdergenoemde punt bij. Hoe brengt de NBA op passende wijze kennis over aan de accountant en stimuleert reflectie? Vanuit de Faculty ECG, waarbij we ook vanuit de maatschappij naar het beroep kijken, blijft het een aandachtspunt dat er voldoende inhoud in de PE zit, zodat (innovatie tot) scholing niet verwatert. De accountant is dienstverlener en verantwoordelijk zijn kennis en vaardigheden op niveau te houden. Bestaande kennis en vaardigheden vervagen, verouderen, hoe ervaren de accountant ook is. Een leven lang leren is onontbeerlijk. De NBA heeft de verantwoordelijkheid dit dwingend op te leggen, dus niet vrijblijvend, en wel inhoudelijk relevant, ingericht vanuit het maatschappelijke belang. Het kan ook een signaal zijn en helpen bij de beeldvorming als NBA voor het individu of voor het beroep als geheel een verplichting stelt.