



Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants


NBA

Oktober 2025

DilemmApp

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 brede accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, vertrouwelijkheid en professionaliteit zijn essentiële beginselen 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 intern document- of externe hyperlink



Naar inhoudsopgave



Vorige pagina



Volgende pagina



© 2025 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: Tien jaar DilemmApp	5
Interview met Liane Vlaskamp: 'Zoek je collega's op als je met een vraagstuk worstelt'	6
Dilemma: 'Alle verloven ingetrokken'	9
Interview met Muel Kaptein: 'Een dilemma loopt niet weg'	10
Dilemma: 'Schone handen'	12
Interview met de Kwartiermakers: 'Dilemma's hebben tijd nodig'	13
Dilemma: Bittere pil	15
Interview met Leen Paape: Dilemma's zijn cadeautjes	16
Dilemma: Foute kleren	17
Interview met Jan Huij: Een missiegedreven merk geeft minder dilemma's'	18
Dilemma: Rammelende rapportage	20
Interview met Sandra Schreuder: 'Je moet het probleem samen afpellen'	21
Dilemma: Belangrijke klant lapt regels aan zijn laars	23
Interview met Petra Tijmstra: Dilemma's vragen doorzettingsvermogen	24
Dilemma: Op zand gebouwd	26
DilemmApp: Facts & Figures	27
Interview met Young Profs Donna en Lianne: Dilemma's zijn extra lastig als je net komt kijken	28
Dilemma: Hoe vertel ik het mijn manager?	31
Dilemma: Loyaliteit of eigen huis?	32
Instructie: Hoe gebruik ik de DilemmApp	33

Voorwoord:

Tien jaar DilemmApp

De DilemmApp bestaat tien jaar. Vanaf de introductie in 2014 was het doel van de app accountants een houvast te geven. Hoe ga je om met tegengestelde waarden of belangen bij het nemen van beslissingen? De DilemmApp confronteert gebruikers met keuzes en dwingt tot nadenken.

Hoewel de app geen data over gebruikers bijhoudt, geeft een door de NBA uitgevoerde recente enquête een indruk van het profiel van de gebruiker. De respondenten zijn overwegend accountants bij grote kantoren. De man-vrouw verhouding komt overeen met de man-vrouw verhouding binnen de NBA.

Een grote meerderheid (90 procent) worstelt regelmatig met een dilemma. Hulp wordt vooral gezocht en gevonden bij collega's, de afdeling vaktechniek en de compliance officer. Ruim 40 procent gebruikt de app wekelijks tot een keer per maand.

Waarom dankt de app zijn populariteit? Het aanscherpen van de integriteit wordt genoemd. Anderen zijn vooral nieuwsgierig naar de reacties van collega's op een dilemma. De meest genoemde reden om de app te gebruiken is opvallend: het is gewoon leuk.

En dat is - zeker gezien de zware thema's die in de DilemmApp worden aangesneden - een mooi compliment voor de jarige!

Ter gelegenheid van tien jaar DilemmApp vragen we deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma's te delen en een dilemma te bedenken.

Veel leesplezier!
Team DilemmApp



Interview met Liane Vlaskamp:

‘Zoek je collega’s op als je met een vraagstuk worstelt’

Ter gelegenheid van tien jaar DilemmApp vragen we deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma’s te delen en een dilemma te bedenken. Liane Vlaskamp, algemeen directeur van de NBA, bijt de spits af. “Het is goed als je in situaties komt waarin je wordt uitgedaagd. Hier heb ik veel van geleerd.”

Schenken accountants genoeg aandacht aan dilemma’s?

“Ik vind van wel. Voor mij is het lang geleden dat ik als openbaar accountant werkte maar in de verschillende managementfuncties die ik daarna heb vervuld had ik altijd veel te maken met accountants. Ze komen bij veel organisaties over de vloer, zien de processen en ontmoeten uiteenlopende mensen. Dat geeft je een heel breed referentiekader. Het helpt je om af en toe achterover te leunen en na te denken over een probleem. Zelf heb ik veel gehad aan de trainingen, colleges en dialoogsessies over ethische vraagstukken. Dat startte al in mijn studietijd met de gedrags-

en beroepsregels voor accountants en de colleges van professor Van Manen over integriteit.”

