

White paper

# Moreel besluitvormingsmodel voor accountants

Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

  
**NBA**

Juni 2023


Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants





## Nederland rekt 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

In opdracht van de NBA Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag

**Werkgroep**

prof. dr. Eddy Vaassen RA (hoogleraar accountancy, Tilburg University), prof. dr. Boudewijn de Bruin (hoogleraar financiële ethiek, Rijksuniversiteit Groningen), drs. Wilma Hosang (SRA) en Daphne Kolk MMI (projectleider NBA).

Voor meer informatie kunt u terecht bij Daphne Kolk via [d.kolk@nba.nl](mailto:d.kolk@nba.nl) of 06-21897657.

Design: Mr. Prezident

© 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
Voorwoord	5
Samenvatting	6
1.    Introductie	8
2.    Moraal, ethiek en besluitvorming	10
2.1   Moraal en ethiek	10
2.2   Normatieve en gedragswetenschappelijke beroepsethiek	10
2.3   Moreel beslissingsprobleem	11
2.4   De uitgangspunten van het moreel besluitvormingsmodel	11
3.    Het moreel besluitvormingsmodel	12
3.1   Proces	12
3.1.1   Proces: identificatie	12
3.1.2   Proces: oordeel	14
3.1.3   Proces: intentie	15
3.2   Cognitie	15
3.2.1   Cognitie: mentale modellen	15
3.2.2   Cognitie: situationeel besef	17
3.2.3   Cognitie: mindset	17
3.3   Persoon	18
3.3.1   Persoon: aanleg	18
3.3.2   Persoon: opleiding	20
3.3.3   Persoon: ervaring	20
3.3.4   Persoon: persoonlijk normenkader	20
3.4   Probleem	21
3.4.1   Probleem: afstand tot de beslisser	21
3.4.2   Probleem: omvang van de gevolgen	23
3.4.3   Probleem: waarschijnlijkheid van de gevolgen	24
3.5   Omgeving	24
3.5.1   Omgeving: sociaal en professioneel normenkader	24
3.5.2   Omgeving: beïnvloedingssfeer	26
3.5.3   Omgeving: psychologische veiligheid	26
3.6   Beslissing	27
4.    Verantwoording en afbakening	30
4.1   Projectopdracht vanuit Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag	30
4.2   Randvoorwaarden	30
4.3   Verantwoording onderzoeksmethode	31
4.4   Wat is het model niet?	31
4.5   Tot slot	31
Referenties	32
Bijlage: deelnemerslijst	33

# Voorwoord

In het NIVRA-geschrift Normen voor accountants (1991) staan veel rake observaties. Eentje zou je zelfs - met een beetje fantasie - als een aankondiging kunnen zien naar de inhoud van dit werk dat nu, vele jaren later, voor u ligt. Ik citeer de toenmalige professoren Van de Poel en Schilder: "Wat weten we (...) van de normen en waarden, die accountants zelf belangrijk vinden? (...) Als we wel iets te weten komen over de belangrijkste eigen principes van accountants, kunnen we daarmee rekening houden voor toepassing in praktijk en onderwijs".

Zie hier in een notendop de essentie van wat het Moreel besluitvormingsmodel voor accountants beoogt en de elementen ('dat iets') die het model omvat. Het *Moreel besluitvormingsmodel voor accountants* beschrijft, namelijk, die elementen die een rol spelen in het proces van morele besluitvorming bij de accountant zélf.

De in de wetenschap en praktijk breed gedragen *evidence-based* inzichten over morele besluitvorming vormen de kern van het model. Het model onderbouwt en maakt het proces en de samenhang zichtbaar hoe een ethisch competente accountant tot een moreel besluit komt. Het model zegt dus niet expliciet wat goed of fout gedrag is, iets wat vaak vrij helder is, maar helpt u bewust te worden van de psychologische elementen die een rol spelen bij uw afwegingen over hoe te handelen. Het geeft handvatten om die afwegingen nog eens kritisch tegen het licht te houden.

Het is ook meteen een instrument om ethisch gedrag bij en met elkaar te stimuleren en daarmee goede beroepsuitoefening - een wettelijke taak van de NBA. Het geeft zo concreet als mogelijk invulling aan de gevraagde vaardigheden. Vaardigheden die - in het ideale geval - een ethisch competente accountant bewust en *wholeheartedly* omarmt.

In het ontwerp van het model is heel bewust gekozen voor elementen die relevant en toepasbaar zijn voor alle NBA-leden in zeer uiteenlopende professionele omgevingen. En wel zó dat het ook meteen een gedeeld uitgangspunt is voor onderwijsdoeleinden: voor opleiders, serviceorganisaties en professionals van learning & development afdelingen bij kantoren en overheidsinstellingen. Gezien de aanstaande herijking van het beroepsprofiel is dat mogelijk behulpzaam. Tot slot sluit het model aan op de green paper Moraal versus Wet, dat in 2021 verscheen van de Subcommissie Ethiek.

Als opdrachtgever van dit project bedankt de Faculty Ethiek, cultuur en gedrag (ECG) graag de werkgroep voor hun noeste arbeid, een waardevol scheppingsproces. Ook bedanken we graag expliciet alle mensen die hun tijd en expertise hebben ingezet.

Het model is een eerste boreling vanuit de Faculty ECG. Vandaag ziet zij het licht. En er staat meer op stapel. Dat doen we het liefst met leden. Wij gedijen het best wanneer accountants zich actief doch liefdevol bemoeien met ons doel: de integriteit van deze beroepsgroep op de lange termijn blijven ontwikkelen en bevorderen.

Wij nodigen iedere accountant, of betrokkene bij de beroepsgroep die iets wil aanvullen op of aanscherpen aan het model of de projecten die nog volgen, zich aan te sluiten bij onze thema's. Dat kan heel eenvoudig via [www.nba.nl/facultyecg](http://www.nba.nl/facultyecg). Immers: "*We need others to achieve integrity*".

Margreeth Kloppenburg  
Voorzitter bestuur Faculty Ethiek, cultuur en gedrag van de NBA

# Samenvatting

Accountants komen regelmatig in aanraking met vraagstukken die toepassing van ethische principes vereisen om morele beslissingen te nemen. Voor het nemen van een morele beslissing is inzicht nodig in het proces van besluitvorming en in de factoren die de besluitvorming beïnvloeden.

De Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag van de NBA heeft begin 2022 opdracht gegeven tot het ontwikkelen van een moreel besluitvormingsmodel voor accountants. De faculty gaf hierbij nadrukkelijk aan dat het een model moest worden voor alle accountants: openbaar accountants, intern accountants, overheidsaccountants en accountants in business. Het onderzoek omvatte een literatuurstudie, een enquête, vier rondetafels met belanghebbenden uit het veld, en twee evaluaties met een expertgroep.

Het in deze white paper opgenomen moreel besluitvormingsmodel voor accountants geeft weer hoe ethisch competente accountants tot morele beslissingen komen. Het model kan zorgen voor bewustwording onder accountants over het proces van morele besluitvorming, maar is geen stappenplan om te bepalen hoe zij tot die beslissingen kunnen komen.

Om een moreel beslissingsprobleem op te lossen doorloopt de accountant een proces dat uit drie fasen bestaat alvorens een beslissing te nemen:

- identificatie van het moreel beslissingsprobleem;
- oordeelsvorming op basis van inventarisatie van mogelijke beslissingen en het afwegen van argumenten;
- het vormen van de intentie tot het nemen van een beslissing.

Dit beslissingsproces staat onder invloed van de cognitieve processen die de accountant voor zichzelf construeert en beïnvloedt op zijn beurt diezelfde cognitieve processen. Het model beschrijft cognitie als het samenstel van de mentale modellen, het situationeel besef, en de mindset van de accountant.

Het model omvat drie factoren die het besluitvormingsproces van de accountant beïnvloeden: de accountant zélf, het moreel beslissingsprobleem en de omgeving waarin het probleem zich voordoet. Aanleg, opleiding, ervaring, en persoonlijk normenkader vormen samen de kenmerken van de accountant. Afstand tot de beslisser, omvang van de gevolgen, en waarschijnlijkheid van de gevolgen vormen samen de kenmerken van het moreel beslissingsprobleem. Sociaal en professioneel normenkader, beïnvloedings sfeer, en psychologische veiligheid vormen samen de kenmerken van de omgeving waarin het moreel beslissingsprobleem zich voordoet.

Het model beschrijft de kenmerken van de ethisch competente accountant als volgt:

#### De ethisch competente accountant ...

- is in staat om relevante morele beslissingsproblemen te herkennen in verschillende situaties, is alert op morele knelpunten en heeft oog voor minder op de voorgrond tredende belangen.
- consulteert collega's en beroepsgenoten, staat open voor de inzichten van externe deskundigen, en stelt gericht vragen, niet alleen om ontoereikende kennis aan te vullen, maar ook om de eigen oordeelsvorming aan die van anderen te toetsen.
- is gemotiveerd om de juiste, normconforme beslissing te nemen en weet welke strategieën en technieken beschikbaar zijn om de druk tegen te gaan als eigenbelang of organisatiebelang een normconforme beslissing in de weg staan.
- probeert zicht te krijgen op de eigen mentale modellen en die van anderen.
- is zich bewust van de omvang en het bereik van situationeel besef, maar ook van de factoren die situationeel besef positief of negatief beïnvloeden.
- heeft een positieve mindset ten aanzien van persoonlijke integriteit en individuele verantwoordelijkheid, de fundamentele beginselen van de beroepsgroep en andere bronnen van normatieve beroepsethiek.
- is zich bewust van de invloed van aanleg op gedrag, begrijpt en stuurt de eigen emoties en is in staat om positieve invloed uit te oefenen op de partijen die bij een moreel beslissingsprobleem zijn betrokken.
- is zich bewust van de rol die de eigen opleiding speelt in morele besluitvorming, kent de eventuele lacunes daarin, en onderneemt concreet actie om die lacunes te dichten.
- is zich bewust van de positieve en negatieve invloed die ervaring op morele besluitvorming kan hebben.
- is zich bewust van de invloed van het eigen persoonlijk normenkader op standpunten en beslissingen van zichzelf en anderen, draagt dit als moreel kompas of geweten bij zich, stelt dit persoonlijk normenkader voortdurend bij op grond van relevante nieuwe inzichten en maatschappelijke ontwikkelingen, is zich bewust van de feilbaarheid van normatieve opvattingen en heeft een kritische en respectvolle houding ten opzichte van het persoonlijke normenkader van anderen die bij de morele besluitvorming betrokken zijn.

