



**FACULTY ETHIEK, CULTUUR EN GEDRAG**  
*Kloppend hart van de beroepsgroep van accountants*  
**SEPTEMBER 2023 – DECEMBER 2024**



## 1. OPENINGSWOORD EN VISIE OP ONTWIKKELINGEN

Beste leden en stakeholders van de NBA,

Bijgaand vindt u het verkorte jaarplan dat de faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag op 5 september heeft voorgelegd aan het Algemeen Bestuur van de NBA. Voorafgaand aan dit samenzijn en ook als inleiding op ons jaarplan, hebben wij als Faculty ECG denkrichtingen en signalen voor u bij elkaar gezet. Die leest u hieronder.

### **Integriteit als centrale waarde**

Op 6 juni jl. presenteerden wij in aanwezigheid van het bestuurslid Monika Bankert trots de resultaten van ons eerste project. Een betrokken werkgroep ontwikkelde in onze opdracht de white paper Moreel Besluitvormingsmodel voor accountants en de bijbehorende interactieve presentatie. De positieve reacties uit het beroepen -en onderwijsveld, motiveren ons om door te gaan op de inhoudelijk ingeslagen weg.

Het bestuur van de Faculty kijkt met interesse naar het initiatief van het Algemeen Bestuur van de NBA om de beroeps cultuur in kaart te brengen met een ('Barrett') waardenonderzoek onder alle leden van de NBA en op basis van deze inzichten bevordering in te zetten. In lijn, naar wij hopen, van een van onze pijlers: een cultuur gericht op het goede. We hopen van harte dat de inzichten uit dit onderzoek, helpt bij de missie en taken van de NBA, zoals een goede beroepsuitoefening en de eer van de stand als beroepsgroep, (weer & nog meer) hoog te houden.

### **Verdiepen onderzoeksmethodologie**

Om de representatieve waarde van het onderzoek voor de gehele beroepsgroep meer te waarborgen, en ook de resultaten nog verder te verifiëren, adviseren wij, aanvullend kwalitatief onderzoek te verrichten via interviews en/of focusgroepen. Dit onderzoek is nodig om te bepalen in hoeverre accountants essentiële beroepswaarden in de praktijk beleven en belichamen. Ook helpt 'triangulatie' om de uitkomsten wat meer te valideren. Ook zien wij mogelijkheden in meer wetenschappelijk onderzoek naar waarden bij accountants en binnen organisaties waar accountants werken als onderdeel van het vakgebied (nu Gedrag, Ethiek en Besluitvorming) van accountants. Wij doen daar ook een concreet voorstel toe in ons jaarplan met een verkenning voor een leerstoel/lectoraat.

### **Beroepsprofiel van de accountant van de toekomst**

Daarnaast willen we ook graag de visie horen over de voortgang rondom de aangescherpte strategische agenda (waaronder herijking van het beroepsprofiel) en wat volgens het bestuur kansen zijn voor de Faculty ECG om de doelstellingen te ondersteunen.

### **Suggesties vanuit onze faculty**

De Faculty-leden doet suggesties aan de hand van haar 3 pijlers: maatschappelijke radar, professionele integriteit en een cultuur gericht op het goede  
Deze drie pijlers zijn van fundamenteel belang voor de NBA om verder te bouwen aan een betrouwbare en toekomstgerichte beroepsgroep. Binnen onze drie pijlers zijn er relevante actievragen en suggesties geformuleerd die als leidraad dienen voor verdere gesprekken en actielijnen.

### **Maatschappelijke Rader**

De NBA vervult als publiekrechtelijke organisatie bij wet een belangrijke brugfunctie tussen de maatschappij en accountants, de beroepsbeoefenaars. Die maatschappij, onze

maatschappij, verandert in rap tempo en dat vraagt een adaptieve houding bij het verlenen van Assurance. De wetgeving loopt begrijpelijkerwijs vaak achter of is nog onvolledig. Accountants komen daardoor allerlei morele beslismomenten tegen tijdens hun werk waar ze zelf antwoorden op moeten formuleren. Hoe maken zij een gedegen afweging en komen ze tot een goede beslissing die aantoonbaar bijdraagt aan het vertrouwen dat het maatschappelijk verkeer toekent aan het werk van de accountant?