Wat zijn jouw dilemma’s?

“Hoe combineer je een carrière met moederschap? Dat is voor mij als vrouw een dilemma waar ik een aantal jaren mee heb geworsteld. Ik werd op jonge leeftijd weduwe. Vanaf dat moment was ik de kostwinner. Bij de accountantsorganisatie waar ik werkte had ik uitdagend en interessant werk waardoor ik intensieve en lange dagen maakte. Die werkdruk ging ten koste van mijn gezin en mijzelf. Ik denk dat veel mensen - vrouwen, maar ook mannen - daarmee worstelen. Door je werk mis je unieke momenten die je niet over kan doen. Ik heb een persoonlijke afweging gemaakt en gekozen voor een combinatie van het moederschap en minder intensief maar even interessant werk. Dat was wel spannend maar ik accepteerde de onzekerheid. Achteraf gezien heeft die keuze goed uitgepakt.”



“Een dilemma is nooit goed of fout. Beide keuzes zijn mogelijk. Toen tijdens Covid iedereen thuis moest gaan werken, was ik als algemeen directeur bij de directie Particulieren van de Belastingdienst verantwoordelijk voor de instroom van nieuwe medewerkers. Ik had de keuze. Laat ik nieuwe medewerkers thuis vanachter een laptop kennis maken met de organisatie of geef ik ze op een veilige manier toegang tot het kantoor zodat collega's die bereid zijn hun te begeleiden daar de mogelijkheid toe hebben? Ik koos voor het laatste en steunde mijn leidinggevenden daarin. Dat betekende wel dat ik het moest toelichten aan collega's en dat het binnen de geldende Covidmaatregelen werd uitgevoerd.”

Is de manier waarop je naar een dilemma kijkt nu anders dan in het begin van je carrière?

“Ik zie nu veel scherper wat een dilemma voor gevolgen heeft voor anderen en betrek dat er nadrukkelijker bij. Ik heb dat de afgelopen vier jaar ervaren toen ik de toeslagenaffaire meemaakte. De impact die zo iets heeft op mensen - burgers, collega's maar ook mijzelf - is enorm. Het is alsof je in een branding met steeds hogere golven staat. Hoe blijf je overeind? Op zo'n moment merk je hoe belangrijk het is om de verbinding met anderen te maken. Benoem wat de ander en wat je zelf meemaakt. Dat helpt.”

Wat vind je van de DilemmApp?

“Ik vind de app een mooi hulpmiddel voor accountants. Er komen allerlei thema's voorbij zoals duurzaamheid, continuïteit. Hoe ga je daarmee om? Hoe verhoudt zich dat tot de werkwijze van de organisatie waar je deel van uitmaakt en hoe sta je daar zelf in? Om dilemma's hangt een sfeer van ongemak. Het voelt niet fijn om onzeker over iets te zijn. Dat is ook een kwestie van perceptie. Misschien spreken we te snel van een dilemma. Wanneer je een vraagstuk omdoopt in een dilemma ervaar je het direct als lastig, maar een ingewikkelde puzzel oplossen is ook gewoon interessant en leuk. Het is goed als je in situaties komt waarin je wordt uitgedaagd. Je kunt er je professionaliteit op los laten. En je hoeft het niet alleen te doen. Neem de tijd om iemand te zoeken die je kan helpen. Het kan een naaste collega zijn of een professionele coach. Dat vertel ik ook aan de kersverse accountants aan wie ik diploma's uitreik. Zoek je collega's op als je met een vraagstuk worstelt. Het voelt misschien alsof je je daarmee kwetsbaar opstelt maar ik heb geleerd dat mensen daar heel positief op reageren.”