- spant zich in om te voorkomen dat de intensiteit van een moreel beslissingsprobleem onjuist wordt geëvalueerd door het verkeerd inschatten van de gezichtspunten van partijen met een grotere afstand tot het beslissingsprobleem.
- spant zich in om te voorkomen dat de intensiteit van een moreel beslissingsprobleem onjuist wordt geëvalueerd door een verkeerde inschatting van de omvang van de gevolgen van een bepaalde probleemoplossing.
- spant zich in om te voorkomen dat de intensiteit van een moreel beslissingsprobleem onjuist wordt geëvalueerd door een verkeerde inschatting van de waarschijnlijkheid dat de gevolgen zich inderdaad zullen voordoen.
- reflecteert kritisch op het geldende sociaal en professioneel normenkader, evalueert hoe dit normenkader zich verhoudt tot het eigen persoonlijk normenkader, en is zich daarbij bewust van de invloed van het sociaal en professioneel normenkader op de eigen morele besluitvorming.
- onderkent dat de eigen verwachting ten aanzien van de beoogde gevolgen van een beslissing invloed zal hebben op de morele besluitvorming.
- is zich ervan bewust dat het vertrouwen dat persoonlijke opvattingen, vaardigheden en inzichten worden gerespecteerd en dat op constructieve wijze de confrontatie kan worden aangegaan als er een verschil van mening bestaat, invloed hebben op de eigen morele besluitvorming.
- staat kritisch ten opzichte van de uiteindelijk genomen morele beslissing, staat open voor feedback op die beslissing, en keert indien nodig terug naar eerdere fasen van morele besluitvorming.

Deze kenmerken zijn één op één te herleiden tot de verschillende onderdelen van het model.

De gedachtegang achter het model is dat accountants die het model gebruiken beter in staat zijn om na te gaan welke factoren hun morele besluitvorming negatief kunnen beïnvloeden. Door herhaaldelijk gebruik van het model zullen zij na verloop van tijd hun vaardigheid verbeteren om de morele intensiteit van beslissingsproblemen in te schatten. Daardoor zullen zij beter in staat zijn om moreel juiste beslissingen te nemen.

Om de toegankelijkheid van het model te vergroten is naast deze white paper een interactieve website ontwikkeld. Zie: [www.nba.nl/besluitvormingsmodel](http://www.nba.nl/besluitvormingsmodel).

# 1. Introductie

Ethiek en accountants zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Accountants komen regelmatig in aanraking met ethische vraagstukken die vragen om morele besluitvorming.

Denk bijvoorbeeld aan de accountant die te maken heeft met:

- wet- en regelgeving en standaarden die multi-interpretabel zijn;
- complexe verslaggevings-, controle- of juridische problemen waarvoor vaak géén eenduidige oplossingen bestaan;
- tijdsdruk door gedane toezeggingen of het verstrijken van wettelijke termijnen;
- gemaakte fouten in het verleden die de accountant steeds lastiger kan herstellen;
- het inschatten van frauderisico's;
- politiek gevoelige problemen;
- leidinggevendenden die gesignaleerde problemen bagatelliseren;
- corruptie waarmee internationaal verschillend wordt omgegaan; en
- klantrelaties die onder druk staan waardoor commerciële belangen mogelijk prevaleren boven morele belangen.

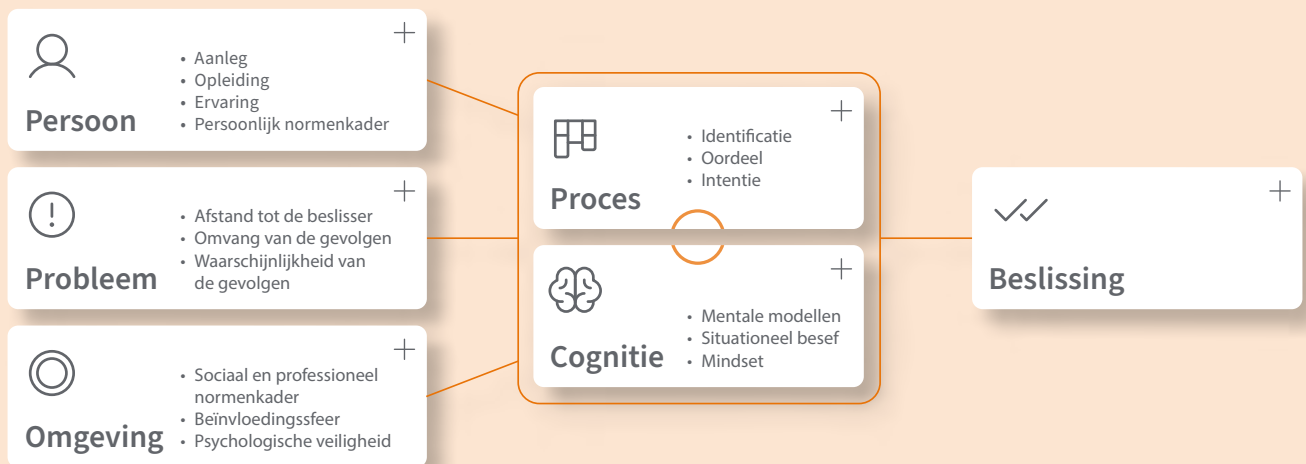
Voor het nemen van een morele beslissing is inzicht nodig in het proces van besluitvorming en in de factoren die de besluitvorming beïnvloeden. Deze white paper beschrijft een moreel besluitvormingsmodel voor accountants. Het model is bedoeld voor alle accountants: openbaar accountants, intern accountants, overheidsaccountants en accountants in business.<sup>1</sup>

Het model kan zorgen voor bewustwording onder accountants over het proces van morele besluitvorming. Het geeft weer wat ethisch competente accountants doen om tot morele beslissingen te komen, maar het is géén stappenplan om te bepalen hoe zij tot die beslissingen kunnen komen. Het model is weergegeven in Figuur 1 en wordt in de navolgende hoofdstukken nader uitgewerkt.

<sup>1</sup> Hiermee is de reikwijdte van deze white paper breder dan die van de green paper Moraal versus Wet van de NBA-subcommissie Ethiek (NBA 2021). Die green paper gaat nader in op de morele besluitvorming door controlerend accountants en laat andere openbaar accountants, intern accountants, overheidsaccountants, en accountants in business buiten beschouwing.



# Het Moreel besluitvormingsmodel voor accountants



Figuur 1: Het Moreel besluitvormingsmodel voor accountants

## 2. Moraal, ethiek en besluitvorming

Voordat we het moreel besluitvormingsmodel toelichten, leggen we verschillende begrippen uit zodat accountants het model op de juiste wijze kunnen interpreteren.

### 2.1 Moraal en ethiek

Moraal omvat de specifieke normen en waarden die in een bepaalde omgeving (bijvoorbeeld een beroep of organisatie) gelden. Wet- en regelgeving biedt niet altijd adequate normen en waarden om tot een morele beslissing te komen. In die gevallen biedt ethiek de instrumenten om gedrag te bevorderen dat voldoet aan de normen en waarden in een bepaalde omgeving. Dergelijk gedrag duiden we aan met de term *norm-conform gedrag*.

#### Morele besluitvorming

Morele besluitvorming legt de nadruk op de morele aspecten van besluitvorming en niet op de vaktechnische aspecten. De vaktechnische aspecten zijn uiteraard wél van belang in het model, als randvoorwaarde voor het nemen van morele beslissingen. We spreken van morele besluitvorming en morele beslissing om aan te geven dat het gaat om besluitvorming die resulteert in een beslissing die beoogt normconform te zijn.

### 2.2 Normatieve en gedragswetenschappelijke beroepsethiek

Het vakgebied *Ethiek* bestudeert morele besluitvorming. Met ethiek bedoelen we in deze white paper de beroepsethiek, en specifiek de ethiek van de beroepsgroep accountants. Binnen de beroepsethiek kan een onderscheid worden gemaakt in normatieve en gedragswetenschappelijke beroepsethiek.

*Normatieve beroepsethiek* geeft antwoord op de vraag welke normen er in een bepaalde beroepsgroep zouden moeten gelden en wat die normen inhouden. Een voorbeeld in dit verband is de verplichting tot het vertrouwelijk behandelen van klantgegevens, en onder welke omstandigheden een uitzondering op die verplichting mag worden gemaakt.<sup>2</sup> De belangrijkste ethische normen voor accountants betreffen de fundamentele beginselen uit de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). Ook zijn ze te vinden in *best practices*, zoals opgenomen in richtlijnen en handreikingen, en in strafrechtelijke, civielrechtelijke en vooral tuchtrechtelijke<sup>3</sup> *jurisprudentie*.<sup>4</sup>

*Gedragswetenschappelijke beroepsethiek* houdt zich bezig met vragen over hoe mensen tot morele beslissingen komen, welke factoren (zowel op individueel als omgevingsniveau) morele besluitvorming beïnvloeden, en hoe binnen organisaties en beroepsgroepen een ethisch klimaat en ethische cultuur kunnen worden bevorderd. Het gaat hierbij bijvoorbeeld over hoe professionals bepaalde mentale modellen ontwikkelen die ervoor zorgen dat zij zich zodanig gedragen dat de kernwaarden van de organisatie of beroepsgroep bevorderd en verwezenlijkt worden. Maar het kan ook gaan over het ontwikkelen van technieken

<sup>2</sup> Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)

<sup>3</sup> Herregodts (2019)

<sup>4</sup> De tuchtrechtelijke jurisprudentie betreft vooral uitspraken van de accountantskamer over niet-naleving van de fundamentele beginselen uit de VGBA

om de situationele factoren te sturen die de morele besluitvorming beïnvloeden. Hierbij valt te denken aan maatregelen om de diversiteit in besluitvorming te vergroten, transparantievereisten, bonusconstructies en veel andere vormen van *soft controls*.<sup>5</sup>

De relatie tussen normatieve en gedragswetenschappelijke ethiek is dat de normatieve ethiek de criteria aanreikt waaraan gedrag kan worden getoetst om te bepalen of dit gedrag normconform is. De *gedragswetenschappelijke ethiek* probeert vast te stellen welke factoren van invloed zijn op de mate waarin die criteria worden nageleefd en hoe normconform gedrag kan worden bevorderd. Het beschreven model richt zich op het vaststellen van de factoren die van invloed zijn op normconform gedrag door accountants.