Wij formuleren daartoe een drietal vragen:

- Hoe kan de NBA als beroepsorganisatie accountants blijven helpen om de verwachtingskloof zo klein mogelijk te houden?
- Hoe kunnen we het engagement tussen NBA-leden en experts vergroten om – zodra dat opportuun is - actuele ontwikkelingen in het vakgebied te bespreken, zoals milieucriminaliteit, cybercrime, fraude en corruptie, en duurzaamheidsverslaggeving?
- Op welke manieren/ via welke kanalen kunnen we intervisiesessies binnen de beroepsgroep bevorderen waarin leden individuele casussen kunnen bespreken met betrekking tot morele beslismomenten, AI-risico's in audits en organisatiecultuur?

#### ❖ **Symposia 'Lighthouse sessions'**

Voorals MKB-accountantskantoren kan het lastig zijn om alle veranderingen bij te houden; bijvoorbeeld over de impact van AI of nieuwe wetgeving op de controle. In samenwerking met de signaleringsraad en de andere werkgroepen, kan de NBA helpen licht te laten schijnen op deze thema's via vaste online en offline 'Lighthouse sessions', laagdrempelige dialoogsessies met experts en de praktijk te organiseren. Hier bespreken accountants (en aanpalende professies indien logisch) urgente vraagstukken op het gebied van cybercrime, duurzaamheidsverslaggeving en bijvoorbeeld milieucriminaliteit.

#### ❖ **NBAadvies**

NBA onderzoekt op welke wijze en via welke kanalen intervisiesessies waarbij leden hun individuele casussen inbrengen kunnen bevorderen. Bijvoorbeeld over de risico's van AI in audits, niet-financiële informatie beoordelen of de organisatiecultuur bij hun klanten of hun eigen organisatie bespreekbaar maken. Denk aan bijvoorbeeld het trainen van ambassadeurs (opleiders, L&D professionals, betrokken leden). Het Moreel besluitvormingsmodel biedt een leidraad om intervisiesessies goed vorm te geven. Door in co-creatie dit te organiseren bevorderen we tevens onderlinge kennisdeling. Input kan ook dienen voor de DilemmaApp. Zo hoeft niemand meer dilemma's te verzinnen en komen we tot actuele, herkenbare vraagstukken. Dit veronderstelt ook meer diepgang en inhoud bij de duiding van de vraagstukken<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> In het paper Moreel Besluitvormingsmodel adviseren wij de term 'dilemma' met meer terughoudendheid te gebruiken om devaluatie van het begrip nog enigszins te remmen. Niet alles is een dilemma, keuzes zijn vaak behoorlijk helder zelfs, en het merendeel zijn lastige vraagstukken of vereisen 'gedoe' wanneer je de juiste handeling wil verrichten. Vergelijkbaar met uitspraken Thijs Smit (internal auditor in 'Artikel 5, de beroepseer van de accountant' die aangeeft in zijn werkzame leven 3 a 4 dilemma's gekend te hebben).

## Cultuur gericht op het goede

Een goede omgeving is cruciaal voor een goede audit. De root cause analyse van fraude, corruptie en witwaspraktijken is vaak te herleiden tot perverse prikkels in de cultuur. De werkdruk is te hoog, de winsttargets onrealistisch, de tegenstrijdige belangen met de klant en de schaarste aan accountants, komen de benodigde professioneel kritische instelling niet ten goede.

De sector is gebaat een omgeving te organiseren gebaseerd op vertrouwen en veiligheid. Met als resultaat een betere balans en perverse prikkels elimineren. Dit vereist een systeem perspectief om grip te krijgen op het wantrouwen in de hele keten. Een goed voorbeeld is de lage drempel waarmee controleklanten de accountant voor het tuchtrecht kunnen dagen als de controle 'ongunstig' lijkt uitpakt. Dit vormt een risico. Naast de bestaande afhankelijkheidsrelatie tussen de accountant en de 'klant' en de compliance druk, komt de professioneel kritische houding van de (beginnend) accountant nog meer onder druk te staan.

Veiligheid draagt ook bij aan de aantrekkelijkheid van het beroep voor talentvolle mensen. Het waarborgen van veiligheid is tevens van belang voor de auditkwaliteit.

- Hoe kunnen we een morele infrastructuur in de accountancy vormgeven om veiligheid en ethiek te waarborgen binnen organisaties en de sector als geheel?
  
- Op welke manieren kunnen we het bewustzijn vergroten van het belang van veiligheid voor een integere organisatiecultuur en professioneel kritische houding?