Dilemma: Alle verloven zijn ingetrokken

Ik ben controlerend accountant bij een groot kantoor. Mijn leidinggevende vraagt mij voor een belangrijke klant een opdracht af te ronden. Om de deadline te halen moet ik werken in de week waarin ik met mijn gezin een paar dagen op vakantie wilde gaan. Ik verheug mij enorm op dit uitje. En ik niet alleen, ook mijn partner en de kinderen. Ik heb dat al een half jaar geleden in mijn agenda vastgelegd. Mijn leidinggevende weet van mijn plannen maar doet een klemmend beroep op mij. De klant moet voorrang krijgen. Hij geeft verder aan dat ook andere collega's hun privéplannen opzij zetten voor het bedrijfsbelang. Hij laat doorschemeren dat mijn carrièreperspectief binnen het kantoor door mijn keuze wordt beïnvloed. Het is niet voor het eerst dat dit gebeurt.

Wat doe ik?

1. Ik zwicht voor het verzoek en zeg de vakantie af.
2. Ik neem de opdracht mee op vakantie om geen spelbreker te zijn voor mijn gezin.
3. Ik weiger hiermee akkoord te gaan en geef aan dat hij ruim op tijd op de hoogte was van mijn beschikbaarheid.
4. Iets anders.

Ruim 70% van de deelnemers kiezen voor antwoord C. In de reacties is te lezen dat dit verzoek van de leidinggevende bij veel lezers in het verkeerde keelgat schiet en er zelfs voor zorgt dat men gaat twijfelen om te wisselen van werkgever of een goed gesprek te voeren met kantoorleiding.



Interview met Muel Kaptein:

‘Een dilemma loopt niet weg’

Ter gelegenheid van tien jaar DilemmApp vragen we deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma's te delen en een dilemma te bedenken. Deze keer Muel Kaptein, partner bij KPMG en hoogle-
raar Bedrijfsethiek en integriteitsmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. 'De feilloze leider is op zijn retour.'

Wat leer je van dilemma's?

'Als het goed is doet een dilemma pijn. Je moet twee waarden hoog houden die onverenigbaar zijn: loyaliteit versus de waarheid. Of kwaliteit versus snelheid. Moet je een milieuwet overtreden of rode cijfers schrijven? Dat zo'n keuze schuurt heeft met ethiek te maken. Zonder ethiek heb je er geen last van. Bij de maffia zijn nauwelijks dilemma's. Dilemma's helpen je te achterhalen wat je belangrijk vindt. Gaat het je om eerlijkheid of wil je juist de goede onderlinge relaties beschermen? Als je met een dilemma wordt geconfronteerd kom je er achter.'

'Vaak leer je na dilemma's hoe ze in de toekomst voorkomen kunnen worden. We hadden die deadline niet af moeten spreken. De termijn was onwerkbaar. Opdrachtgevers willen soms dat een opdracht sneller af is. Het belang van de klant is groot maar dat geldt ook voor die collega die daardoor zijn vakantie moet opofferen. Soms moet je terugduwen. In plaats van direct in te stemmen leg je het probleem bij de klant. Het is goed om niet overal direct ja op te zeggen. Bij dilemma's moet je je oordeel opschorten en meer tijd nemen. Zolang als nodig is, desnoods een week. Een dilemma loopt niet weg. Bespreek het met degene die er de gevolgen van ondervindt. Noem een dilemma geen vraagstuk want dan haal je de druk er af. Zorg dat je niet te stellig bent maar suggereer ook niet dat hun mening doorslaggevend is. En deel het dilemma met je collega's. Het kan een leidinggevende zijn maar de input van een junior is net zo waardevol. Ook het thuisfront is een waardevolle spiegel. Als je een dilemma aan een ander uitlegt, hoor je of je redenatie hout snijdt.'



Besteedt de beroepsgroep genoeg aandacht aan dilemma's?