### 2.3 Moreel beslissingsprobleem

Het moreel besluitvormingsmodel vermijdt nadrukkelijk de term *dilemma*. Een dilemma is een beslissingsprobleem waarin de beslisser een keuze moet maken tussen verschillende oplossingen die zowel nadelen als voordelen hebben. Dilemma's zijn vanuit hun aard moeilijke, netelige kwesties, waar de beslisser het in beginsel nooit helemaal goed kan doen omdat elke keuze leidt tot het accepteren van de nadelen van de gemaakte keuze. Hoewel accountants bij morele beslissingsproblemen ook geconfronteerd worden met keuzes waaraan voor- en nadelen kleven, gaat het in veel gevallen om situaties waarin één handeling duidelijk als moreel juist geldt. In veel gevallen gaat het om de keuze tussen maatschappelijk belang of handelen in het eigenbelang van de accountant of dat van de accountantsorganisatie. Veelal staat in zulke gevallen buiten discussie dat de normconforme keuze is te handelen in het maatschappelijk belang.

Zo'n moreel beslissingsprobleem een *dilemma* noemen suggereert ten onrechte dat het een moeilijke of netelige kwestie is waar je het nooit goed kunt doen. Het gebruik van de term dilemma zet naar de opvatting van de werkgroep dan ook de deur open naar een mogelijke rechtvaardiging voor een moreel onjuiste, niet-normconforme, keuze. Daarom moet de voorkeur worden gegeven aan een neutralere term. De term die we hanteren bij het beschrijven van het moreel besluitvormingsmodel is *moreel beslissingsprobleem*. We gebruiken de termen morele beslissing en morele besluitvorming als het gaat om het nemen van een beslissing over een moreel beslissingsprobleem.

Het gaat dus om het handelen of het nalaten te handelen door een accountant bij het oplossen van een bepaald moreel beslissingsprobleem.

### 2.4 De uitgangspunten van het moreel besluitvormingsmodel

Het moreel besluitvormingsmodel beschouwt de normen als gegeven. Dit maakt een analyse mogelijk van de kenmerken van individuele accountants die in een professionele omgeving geconfronteerd worden met morele beslissingsproblemen maar ook van de individuele- en omgevingsfactoren die de morele besluitvorming van accountants bij dergelijke beslissingsproblemen beïnvloeden. De wijze waarop ethiek binnen organisaties of de beroepsgroep kan worden beïnvloed valt buiten het bestek van het model. Het model vormt daartoe wél een goede basis omdat kennis van de modelcomponenten de oplossingsrichtingen aangeeft.

<sup>5</sup> NBA (2021a)

# 3. Het moreel besluitvormingsmodel

Het moreel besluitvormingsmodel is gebaseerd op de huidige stand van onderzoek op het gebied van de gedragswetenschappelijke beroepsethiek. Het model geeft schematisch weer welke factoren morele besluitvorming beïnvloeden.

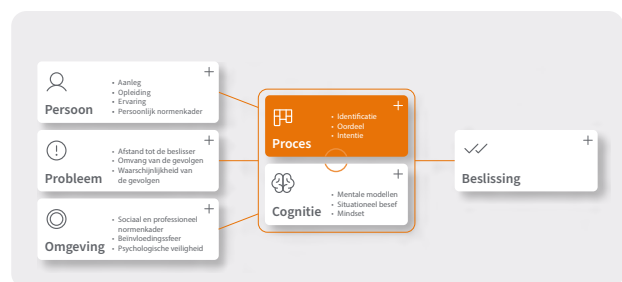
## Hoe werkt het model?

Uitgangspunt is dat een accountant wordt geconfronteerd met een moreel beslissingsprobleem dat zich voordoet in een bepaalde context. In het model representeert persoon de accountant, probleem het moreel beslissingsprobleem en *omgeving* de context waarin het probleem zich voordoet. Om tot een beslissing te komen doorloopt de accountant een beslissingsproces dat uit drie fasen bestaat (paragraaf 3.1). Dit beslissingsproces staat onder invloed van de cognitieve processen die de accountant voor zichzelf construeert, en beïnvloedt op zijn beurt diezelfde cognitieve processen. In het model representeert proces het beslissingsproces van de accountant; cognitie de cognitieve processen en beslissing het beslissingsgedrag (paragraaf 3.6).

## 3.1 Proces

Het proces om te komen tot een morele beslissing bestaat uit drie fasen:

1. *identificatie* van het moreel beslissingsprobleem (paragraaf 3.1.1);
2. *oordeelsvorming* op basis van inventarisatie van mogelijke beslissingen en het afwegen van argumenten (paragraaf 3.1.2);
3. het vormen van de *intentie* tot het nemen van een beslissing (paragraaf 3.1.3).<sup>6</sup>



### 3.1.1 Proces: identificatie

In de identificatiefase gaat het erom dat de accountant een probleem ook daadwerkelijk als een moreel beslissingsprobleem ziet.

De ethisch competente accountant is in staat om de relevante morele beslissingsproblemen te herkennen in verschillende situaties. Dit vereist sensitiviteit voor expliciete en impliciete signalen uit de omgeving. De ethisch competente accountant is alert op morele knelpunten en heeft ook oog voor minder op de voorgrond tredende belangen. Als een accountant bepaalde morele problemen niet als zodanig onderkent, is sprake van een blinde vlek.

<sup>6</sup> Het moreel besluitvormingsmodel beschouwt gedrag, het vierde stadium in het model van Rest (1986), niet als een onderdeel van het beslissingsproces maar als de uitkomst van dit proces. Dit is de uiteindelijke beslissing die wordt genomen.



De afweging die de accountant maakt, kan de vorm aannemen van een morele kosten-batenanalyse.

### Voorbeeld

Op de avond voor de lancering van de space shuttle Challenger op 28 januari 1986 werd gediscussieerd over de vraag of de lancering moest worden uitgesteld. Bepaalde afsluitingen zouden onder lage temperaturen mogelijk niet werken. De beslissers identificeerden dit probleem als een managementprobleem en niet als een moreel beslissingsprobleem.

### Voorbeeld

Een accountant is net aangetreden als cfo van een internationaal opererende onderneming. De accountant wordt geconfronteerd met een situatie waarin een bouwvergunning voor een nieuwe fabriek moet worden verkregen, in een land dat slecht scoort op de corruptie-index van Transparency International. De vergunningaanvraag verloopt zeer moeizaam, totdat een lokale medewerker de cfo erop wijst dat de vergunning binnen een week rond kan zijn. De lokale medewerker kan dat regelen via een lokale agent. De agent vraagt daarvoor een stevig bedrag. De cfo herkent, bewust of onbewust, het morele beslissingsprobleem mogelijk niet.

### 3.1.2 Proces: oordeel

Als de accountant een moreel beslissingsprobleem onderkent, vormt de accountant zich een oordeel over wat de moreel juiste gedraging is in de specifieke situatie.

De accountant gebruikt in zijn oordeelsvorming een breed scala aan bronnen van normatieve beroepsethiek. De fundamentele beginselen uit de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants vormen de belangrijkste bron: professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, en vertrouwelijkheid.<sup>7</sup>

Andere mogelijke bronnen zijn:

- wet- en regelgeving;
- de tekst van de accountantseed;
- persoonlijke ethische en morele opvattingen van de accountant (het eigen morele kompas en geweten);
- universele ethische en morele principes;
- maatschappelijke opvattingen;
- moresprudentie (de verslaglegging over de toepassing van de professionele moraal);
- tuchtrechtspraken.

<sup>7</sup> Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)

<sup>8</sup> Karssing (2018)

De accountant kan een stappenplan gebruiken om tot een morele beslissing te komen. Een voorbeeld van een stappenplan is: *Het moreel intervisiemodel*.<sup>8</sup>

De ethisch competente accountant consulteert collega's en beroepsgenoten, staat open voor de inzichten van externe deskundigen, en stelt gericht vragen, niet alleen om mogelijk ontoereikende kennis aan te vullen, maar ook om de eigen oordeelsvorming aan die van anderen te toetsen. De afweging die de accountant maakt, kan de vorm aannemen van een morele kosten-batenanalyse. Andersoortige afwegingen kunnen uitgaan van respect voor de vrijheid, autonomie en mensenrechten, de eer van de beroepsgroep, deugden (zoals eerlijkheid en moed), rechtvaardigheid, zorg en zorgzaamheid, integriteit, de visie op de maatschappij (bijvoorbeeld de maatschappij als sociaal contract) en de wet.

### Voorbeeld

Tijdens de discussie voorafgaand aan de lancering van de space shuttle Challenger zijn argumenten van tegenstanders van de lancering niet gehoord of niet op waarde geschat. Hierdoor werden slechts economische overwegingen in beschouwing genomen: het zou veel geld kosten om de lancering uit te stellen en het zou ook enorm reputatieverlies voor alle betrokkenen opleveren.

### Voorbeeld

Een controlecliënt van een accountant heeft continuïteitsproblemen. De accountant weet dat hier een grondige afweging moet worden gemaakt en eventueel een melding nodig is in de controleverklaring. De accountant verwacht dat in dit specifieke geval een dergelijke melding mogelijke kapitaalverschaffers zal afschrikken, waardoor de cliënt failliet kan gaan. De onderneming biedt werk aan een grote groep vluchtelingen uit oorlogsgebieden en doet dat op een zorgvuldige en menswaardige manier. Bij faillissement komen deze mensen zonder werk te zitten, met slechts een kleine kans op vervangend werk. De accountant wil niet klakkeloos de regels volgen, maar ook de menselijke kant van het probleem zien. De accountant maakt een afweging tussen het belang van het vermelden van de continuïteitsproblemen en het belang van het behouden van de werkgelegenheid van deze kwetsbare groep werknemers.

### 3.1.3 Proces: intentie

Nadat een oordeel is gevormd over de moreel juiste beslissing, moet de accountant dit omzetten in actie. Het model maakt onderscheid tussen het vormen van de intentie tot het nemen van een beslissing en het daadwerkelijke nemen van de beslissing. Goede intenties leiden niet altijd tot bijpassend gedrag. Het is dus mogelijk dat de intentie om een juiste morele beslissing te nemen uiteindelijk niet tot die morele beslissing leidt.

De ethisch competente accountant is gemotiveerd om de juiste, normconforme beslissing te nemen en weet welke strategieën en technieken beschikbaar zijn om de druk tegen te gaan als eigenbelang of organisatiebelang een normconforme beslissing in de weg staan.

#### Voorbeeld

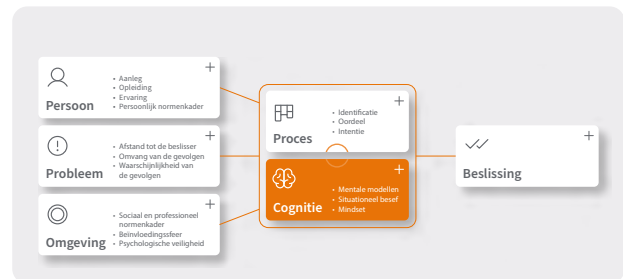
Als gevolg van de blinde vlekken binnen het team is bij de Challenger nooit de intentie gevormd om de lancering uit te stellen. Hierdoor werd de moreel onjuiste beslissing genomen om de lancering door te laten gaan.