### **Professionele Integriteit: de accountant als zichtbare ethische professional**

Geschetste ontwikkelingen vragen veel van het ethisch kompas van de accountant in een systeem dat bol staat van perverse prikkels en tegenstrijdige belangen. De recente kwestie rondom de (interne) toetsen bij een accountantskantoor waarbij toets antwoorden gedeeld werden, geeft aan hoe ingewikkeld het is om je ieder moment van de dag bewust te zijn van het vergrootglas waar je handelen als accountant – terecht - onder ligt. Het geeft aan dat er nog werk te verrichten is om beroepsontwikkeling op de lange termijn te stimuleren. Goed onderzoek en een analyse van wat maakt dat vakvolwassen professionals deze keuze hebben gemaakt biedt aanknopingspunten hoe de cultuur en lerende houding binnen deze organisatie(s) op orde te krijgen en dit type misstanden niet langer voorkomen. Gezien het belang voor wat betreft de reputatie (de schade is helaas al groot) van de beroepsgroep denken wij graag mee, hoe dit concreet handen en voeten te geven.

Ook daarom is de Faculty verheugd met de uitkomsten van het onderzoek, onder leiding van Prof. Dr. Boudewijn de Bruin en Prof. Dr. Eddy Vaassen naar het Moreel besluitvormingsmodel voor accountants. Door dit model in zowel de opleidingen als de PE te integreren kunnen (nieuwe) accountants comfortabeler worden met en competentier worden in het maken en documenteren van morele besluiten. De ethische professional moet zichtbaar terugkomen in de competenties van het beroepsprofiel. Zo kunnen accountants beter en onderbouwd omgaan met de grijze gebieden tussen de moraal en de wet<sup>2</sup> en zich leren beroepen op de fundamentele beginselen. Het model ondersteunt accountants hoe om te gaan met morele beslismomenten in situaties waarin er nog geen specifieke normen of kaders zijn, zoals bij duurzaamheidsverslaggeving en het integreren van soft controls in audits.

---

<sup>2</sup> Hier sluit het paper aan op de greenpaper “Tussen moraal en wet” van de Subcommissie Ethiek van de NBA

- De Faculty denkt graag mee over hoe het Moreel besluitvormingsmodel succesvol wordt geïmplementeerd onder alle (aspirant-)leden van de NBA. Hiertoe wordt, een implementatieplan uitgewerkt.

❖ **Beroepsprofiel van een ethisch competente professional**

Naast de harde controlevaardigheden die als *must have* aanwezig dienen te zijn bij elke accountant is er een maatschappelijke beweging gaande waarbij onze thema's ethiek, cultuur en gedrag een steeds prominentere rol krijgen. Onderwerpen zijn niet meer eendimensionaal maar omvatten meerdere multilaterale dimensies en dus perspectieven die afgewogen dienen te worden door het beroep. Voldoende tijd, bewustzijn, leren onder werktijd en reflectie zijn noodzakelijk om dit soort competenties te ontwikkelen. 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. In dat kader dragen wij ook graag bij in de vervolgfase van de herijking van het beroepsprofiel onder meer door de competenties die zijn geformuleerd in onze white paper Moreel besluitvormingsmodel voor accountants.

Deze actievragen bieden richting voor verdere gesprekken en acties binnen de NBA. Het is essentieel om gezamenlijk de koers voor de toekomst te bepalen, de beroepsgroep en het beroepsprofiel van accountants te versterken en te laten floreren in een veranderende maatschappij.

Wij nodigen u ook van harte uit om met ons dieper in te gaan op deze thema's en gezamenlijk stappen te zetten. Samen leggen we een fundament met integriteit als centrale waarde, voor een toekomst waarin accountants hun rol als vertrouwenspersonen in het maatschappelijk verkeer blijven vervullen en bijdragen aan een eerlijke en duurzame samenleving.

Met vriendelijke groet,

**Het voltallige bestuur van de Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag**

Margreeth Kloppenburg, Mike Muller, Boudewijn de Bruin, Charlie Groen, Susanne Overes, Endymion Struijs, Daphne Kolk

## 2. FOCUS FACULTY ECG, September 2023 – December 2024

De faculty ECG heeft tot doel onderstaande relevante vragen te beantwoorden (zie onderbouwing H1):