#### Voorbeeld

Een assistent-accountant signaleert dat bij een bepaalde post in de jaarrekening van een controlecliënt verkeerde aannames worden gemaakt waardoor deze post al enkele jaren een materiële fout bevat. Nadat de assistent-accountant de voorgestelde correctie heeft neergelegd bij de verantwoordelijk accountant, hoort de assistent-accountant enkele weken niets van de verantwoordelijk accountant. Uiteindelijk geeft de verantwoordelijk accountant vlak voor afgifte van de controleverklaring aan dat de correctie niet zal worden verwerkt in de jaarrekening. Daarvoor is geen tijd meer en de cliënt zou dit waarschijnlijk ook niet erg waarderen in dit stadium van de controle. De assistent-accountant begrijpt de argumenten, maar legt zich hier niet bij neer omdat deze vaktechnisch onjuist zijn. De assistent-accountant heeft de intentie om de casus neer te leggen bij bureau vaktechniek, om de correctie er alsnog door te krijgen.

## 3.2 Cognitie

Tijdens het proces om te komen tot een morele beslissing hanteert de accountant een *mentaal model* (paragraaf 3.2.1) waarin informatie zodanig wordt geïntegreerd dat morele besluitvorming mogelijk wordt gemaakt. De accountant wordt hierin ondersteund door een adequaat *situationeel besef* (paragraaf 3.2.2) en een adequate morele *mindset* (paragraaf 3.2.3).



### 3.2.1 Cognitie: mentale modellen

Mentale modellen zijn diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties, of beelden die van invloed zijn op hoe wij naar de wereld kijken en op die wereld reageren in de vorm van gedragingen.<sup>9</sup> Een mentaal model helpt om een complex probleem te versimpelen en heeft vaak de vorm van een eenvoudige vuistregel. Bijvoorbeeld, bij het nemen van beslissingen hanteert een beslisser de vuistregel 'de beste beslissingen worden op dinsdagen genomen'. Met dit mentale model probeert deze beslisser te voorkomen dat verkeerde beslissingen worden genomen.<sup>10</sup> Het berust op de veronderstelling dat mensen die na het weekend terugkomen op het werk mogelijk opkijken tegen een onoverzienbare stapel werk, waardoor ze mogelijk meer risicomijdend zijn in hun besluitvorming op de maandagen dan op vrijdag. Op basis van dit mentale model neemt deze persoon nooit grote beslissingen op maandag, maar stelt die uit naar de dinsdag. Een bepaald mentaal model kan leiden tot blinde vlekken en daarmee normconform gedrag in de weg staan.

De ethisch competente accountant probeert zicht te krijgen op de eigen mentale modellen en die van anderen. Als de accountant dergelijke mentale modellen op de juiste wijze identificeert en interpreteert kan daarmee voorkomen worden dat er blinde vlekken in de besluitvorming ontstaan. De implicaties hiervan voor het proces van besluitvorming zijn dat ethisch competente accountants de tijd nemen voor zelfreflectie, dat ook stimuleren in hun omgeving, en proactief in overleg gaan met relevante partijen om hun eigen blinde vlekken en die van anderen te ontdekken. Zij kunnen daarmee bijdragen aan betere besluitvorming.

9 Senge (2006)

10 Of dit een effectief mentaal model is, is in het kader van het voorbeeld niet relevant.



Bent u zich bewust  
van persoonlijke  
veronderstellingen  
en aannames?



### Voorbeeld

Een accountant treedt op als begeleider van praktijkreferaten. De accountant geeft aan dat beginnend accountants vaak twee angsten hebben die blinde vlekken kunnen veroorzaken. De eerste angst is de angst voor een slechte beoordeling, want dat verlaagt de kans op promotie. De tweede angst vloeit voort uit een zeker vertrouwen in de competentie van de verantwoordelijk accountant, vaak de partner. De partner ziet het grotere plaatje en wil niet alleen maar een goede controle uitvoeren maar wil bijvoorbeeld ook de relatie met de klant goed houden en daarom de afgesproken deadlines halen. Vrij eenvoudige morele beslissingsproblemen kunnen daardoor struikelblokken worden voor deze beginnende accountants. Zo kan tijdsgebrek ervoor zorgen dat signalen terzijde worden geschoven die erop duiden dat mogelijk iets schort aan details van de administratie van de klant. Een mentaal model bij beginnende accountants dat gevoed wordt door deze angsten kan hun professioneel kritische instelling negatief beïnvloeden. Een meer behulpzaam mentaal model is dat de beginnend accountant verwacht dat de beoordelaar en partner een kritische houding waarderen.

### Voorbeeld

Een accountant geeft een samenstellingsverklaring af bij een jaarrekening van een BV met een vastgoedobject (een groot en luxe woonappartement) en een directeur en aandeelhouder. Er wordt geen (huur)opbrengst verantwoord, maar er zijn wel veel kosten. De GWE-lasten stijgen ieder jaar. Al sinds aankoop (meer dan vijf jaar geleden) zou het pand leeg staan. De accountant neemt weinig tijd om de onderneming en de activiteiten echt te leren kennen en kijkt onvoldoende naar de administratie en de daaruit voortkomende risico's. Deze accountant heeft in de loop van de tijd een mentaal model rondom samenstellingsopdrachten bij bepaalde typen klanten ontwikkeld. Dat model is dat de door bepaalde type klanten aangeleverde cijfers, minder kritisch hoeven te worden benaderd. De assistent-accountant op deze opdracht heeft een ander mentaal model en stelt kritische vragen aan de klant over het vastgoedobject.

### 3.2.2 Cognitie: situationeel besef

Situationeel besef is de vaardigheid van beslissers om de specifieke aspecten van een moreel beslissingsprobleem in hun besluitvorming te betrekken. De beslisser moet deze aspecten kunnen identificeren, interpreteren en begrijpen, en op grond daarvan handelen.<sup>11</sup>

De ethisch competente accountant is zich bewust van de omvang en het bereik van situationeel besef, maar ook van de factoren die situationeel besef positief of negatief beïnvloeden. Daartoe treft de ethisch competente accountant maatregelen om het eigen situationeel besef en dat van andere betrokkenen te bevorderen. Daarbij vermijdt deze weg te kijken bij normoverschrijdend gedrag ('ik wil het niet weten'), een eenzijdige focus op eigen- of organisatiebelang en het selectief omgaan met beschikbare informatie.

### Voorbeeld

Navigatiesystemen voor de auto zijn handig, maar kunnen ertoe leiden dat de gebruiker zich niet meer voorbereidt op een reis en klakkeloos de instructies van het navigatiesysteem volgt. De gebruiker stopt dan mogelijk met leren en zal de vaardigheid om zelfstandig en zonder te verdwalen een bepaald traject af te leggen geleidelijk aan verliezen. Dat vermindert het situationeel besef van deze gebruiker.

### Voorbeeld

Een accountant is werkzaam bij de interne accountantsdienst van een multinational. Deze accountant voert regelmatig operational audits uit in verschillende landen. Culturele maar ook religieuze verschillen onder lokale collega's leiden soms tot ineffectieve audits. De accountant zorgt er daarom voor zich de lokale normen en waarden goed eigen te maken alvorens aan een audit te beginnen. Dat leidt tot een vergroting van het situationeel besef.

### 3.2.3 Cognitie: mindset

Mindset is een grondhouding of attitude. Het is het geheel van beoordelingscriteria en cognitieve processen en procedures die een aanleg of bereidheid creëren om op een bepaalde manier te handelen.<sup>12</sup>

11 Holford (2022)  
12 Gollwitzer (1990)

De mindset van een accountant vindt zijn oorsprong in een verscheidenheid aan economische, sociale en ecologische doelen en belangen van partijen die bij de morele besluitvorming zijn betrokken. De ethisch competente accountant heeft een positieve mindset ten aanzien van persoonlijke integriteit en individuele verantwoordelijkheid, de fundamentele beginselen van de beroepsgroep en andere bronnen van normatieve beroepsethiek.

### Voorbeeld

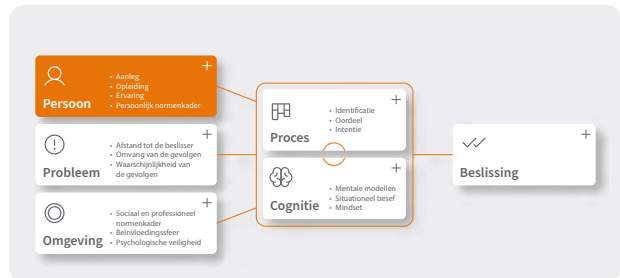
Bij de beslissing om de Challenger wel of niet te lanceren speelden twee mindsets een rol: een economische mindset en een morele mindset. De teamleden met een economische mindset bleken uiteindelijk dominant ten opzichte van de teamleden met een morele mindset.

### Voorbeeld

Een accountant bespreekt de waardering van onderhanden projecten met de cliënt (een projectontwikkelaar). De accountant loopt daarbij samen met de directeur-grotaandeelhouder door alle projecten heen en stelt vast dat op een significant aantal punten een verschil van inzicht bestaat. De directeur-grotaandeelhouder begrijpt niet waarom de accountant een conservatieve houding heeft, terwijl het toch zou moeten gaan om het zo goed mogelijk weergeven van de werkelijkheid. De directeur-grotaandeelhouder heeft de mindset van een ondernemer. Dat kan ertoe leiden dat kansen te hoog worden ingeschat en bedreigingen te laag. De accountant is getraind in het professioneel-kritisch handelen en heeft daardoor een mindset die mogelijk leidt tot het zien van bedreigingen die de directeur-grotaandeelhouder onbewust niet ziet of onvoldoende zwaar laat meewegen in de oordeelsvorming.

## 3.3 Persoon

Vier factoren op het niveau van de persoon van de accountant zijn van invloed op de besluitvorming van de accountant: *aanleg* (paragraaf 3.3.1), *opleiding* (paragraaf 3.3.2), *ervaring* (paragraaf 3.3.3), en *persoonlijk normenkader* (paragraaf 3.3.4).<sup>13</sup>



### 3.3.1 Persoon: aanleg

Aanleg heeft betrekking op de aangeboren eigenschappen die invloed hebben op het oplossen van morele beslissingsproblemen. Die eigenschappen zijn bijvoorbeeld persoonlijke karaktereigenschappen, intelligentie, attitudes, neigingen en gewoonten. Zo zal een accountant met een grotere persoonlijke stabiliteit waarschijnlijk eerder tegengas geven bij een inadequate waardering.

De ethisch competente accountant is zich bewust van de invloed van aanleg op gedrag, begrijpt en stuurt de eigen emoties en is in staat om positieve invloed uit te oefenen op de partijen die bij een moreel beslissingsprobleem zijn betrokken.

### Voorbeeld

Een accountant is controller bij een dochtermaatschappij van een Amerikaans moederbedrijf. Deze accountant is van nature sterk risicomijdend. De onderneming overweegt een grote investering in een productiefaciliteit in Oost-Europa. De Amerikaanse moeder geeft duidelijk aan dat deze investering hoe dan ook moet lukken, liefst nog dit jaar. De accountant ziet de investering echter niet zitten, omdat er te veel risico's aan kleven en de kans dat dit een debacle wordt groot is. De accountant wil daarom een negatief advies uitbrengen over deze investering. De accountant beseft dat daarvoor harde feiten nodig zijn. De accountant besluit om de business case nader uit te werken, om er zeker van te zijn dat een eventueel negatief advies niet zomaar uit de lucht komt vallen.

<sup>13</sup> Gebaseerd op o.a. Libby & Luft (1993), Frederick (1991), Bonner (1990)



Is uw besluitvorming  
aangepast aan de  
specifieke situatie?



### 3.3.2 Persoon: opleiding

In het model heeft opleiding betrekking op de kennis en kunde die de ethisch competente accountant door middel van formele opleidingstrajecten heeft verworven (dus niet via praktijkervaring) en waardoor de accountant met betere oplossingen komt voor morele beslissingsproblemen. Het gaat zowel om formele opleiding op het terrein van ethiek en het terrein van vaktechniek. Een gebrekkige vaktechnische kennis kan er immers toe leiden dat vaktechnische problemen niet (afdoende) worden onderkend en aangepakt.

De ethisch competente accountant is zich bewust van de rol die de eigen opleiding speelt in morele besluitvorming, kent de eventuele lacunes daarin, en onderneemt concreet actie om die lacunes te dichten.

#### Voorbeeld

Een intern accountant bij een beursgenoteerde multinational moet beoordelen in hoeverre de onderneming voldoet aan de eisen vanuit de Corporate Sustainability Reporting Directive van de EU. De accountant is opgeleid tot controlerend accountant maar heeft nooit enige training gehad op het terrein van duurzaamheid. De accountant realiseert zich dat een gedegen kennis op het terrein van duurzaamheid nodig is om deze opdracht te kunnen uitvoeren. De accountant besluit om zelf een opleiding te gaan volgen op het gebied van duurzaamheid en daarnaast een deskundige op te nemen in het team.

### 3.3.3 Persoon: ervaring

Ervaring betreft de mate waarin de beslisser al eerder is geconfronteerd met morele beslissingsproblemen en in hoeverre de beslisser daarin normconforme beslissingen heeft genomen. Ervaring kan betrekking hebben op het formuleren en interpreteren van de normen zelf, maar ook op het naleven van de desbetreffende normen. Ervaring kan zowel positief als negatief bijdragen aan normconform gedrag.

De ethisch competente accountant is zich bewust van de positieve en negatieve invloed die ervaring op morele besluitvorming kan hebben.

#### Voorbeeld

Een ervaren accountant in business heeft jarenlang over de hele wereld gewerkt als expat voor een Nederlandse multinational. Lang geleden speelde een casus die de accountant zich nog steeds herinnert. De accountant was sinds een jaar financieel directeur in een Afrikaans land. Na het doen van belastingaangifte vertelt een van de lokale medewerkers de accountant dat het de gewoonte is dat de financieel directeur de belastinginspecteur uitnodigt voor een diner om verschillende belastingzaken te bespreken. De accountant aarzelt. Maar als er een probleem is dat de financieel directeur wil vermijden, dan is het wel een probleem met de lokale autoriteiten. De accountant nodigt de belastinginspecteur uit, die de uitnodiging van harte accepteert. Het diner verloopt gezellig, maar aan het eind doet de belastinginspecteur de accountant een voorstel dat de accountant onmiddellijk bewust maakt van de grote culturele verschillen met Nederland. Het voorstel is dat de belastingen die het bedrijf moet betalen ongewijzigd blijven, maar dat een derde van het totale bedrag rechtstreeks moet worden gestort op de bankrekening van de belastingdienst, een derde moet worden gestort op een Zwitserse bankrekening van de belastinginspecteur en een derde kan de accountant naar eigen goeddunken besteden. De belastinginspecteur maakt heel subtiel duidelijk dat het niet aanvaarden van dit voorstel het professionele leven van de accountant kan bemoeilijken. Na lang wikken en wegen besluit de accountant het voorstel te accepteren maar het deel dat voor de accountant persoonlijk is bedoeld op de bankrekening van het bedrijf te laten storten. Jaren later, terugkijkend op deze casus stelt de accountant vast dat meegaan met de belastinginspecteur niet de juiste handelwijze is geweest. Deze ervaring heeft ertoe geleid dat de beslissingen van de accountant in nieuwe, maar tot op zekere hoogte vergelijkbare, situaties minder tolerant richting onethische gedragingen zijn geworden.

### 3.3.4 Persoon: persoonlijk normenkader

Met persoonlijk normenkader wordt het stelsel van normen en waarden bedoeld dat specifiek is voor een bepaalde individuele accountant. Het gaat om de persoonlijke normatieve opvattingen van morele, politieke, religieuze en andere aard. Het persoonlijk normenkader informeert en inspireert het eigen professio-

nele handelen. Het gaat hier niet om het met andere accountants gedeelde professionele normenkader dat wordt gevormd door de normen en waarden van de beroepsgroep. Het persoonlijk normenkader van een accountant kan in positieve en negatieve zin afwijken van de normen en waarden van de beroepsgroep, maar het persoonlijk normenkader van de ethisch competente accountant is (op zijn minst) consistent met het professionele normenkader.

De ethisch competente accountant is zich bewust van de invloed van het eigen persoonlijk normenkader op standpunten en beslissingen van zichzelf en anderen, en draagt dit als moreel kompas of geweten bij zich. De ethisch competente accountant stelt dit persoonlijk normenkader voortdurend bij op grond van relevante nieuwe inzichten en maatschappelijke ontwikkelingen. De ethisch competente accountant is zich tegelijkertijd bewust van de feilbaarheid van normatieve opvattingen. De ethisch competente accountant heeft ook een kritische en respectvolle houding ten opzichte van het persoonlijke normenkader van anderen die bij de morele besluitvorming zijn betrokken.

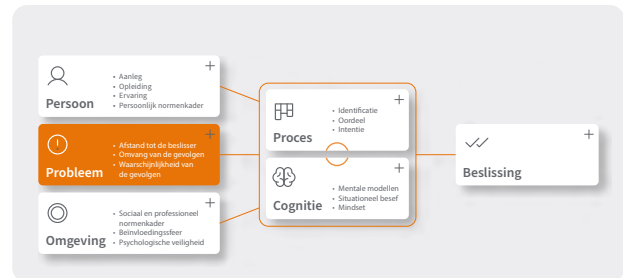
### Voorbeeld

Veel accountants geven aan dat zij een moreel kompas hebben dat hen helpt bij het nemen van de juiste morele beslissingen. Het moreel kompas geeft de grens aan tussen wat goed en slecht is. Het is een innerlijk instrument dat staat afgestemd op het goede. Deze accountants hebben blijkbaar voor zichzelf bepaalde ethische principes geformuleerd waaraan ze zich altijd houden.

## 3.4 Probleem

Elk probleem heeft voor de accountant een bepaalde morele intensiteit. Morele intensiteit is de mate waarin de beslisser een op te lossen probleem ervaart als een probleem dat verschillende oplossingen heeft die alle zowel nadelen als voordelen hebben maar waarbij de ene keuze vanuit ethisch oogpunt gezien beter is dan de andere.<sup>14</sup> De accountant is zich ervan bewust dat morele beslissingsproblemen verschillende niveaus van morele intensiteit kunnen hebben. De factoren in het model die bepalen hoe moreel intens de accountant een beslissingsprobleem ervaart zijn de afstand tussen de accountant en het probleem (paragraaf

3.4.1), de omvang van de gevolgen van de beslissing (paragraaf 3.4.2) en de kans dat deze gevolgen optreden (paragraaf 3.4.3). Het gaat hier om de kenmerken van het morele beslissingsprobleem zélf, niet om eigenschappen van de accountant of van de omgeving waarin het morele beslissingsprobleem moet worden opgelost.



### 3.4.1 Probleem: afstand tot de beslisser

Met afstand wordt in het model bedoeld hoe dichtbij de beslisser het morele beslissingsprobleem ervaart en hoe gemakkelijk de beslisser zich kan inleven in de partijen die de gevolgen van de beslissing ondervinden. Het gaat hier om afstand in ruime zin, waaronder fysieke, sociale, culturele, en psychologische afstand.

### Voorbeeld

Voor veel Nederlanders hebben Oekraïense oorlogsslachtoffers een grotere sociaal-culturele en fysieke nabijheid dan Syrische oorlogsslachtoffers. Dat heeft invloed op het bieden van hulp.