1. Hoe kan de NBA als beroepsorganisatie accountants blijven helpen om de verwachtingskloof zo klein mogelijk te houden?
2. Hoe vergroten we het engagement tussen NBA-leden en experts met als doel actuele ontwikkelingen in het vakgebied sneller met elkaar te bespreken, zoals milieucriminaliteit, cybercrime en duurzaamheidsverslaggeving?
3. Op welke manieren bevorderen we intervisiesessies waarin leden individuele casussen bespreken met morele beslismomenten, AI-risico's in audits en organisatiecultuur?
4. Hoe geven we een morele infrastructuur in de accountancy om zo veiligheid en integere beroepsuitoefening te waarborgen binnen organisaties en de sector als geheel? Wat is er eigenlijk ingericht op dit punt voor accountants?
5. Op welke manieren vergroten we het bewustzijn van het belang van veiligheid voor een integere organisatiecultuur en professioneel kritische houding?
6. Hoe implementeren we het Moreel Besluitvormingsmodel?

Het Facultybestuur van ECG kenmerkt zich door een grote mate van diversiteit aan kennis en vaardigheden en toegang tot een breed netwerk aan stakeholders. De Faculty ECG biedt haar expertise aan bij de ontwikkeling van activiteiten (**distributie**), die leiden tot bevordering van ethiek, cultuur en gedrag binnen de beroepsgroep. Consultering (**platform**) vindt onder andere plaats direct aan de faculty gelinkte ambassadeurs. Deze tweede schil (+/- 100 ambassadeurs) om de faculty ECG wordt gevormd door leden en betrokken uit het werkveld.

In het kader van **monitoring** gaat de aandacht de komende bestuursperiode vooral uit naar een eerstvolgend project:

1. Communicatie over en implementatie van het Moreel besluitvormingsmodel voor accountants. Een projectplan voor deze tweede fase wordt in september/oktober 2023 voor goedkeuring voorgelegd aan het MT/Bestuur.

In het kader van onderzoek en ontwikkeling initieert de Faculty:

2. Onderzoek Morele infrastructuur om integer handelen te waarborgen binnen de sector, waaronder elementen zoals een integere werkcultuur, samenwerking en psychologische veiligheid opgenomen worden.

Het tweede grotere project waar de *Faculty Ethiek, cultuur en gedrag* op inzet, is de vormgeving en inrichting van een morele infrastructuur: een logische en vertrouwelijke omgeving waarbinnen accountants – te allen tijde – steun en advies kunnen ophalen om vervolgens in de beroepspraktijk, versterkt en gesteund, de rechte rug te laten zien.

De eerste fase bestaat uit een onderzoek naar welke relevante onderzoeken hierop al gedaan zijn en een onderzoek waarbij we inventariseren wat er is aan bestaande infrastructuur:

- Wat is er?
- Wat bestaat er?
- Wat zijn vereisten?
- Welke reglementen zijn er?
- Wie binnen de NBA houden zich met morele infrastructuur bezig (denk aan sub-commissie Ethiek, vertrouwenspersoon)?
- Wat zijn daarbij ieders verantwoordelijkheden?
- Hoe bekend zijn leden met dit aanbod?
- Hoe laagdrempelig is, hoeveel gebruik maken leden van het aanbod?
- Waar zitten de hiaten?

De uitkomsten van deze oriëntatie geven voeding aan een mogelijk vervolg waarbij de hiaten worden ingevuld en de infrastructuur als geheel beoordeeld en geoptimaliseerd wordt.

En tot slot doen we als faculty:

3. Een eerste verkenning naar de mogelijkheden en kosten van een NBA- leerstoel Ethiek/ HBO-lectoraat worden ondernomen op weg naar een volwaardig wetenschappelijk vakgebied ECG. Een tweetal universiteiten lijken in eerste instantie open te staan voor deze verkenning.

\*Een projectvoorstel voor het doen van onderzoek werken we met het team L&D uit. Ook zijn er cross-overs met Faculty Business & Management als het gaat over het thema ethisch leiderschap.

### **Praktisch Samengevat**

#### **Focus Faculty ECG september 2023- december 2029**

1. *Monitoring op en bijdragen aan uitvoeren van het 'Communicatie- en implementatieplan Moreel besluitvormingsmodel voor accountants*
2. *Onderzoek naar morele infrastructuur*
3. *Verkenning NBA Leerstoel/lectoraat Ethiek*
4. *Bijdragen aan het herijking Beroepsprofiel voor Accountants*
5. *Bijdragen aan het bevorderen van de cultuuragenda (waardenonderzoek)*
6. *Internationale verkenning (professional bodies) naar Ethiek, Cultuur en Gedrag*