### Voorbeeld

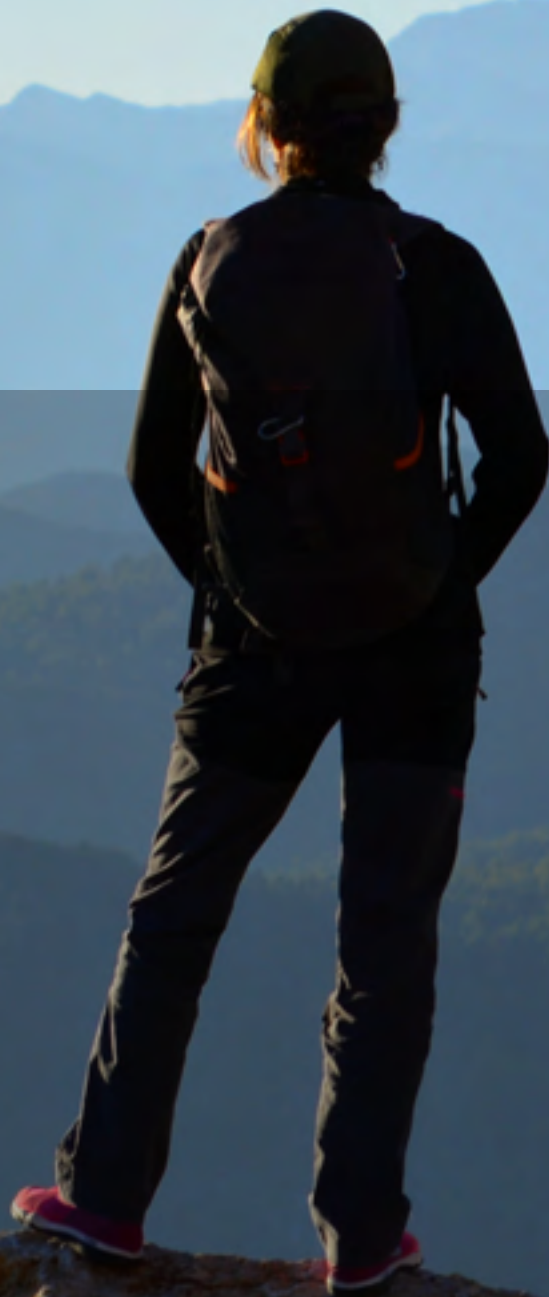
Een accountant die voor de Accountantskamer moeten verschijnen heeft voor een andere accountant een kleinere psychologische (zelfde soort werk, zelfde beroep) en fysieke afstand (zelfde organisaties, directe collega's) dan een advocaat die voor de Raad van Discipline moet verschijnen.

Ook de temporele afstand is van belang. Bij temporele afstand gaat het om de tijd die verstrijkt voordat de gevolgen van een bepaalde oplossing van het probleem merkbaar worden.

<sup>14</sup> James (1991)



Overziet u de gevolgen van  
een beslissing voldoende?



### Voorbeeld

Een regeling die het pensioen van de huidige generatie pensioengerechtigden reduceert heeft een grotere temporele nabijheid dan een regeling die het pensioen reduceert van mensen die momenteel net met hun carrière begonnen zijn en pas over 40 jaar met pensioen gaan. Daardoor kan de keuze voor een bepaalde pensioenregeling worden beïnvloed door de leeftijd van de pensioengerechtigde.

### Voorbeeld

Een accountant is al ruim twintig jaar directeur van een bedrijfspensioenfonds. In die hoedanigheid is de accountant betrokken bij belangrijke beslissingen over de beleggingsportefeuille van het pensioenfonds. De accountant besteedde vroeger nauwelijks aandacht aan duurzaam beleggen omdat dit te weinig rendement opleverde. Tegenwoordig besteedt de accountant er meer aandacht aan. Voor deze accountant lagen vroeger de maatschappelijke ontwikkelingen op het terrein van duurzaamheid dermate ver in de toekomst dat dit de beleggingsbeslissingen van het pensioenfonds sterk heeft beïnvloed in de richting van traditionele beleggingsobjecten.

Een bepaalde temporele, fysieke, sociale, culturele of psychologische afstand kan leiden tot het over- of onderschatten van de belangen van bepaalde belanghebbenden, hetgeen weer kan leiden tot een onjuiste evaluatie van het beslissingsprobleem.

De ethisch competente accountant spant zich in om te voorkomen dat de intensiteit van een moreel beslissingsprobleem onjuist wordt geëvalueerd door het verkeerd inschatten van de gezichtspunten van partijen met een grotere afstand tot het beslissingsprobleem. De ethisch competente accountant gaat daarom ook proactief op zoek naar de gezichtspunten van partijen met een grotere afstand tot het beslissingsprobleem om zo voor zichzelf een objectiever beeld te kunnen vormen.

### 3.4.2 Probleem: omvang van de gevolgen

De omvang van de gevolgen die het oplossen of niet oplossen van een probleem heeft voor de betrokkenen beïnvloedt de inschatting van de morele intensiteit van

het probleem door de beslisser.

### Voorbeeld

Een overheidsmaatregel die naar verwachting duizend slachtoffers voorkomt heeft grotere gevolgen dan een maatregel die naar verwachting tien slachtoffers voorkomt. En een handeling die leidt tot iemands dood heeft een groter effect dan een handeling die leidt tot een gebroken arm.

Bij het inschatten van de omvang van het probleem is ook de concentratie van de gevolgen in een kleine groep dan wel spreiding van de gevolgen over een grote groep van belang. Dit betekent dat een absoluut gezien groter gevolg als minder nadelig of voordelig kan worden beoordeeld als het een grotere groep raakt.

### Voorbeeld

Als in totaal vijf miljard euro uitgetrokken wordt voor de compensatie van 26 duizend slachtoffers van de toeslagenaffaire, dan zijn de gevolgen van dat beleid meer geconcentreerd dan de twintig miljard euro die in totaal wordt begroot in verband met de COVID-19-crisis voor alle inwoners van Nederland. Als gevolg daarvan kunnen de gevolgen van die vijf miljard euro als groter worden beoordeeld dan de genoemde twintig miljard euro. De verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de kleine groep slachtoffers van de toeslagenaffaire de consequenties van dit beleid sterker voelt.

De ethisch competente accountant spant zich in om te voorkomen dat de intensiteit van een moreel beslissingsprobleem onjuist wordt geëvalueerd door een verkeerde inschatting van de omvang van de gevolgen van een bepaalde probleemoplossing. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn als de negatieve gevolgen voor bepaalde partijen onvoldoende zijn meegenomen.

### Voorbeeld

Een controlerend accountant besluit om een voorgestelde correctie onder druk van de klant niet door te voeren. De accountant motiveert zijn beslissing vanuit de redenering dat de gevonden fout het vereiste inzicht dat de jaarrekening geeft

niet wezenlijk beïnvloedt. De accountant geeft een goedkeurende verklaring af. De omvang van het probleem is voor deze accountant blijkbaar een belangrijk criterium in zijn besluitvorming rondom deze case. Enige tijd na vaststelling van de jaarrekening blijkt dat de genoemde fout er wél toe heeft geleid dat de jaarrekening in ernstige mate tekortschiet in het geven van het vereiste inzicht. Dit is ten nadele van de gebruikers van de jaarrekening. De fout had derhalve wél gecorrigeerd moeten worden waardoor deze nu als een fundamentele fout moet worden behandeld. Blijkbaar heeft de accountant de omvang van het probleem verkeerd ingeschat.

### 3.4.3 Probleem: waarschijnlijkheid van de gevolgen

De waarschijnlijkheid van de gevolgen van een beslissing is de mate waarin bepaalde gevolgen van die beslissing zich daadwerkelijk zullen voordoen.

De ethisch competente accountant spant zich in om te voorkomen dat de intensiteit van een moreel beslissingsprobleem onjuist wordt geëvalueerd door een verkeerde inschatting van de waarschijnlijkheid dat de gevolgen zich inderdaad zullen voordoen.

#### Voorbeeld

De waarschijnlijkheid dat een dronken bestuurder een ernstig ongeluk veroorzaakt is groter dan de waarschijnlijkheid dat een nuchtere bestuurder een ernstig ongeluk veroorzaakt.

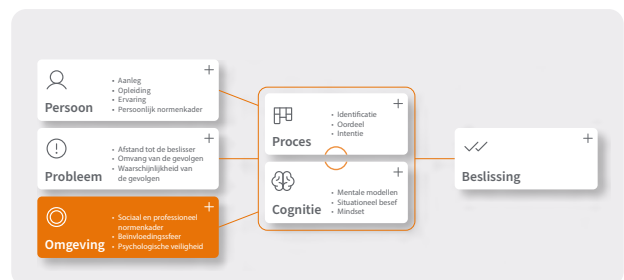
#### Voorbeeld

Een accountant doet de jaarrekeningcontrole bij een cliënt die op duurzame wijze koffie produceert. De accountant maakt jaarlijks een inschatting van het risico dat wordt gefraudeerd met de duurzaamheidsrapportages. De accountant heeft dat risico tot nu toe steeds laag ingeschat. Dit omdat de accountant het management persoonlijk vrij goed kent en een zeker vertrouwen heeft in hun integriteit. Recent zijn echter signalen opgevangen die wijzen op mogelijke fraude in de waardeketen. Het management is hiervan op de hoogte maar heeft er tot nu toe niets mee gedaan. De accountant redeneert dat grote reputatieschade kan ontstaan voor de onderneming als dit

waar blijkt te zijn en er daadwerkelijk niets wordt ondernomen. De accountant besluit daarom om het risico als hoog in te schatten en de bijbehorende extra werkzaamheden uit te voeren om de benodigde controleinformatie te verkrijgen.

## 3.5 Omgeving

Elke accountant opereert in een omgeving waarin vele factoren van invloed zijn op de morele besluitvorming van de accountant. Die omgevingsfactoren zijn onder andere van economische, juridische, technische, politieke, organisationele, gedragsmatige en culturele aard. De omgevingsfactoren zijn in te delen naar het sociaal en professionele normenkader (paragraaf 3.5.1), de beïnvloedingssfeer (paragraaf 3.5.2), en de psychologische veiligheid die de accountant ervaart (paragraaf 3.5.3).



### 3.5.1 Omgeving: sociaal en professioneel normenkader

Analoog aan het persoonlijk normenkader (paragraaf 3.3.4) bevat het sociaal en professioneel normenkader de normen en waarden die karakteristiek zijn voor de sociale en professionele omgeving waarin de accountant werkt.

Het persoonlijk normenkader van de accountant hoeft niet overeen te komen met het gewenste of maatschappelijk vereiste normenkader. Bijvoorbeeld, als een accountant in een omgeving werkt waarin normoverschrijdend gedrag wordt getolereerd of aangeemoedigd, dan wijkt het persoonlijk normenkader van die accountant mogelijk af van het sociaal en professioneel normenkader in die omgeving. De persoonlijke normenkaders van degenen waarmee de accountant samenwerkt maken onderdeel uit van het sociaal en professioneel normenkader.

De ethisch competente accountant reflecteert kritisch op het geldende sociaal en professioneel normenkader en evalueert hoe dit normenkader zich verhoudt tot het eigen persoonlijk normenkader. De ethisch





Kent u de geschreven en ongeschreven regels binnen uw professionele omgeving?

competente accountant is zich daarbij bewust van de invloed van het sociaal en professioneel normenkader op de eigen morele besluitvorming.

#### Voorbeeld

Een persoon is opgegroeid in een sociale omgeving waarin bepaald crimineel gedrag zoals stelen en wapengeweld vaak voorkwam. Deze persoon heeft daardoor een ander persoonlijk normenkader ontwikkeld dan een persoon die is opgegroeid in een sociale omgeving waarin dergelijk crimineel gedrag slechts sporadisch voorkwam.

#### Voorbeeld

Een intern accountant stelt bij een dochter van een grote internationale levensverzekeraar vast dat commerciële doelen voorrang krijgen boven morele doelen. Dit blijkt uit het feit dat agenten die levensverzekeringen verkopen de polishouders ervan proberen te overtuigen hun verzekering over te sluiten. Het argument is dat de polishouders anders in de problemen zullen komen. Het gaat de agenten echter om het opstrijken van de commissie voor het afsluiten van een nieuwe verzekering. Klanten weten niet dat ze na het oversluiten bij gelijkblijvende premie een lagere dekking hebben. De accountant maakt een analyse van het eigen persoonlijke normenkader in relatie tot het sociale en professionele normenkader bij de levensverzekeraar om niet te worden meegesleurd in de praktijken die bij de levensverzekeraar als acceptabel worden beschouwd, maar die voor de accountant onacceptabel zijn.

### 3.5.2 Omgeving: beïnvloedingsfeer

Bij het nemen van beslissingen hebben accountants een bepaalde verwachting dat hun beslissing de beoogde gevolgen zal hebben. De mate waarin accountants verwachten dat hun beslissing de beoogde gevolgen zal hebben is de beïnvloedingsfeer.<sup>15</sup>

#### Voorbeeld

Persoon A hoort dat collega B discriminerende opmerkingen maakt naar collega C. A overweegt in te grijpen. A kan ervoor kiezen hier niets aan te doen omdat A heeft gezien dat in het verleden een dergelijke interventie tot niets heeft geleid. In dit geval ziet A een beperkte beïnvloedingsfeer. Maar misschien verwacht A juist dat een dergelijke interventie ertoe leidt dat de cultuur binnen de organisatie met betrekking tot discriminerend gedrag geleidelijk aan zal veranderen. In dat geval ziet A een ruime beïnvloedingsfeer.

#### Voorbeeld

Bij het toetreden als lid van het controleteam constateert een assistent-accountant enkele ernstige tekortkomingen in de controle-aanpak. Deze controle-aanpak wordt al enige jaren gevolgd en de manager - ook de direct leidinggevende van de assistent-accountant - wil de aanpak niet ineens wijzigen. Er is immers geen nieuwe informatie boven tafel gekomen die een andere aanpak rechtvaardigt. Bovendien leidt het wijzigen van de controle-aanpak tot significant meer werk. Dat leidt weer tot hogere kosten en het mogelijk niet halen van de deadline. De assistent-accountant besluit om het erbij te laten, vooral vanuit de verwachting dat op hoger niveau ook weinig zal worden gedaan met een dergelijke constatering door een junior medewerker.

De ethisch competente accountant onderkent dat de eigen verwachting ten aanzien van de beoogde gevolgen van een beslissing invloed zal hebben op de morele besluitvorming.

### 3.5.3 Omgeving: psychologische veiligheid

In een psychologisch veilige omgeving kan een accountant erop vertrouwen dat persoonlijke opvattingen, vaardigheden en inzichten worden gerespecteerd en dat de accountant op constructieve wijze de confrontatie aan kan gaan als een verschil van mening bestaat. Meer formeel: psychologische veiligheid verwijst naar een gedeelde overtuiging over de mate waarin het veilig is om bepaalde *interpersonele risico's* te nemen.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Ajzen (1991)  
<sup>16</sup> Edmondson (1999)

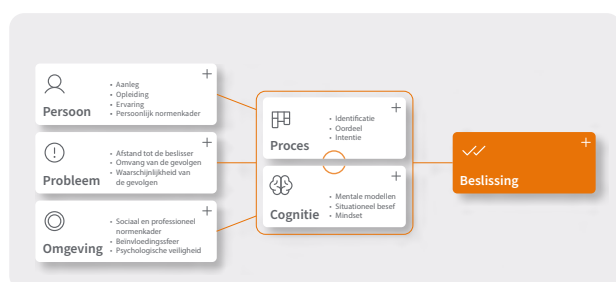
## Voorbeeld

Een accountantsorganisatie heeft een zogenoemd *afrekenklimaat*.<sup>17</sup> Een afrekenklimaat staat tegenover een *open klimaat* waarin fouten mogen worden gemaakt zolang er maar van wordt geleerd. Een jonge accountant leert al snel dat je fouten maar beter kunt verbergen in deze organisatie, als je carrière wilt maken. Vrijwel alle medewerkers vertonen dit gedrag. Dit leidt ertoe dat deze accountantsorganisatie niet of nauwelijks kan leren van gemaakte fouten, waardoor de kans groot is dat op den duur steeds meer fouten zullen worden gemaakt.

De ethisch competente accountant is zich ervan bewust dat het vertrouwen dat persoonlijke opvattingen, vaardigheden en inzichten worden gerespecteerd en dat op constructieve wijze de confrontatie kan worden aangegaan als er een verschil van mening bestaat, invloed hebben op de eigen morele besluitvorming.

## 3.6 Beslissing

Via het proces van identificatie, oordeelsvorming en intentie vormt de ethisch competente accountant een beslissing. Dit is niet alleen maar een beslissingsproces, maar ook een leerproces waarbij de mentale modellen, het situationeel besef, en de mindset van de accountant voortdurend kunnen worden bijgesteld. Het vormen van de beslissing is onderhevig aan invloed van persoonlijke factoren, eigenschappen van het morele beslissingsprobleem zélf en omgevingsfactoren.<sup>18</sup>



Bij het uitvoering geven aan de gevormde intentie beschikt de accountant over een arsenaal aan strategieën en technieken om die intentie om te zetten in de daadwerkelijke beslissing. De ethisch competente accountant staat daarbij kritisch ten opzichte van de morele beslissing, staat open voor feedback op die beslissing, en keert indien nodig terug naar eerdere fasen van morele besluitvorming.

## Voorbeeld

Er waren verschillende partijen betrokken bij de besluitvorming rondom de lancering van de space shuttle Challenger, waaronder de projectleider, enkele teamleden en een extern ingenieursbureau. Van het bureau had tenminste één ingenieur duidelijk aangegeven dat lanceren onder de koude weersomstandigheden grote risico's met zich meebracht. Het management van het ingenieursbureau ging uiteindelijk mee met het standpunt van de NASA wat tot de beslissing leidde om de lancering door te laten gaan. Dat dit een verkeerde beslissing was, werd 73 seconden na lancering duidelijk. De Challenger ontplofte, waarbij de zeven bemanningsleden omkwamen. Een analyse van deze ramp laat een verontrustend beeld zien van een moreel mijnenveld vol blinde vlekken (Bazerman & Tenbrunsel 2011):

- De interpretatie van de beslissing door de diverse betrokkenen als een managementprobleem in plaats van een ethisch probleem;
- Het beperkte onderzoek van de beschikbare data over de effecten van lage temperaturen op de afsluitingen;
- De ongewenste neveneffecten van prestatiebeloning;
- De drogreden dat er een *smoking gun* moest zijn om de lancering te annuleren, die laat zien dat er inderdaad ook iets aan de hand was geweest bij eerdere lanceringen;
- Blinde vlekken die risicovoller werden naarmate ze onopgemerkt bleven.

## Voorbeeld

In het geval van de cfo die een vergunning moet regelen (paragraaf 3.1.1) en daarbij eventueel tegen betaling van een vast bedrag een lokale agent in kan schakelen om het proces te versnellen neemt de cfo de beslissing om te onderzoeken waar dat vaste bedrag aan besteed zal worden. Als dat steekpenningen blijken te zijn, zal de cfo de lokale agent niet inschakelen.

<sup>17</sup> Gold e.a. (2014)  
<sup>18</sup> Rest (1986), James (1991)

### Voorbeeld

In het geval van de controlerend accountant en de klant met continuïteitsproblemen (paragraaf 3.1.2) neemt de accountant de beslissing om te onderzoeken hoe zwaar de continuïteitsproblemen zijn. Als deze inderdaad reëel blijken zal de accountant een continuïteitsparagraaf in de controleverklaring opnemen, ongeacht de consequenties voor de klant.

### Voorbeeld

In het geval van de assistent-accountant die signaleert dat verkeerde aannames zijn gemaakt bij de controle van een bepaalde post in de jaarrekening (paragraaf 3.1.3) beslist de assistent-accountant het probleem voor te leggen aan bureau vaktechniek en zich dan ook te conformeren aan het standpunt van bureau vaktechniek.



Een moreel  
besluit neem  
je nooit alleen.

## 4. Verantwoording en afbakening

Deze white paper beschrijft een moreel besluitvormingsmodel voor accountants. Het model is bedoeld voor alle accountants: openbaar accountants, intern accountants, overheidsaccountants en accountants in business. Het kan zorgen voor bewustwording onder accountants over het proces van morele besluitvorming. Het geeft aan van welke factoren de accountant op de hoogte moet zijn omdat die van invloed zijn op het handelen als ethisch competente professional.

Het moreel besluitvormingsmodel sluit aan op twee eerdere modellen voor accountants: het Maturiteitsmodel financieel professional, dat een verdere invulling geeft aan de visie op de rol van de financieel professional,<sup>19</sup> en het Beroeps- en competentiemodel voor de openbaar, intern en overheidsaccountant, dat profielbeschrijvingen en kerncompetenties geeft voor accountants in verschillende carrièrefasen.<sup>20</sup>

In het *Maturiteitsmodel financieel professional* wordt beroepsethiek niet verder uitgewerkt. Wel komen er enkele verwijzingen in voor naar de wettelijke plichten van de financieel professional en naar de gewenste mindset, empathie en integriteit. *Het Beroeps- en competentiemodel* neemt de accountant als ethisch professional als uitgangspunt, en noemt herhaaldelijk thema's als beroepsethiek, vertrouwen, duurzaamheid en ethische cultuur. Een expliciete beschrijving van de competenties die een accountant tot een ethisch professional maken ontbreekt echter. Dat was ook niet het doel van deze modellen. Aangezien de accountant altijd ethisch moet handelen wordt dit niet als een rol gezien, maar als een inherent kenmerk van de accountant (net als bijvoorbeeld mondelinge en schriftelijke

uitdrukkingsvaardigheden).<sup>21</sup> Het in deze white paper gepresenteerde model heeft dus een complementair doel.

### 4.1 Projectopdracht vanuit Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag

De Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag van de NBA heeft begin 2022 de opdracht verstrekt tot het opstellen van een moreel besluitvormingsmodel voor de accountant aan een werkgroep bestaande uit: Daphne Kolk MMI (projectleider NBA), prof. dr. Eddy Vaassen RA (hoogleraar accountancy, Tilburg University), prof. dr. Boudewijn de Bruin (hoogleraar financiële ethiek, Rijksuniversiteit Groningen) en drs. Wilma Hosang (SRA). Tot september 2022 heeft drs. Judith van der Hulst (voorheen SRA) bijgedragen aan de werkgroep.

### 4.2 Randvoorwaarden

Een belangrijke randvoorwaarde was om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de systematiek van het Maturiteitsmodel en het Beroeps- en competentiemodel. Bovendien moest het moreel besluitvormingsmodel verankerd zijn in relevante gedragscodes, wettelijke voorschriften, beroepseed en andere documenten die relevant zijn voor de kernwaarden van het beroep.

Het moreel besluitvormingsmodel stelt geen radicaal nieuwe benadering voor. Het model heeft als doel om op grond van inzichten uit wetenschap en praktijk richtinggevend te zijn voor accountants. Het

<sup>19</sup> NBA (2019)

<sup>20, 21</sup> NBA (2020)

houdt daarbij rekening met huidige en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen. Een verdere belangrijke randvoorwaarde is al eerder genoemd: het model is bedoeld voor alle accountants.

### 4.3 Verantwoording onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode bestond uit literatuurstudie, een enquête, vier rondetafels met belanghebbenden uit het veld, en twee evaluaties met een expertgroep.<sup>22</sup> Allereerst heeft de werkgroep een literatuurstudie uitgevoerd om tot een goed overzicht te komen van de huidige stand van wetenschappelijk onderzoek en van de praktische inzichten op het gebied van morele besluitvorming en ethische competenties voor accountants. Vervolgens heeft de werkgroep een enquête uitgevoerd onder 150 NBA-leden om de inzichten uit de literatuurstudie te toetsen. Op basis van de literatuurstudie en de enquête heeft de werkgroep een eerste conceptmodel opgesteld. Dit conceptmodel is besproken tijdens vier rondetafelgesprekken met in totaal 32 deelnemers van binnen en buiten de beroepsgroep (zowel online als op locatie). Hierbij is ervoor gezorgd dat de achtergrond van de deelnemers voldoende divers was. Zo waren er vertegenwoordigers van grote en kleinere kantoren, openbaar accountants, intern accountants, overheidsaccountants en accountants in business, klanten en derde-belanghebbenden, vertegenwoordigers uit de overheid, toezichhouders, en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties. De gesprekken gaven aanleiding tot significante aanpassingen in het conceptmodel. Het herziene conceptmodel is vervolgens besproken tijdens twee rondetafelgesprekken met een kleine expertgroep uit de wetenschap en praktijk. Het uiteindelijke model is opgenomen in deze white paper.

### 4.4 Wat is het model niet?

Om te voorkomen dat het model verkeerd wordt gebruikt, is het van belang om niet alleen te benadrukken wat het model beoogt te doen, zoals hiervoor aangegeven, maar ook waar de grenzen ervan liggen.

Het model is niet bedoeld als zelfevaluatie-instrument voor accountants om de eigen beroepsethiek te meten en kan ook niet worden gebruikt om gedetailleerde leerdoelen voor ethiektrainingen te formuleren. Het model biedt ook geen stappenplan voor accoun-

tants om in een gegeven situatie te bepalen hoe zij individueel of in teamverband moeten handelen. Het weldoordacht nemen van de moreel juiste beslissing is (uiteraard) de verantwoordelijkheid van de accountant zélf.

### 4.5 Tot slot

Het moreel besluitvormingsmodel voor accountants is gebaseerd op inzichten uit onderzoek en praktijk op het raakvlak tussen accountancy en ethiek. Accountants die het model gebruiken zijn beter in staat om na te gaan welke factoren hun morele besluitvorming negatief kunnen beïnvloeden. Door herhaaldelijk gebruik van het model zullen accountants na verloop van tijd hun vaardigheid verbeteren om de morele intensiteit van beslissingsproblemen in te schatten. Daardoor zullen zij beter in staat zijn om moreel juiste beslissingen te nemen.

Om de toegankelijkheid van het model te vergroten is naast deze white paper een interactief model ontwikkeld. Zie: [www.nba.nl/besluitvormingsmodel](http://www.nba.nl/besluitvormingsmodel).

<sup>22</sup> Bijlage A bevat de deelnemerslijst van de rondetafels en de expertgroep.

## Referenties

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (50), No. 2, 179-211
- Bazerman, M.H., and A.E. Tenbrunsel (2011). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton University Press, 1st edition, March 20
- Bonner, S.E. (1990). Experience Effects in Auditing: the Role of Task-specific Knowledge. *The Accounting Review*. January. 72-92
- Chan, C. and S. Ananthram (2018). Religion-Based Decision Making in Indian Multinationals: A Multi-faith Study of Ethical Virtues and Mindsets. *Journal of Business Ethics* (156). No.3, 651-677
- Edmondson, A.C. (1999). 'Psychological safety and learning behavior in work teams', *Administrative Science Quarterly* (44), No. 2, 350-383.
- Frederick, D. M. (1991). Auditors' Representation and Retrieval of Internal Control Knowledge, *The Accounting Review*. April. 240-258
- Gold, A., U. Gronewold, and S.E. Salterio (2014). Error Management in Audit Firms: Error Climate, Type, and Originator. *The Accounting Review*. Vol.89, No.1, 303-330
- Gollwitzer, P. M. (1990). Action Phases and Mind-Sets, in *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*, edited by E. T. Higgins and R. M. Sorrentino. New York: Guilford Press: 53-92
- Herregodts, R.L. (2019). *Gemeenschappelijke normen voor vertrouwensberoepen: Tuchtrechtelijke uitspraken over de tuchtnormen voor accountants, advocaten en artsen*, Den Haag: Boomjuridisch
- Holford, W.D. (2022). An Ethical Inquiry of the Effect of Cockpit Automation on the Responsibilities of Airline Pilots: Dissonance or Meaningful Control? *Journal of Business Ethics* (176) 2022, No.1, 141-157
- James, T.M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model, *The Academy of Management Review* (16), No.2, 366-395
- Karssing, E. (2018). *Als de oplossing het probleem is. Compliance met een moreel kompas*. Capelle aan den IJssel: NCI
- Libby, R. and J. Luft (1993). Determinant of Judgement Performance in Accounting Settings: Ability, Knowledge, Motivation, and Environment. *Accounting, Organizations & Society*, July, Vol. 18 , No.5, 425-450
- NBA (2019). *Maturiteitsmodel financieel professional 2022, Profielen financieel professional: hoofdactiviteiten en primaire rollen*, Amsterdam: Koninklijke NBA
- NBA (2020). *Beroeps- en competentiemodel voor de openbaar, intern en overheidsaccountant*, Amsterdam: Koninklijke NBA
- NBA (2021). *Moraal versus Wet*, Amsterdam: Koninklijke NBA
- NBA (2021a). *Het verkrijgen van inzicht in soft controls in het kader van de jaarrekeningcontrole; Impact van cultuur en gedrag op de risicoanalyse*. NBA-handreiking 1148, 8 februari
- Nelemans, M.D.H. (2013). *Bestuurdersaansprakelijkheid in de financiële sector: Toezicht, handhaving, sancties en zorgplichten*, Zutphen: Uitgeverij Paris
- Poel, J.H.R. van de, en A. Schilder (1991). *Normen voor accountants*. NIVRA-geschrift 59, oktober
- Rest, J.R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*, New York: Praeger
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Random House Books
- Zeni, T.A., M.R. Buckley, M.D. Mumford, and J.A. Griffith (2016). Making "sense" of ethical decision making, *The Leadership Quarterly* (27), No.6, 838-855



## Bijlage: deelnemerslijst

### Expertgroep

Tijdens één online bijeenkomst en één bijeenkomst op locatie (Tilburg) heeft een expertgroep vanuit wetenschap en praktijk het aangepaste concept model met de werkgroep besproken. De expertgroep bestond uit de volgende deelnemers.

Naam	Organisatie
Prof. dr. Wim Gijselaers	Maastricht University
Dr. Therese Grohnert	Maastricht University
Prof. dr. Bart Dierynck	Tilburg University
Drs. Petra Tijmstra RA	NBA

### Rondetafels

Tijdens twee online-rondetafels en twee rondetafels op locatie (Amsterdam, Utrecht) hebben de onderstaande deelnemers, onder leiding van prof. dr. Eddy Vaassen RA feedback gegeven op het concept model.

Naam	Organisatie
Drs. Sybo Bruinsma	Hogeschool Rotterdam
Drs. Will van Dinter RA	NVWA
Drs. Erik Drenth RA MGA	Verstegen accountants & adviseurs
Diane den Dunnen-Nout RA	New Vision Auditors B.V.
Drs. Eva van der Fluit MA	Zelfstandig
Drs. Jeanine van Gestel RA	AFM
Drs. Jan de Groot RA MPA	Verstegen accountants en adviseurs
Dr. Therèse de Groot RA	CEA
Esther van Grunsven	ABAB
Jeffrey Heerschop MSc RA	Belastingdienst & NBA YP
Herman Hello	Errone
Drs. Henri van Horn RA RC	NA
Désirée van IJzendoorn RA	WBL
Drs. Margreeth Kloppenburg	Zelfstandig
Irene Kramer RC	I.H. Kramer Advies & Toezicht
Drs. Mark Mohnen RA	PwC
Drs. Mike Muller RE RA	Mirage Retail Group
Tanja Nagel	EY
Laura Oldenbanning RA EMA	LA Finance, audit & control
Mr. Awi Ramadhin RB	Register Belastingadviseurs
Tim Riemeijer AA	Adbeco Accountants en Belastingadviseurs
Drs. Marieke van Rijswijk RA RO CCP	Nationale Politie
Mr. drs. Eelco Rommens RA	Royal Reesink
Johan Scheffe RA RO CIA	NBA
Dr. Jeannette Schoonderbeek	Ikazia Ziekenhuis Rotterdam
Ron Slagter AA	
Paul Stuijver AA	Konings & Meeuwissen Accountants en Adviseurs
Drs. Katja Tijsma RA	Grant Thornton
Drs. Jaap Vegter RA CIA	Vattenfall
Maureen Vermeij-De Vries RA	CZ-zorgverzekeringen
Edward de Vin AA	Steens & Partners Accountants en Adviseurs
Drs. Koos Vos RA	NBA





Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



Mercuriusplein 3  
2132 HA Hoofddorp  
Postbus 242  
2130 AE Hoofddorp

T 088 4960 301  
E [nba@nba.nl](mailto:nba@nba.nl)  
I [www.nba.nl](http://www.nba.nl)