'Alleen al het feit dat de DilemmApp tien jaar bestaat onderstreept dat we meer oog voor dilemma's hebben gekregen. Ik heb hem zelf destijds mede bedacht. Ik zocht iets om het dilemmabewustzijn over langere tijd te trainen. In de praktijk blijft de aandacht vaak beperkt tot een workshop over dilemma's. Dat is iets eenmaligs. Met die app smeet je het uit over de tijd. De crux is dat alle deelnemers een dilemma tegelijk bespreken. Je kan kijken wat anderen er van vinden. Collectief naar een dilemma kijken opent het gesprek. Het maakt het laagdrempelig. Het geeft mensen net dat duwtje in de rug om het er met elkaar over te hebben.'

'We leven in een tijd waarin veel aandacht is voor leiderschapsstijl en voorbeeldgedrag. De feilloze leider is op zijn retour. Die alwetendheid is de achilleshiel van de accountant. Hij moet zeker zijn van zijn zaak. De aard van de functie brengt met zich mee dat je veel met getallen bezig bent. Iets is goed of fout. Er mag geen twijfel bestaan over je bevindingen. Dat geldt voor de managementletter maar ook voor het gesprek dat je hebt met de raad van commissarissen. Het probleem is dat bij het imago van een accountant die alles weet geen dilemma's passen, maar dilemma's zijn geen rekensommen. Een deugdzame accountant moet juist wikken en wegen. Gelukkig gaan we daar wel naar toe. We staan meer open voor de meningen van anderen. Kwetsbaarheid wordt meer gewaardeerd.'

Dilemma: Schone handen

Als partner bij een accountantskantoor valt het mij op dat milieu-organisaties zich niet alleen richten op vervuilende bedrijven maar in toenemende mate ook acties ondernemen tegen organisaties die dergelijke bedrijven faciliteren, zoals banken, verzekeraars en pensioenfondsen. Het lijkt mij een kwestie van tijd voordat accountantskantoren in dat rijtje worden opgenomen. Een van mijn lucratieve klanten is een chemiebedrijf dat al meerdere achtereenvolgende keren negatief scoort op ESG-doelen. In mijn managementletter heb ik deze tekortkomingen op het gebied van ESG benoemd en gewezen op de noodzaak om de ESG-prestaties te verbeteren. Het bedrijf slaat echter mijn adviezen in de wind. Ik vraag mij af of ik nog wel voor deze klant wil werken die dergelijke slechte ESG-prestaties laat zien. Is het niet beter om helemaal afscheid te nemen van deze klant?

Wat doe ik?

1. Ik blijf mijn werk doen want ieder bedrijf heeft recht op een accountant.
2. Ik draag mijn klant over aan een collega die er geen problemen mee heeft.
3. Ik stel aan de directie van mijn accountantskantoor voor om afscheid te nemen van deze klant.
4. Ik vraag de NBA om met een standpunt te komen over de verantwoordelijkheid van auditors op dit onderwerp.

Dit vraagstuk blijkt echt een dilemma in de praktijk.

Antwoord 2 is het minst gekozen. De meeste stemmen gaan naar antwoord 4, ongeveer 30% van de deelnemers geven dit antwoord.





Interview met de Kwartiermakers:

‘Dilemma’s hebben tijd nodig’

Ter gelegenheid van tien jaar DilemmApp vragen we deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma’s te delen en een dilemma te bedenken. Deze keer Marlies de Vries en Chris Fonteijn, tot einde 2023 Kwartiermakers toekomst accountancysector. ‘Laat ik maar doen wat de leidinggevende wil. Daar kunnen mensen lang last van hebben.’

Wat kan je leren van dilemma’s?

Fonteijn: ‘Ik ben dol op dilemma’s. Als bestuurder zou ik willen dat ze meer worden gedeeld. Medewerkers willen je graag panklare oplossingen presenteren. Dat lijkt daadkrachtig maar dilemma’s brengen juist iets extra’s. Het scherpt je analyse. Het dwingt je om je gedachten te ordenen. Ik kan het beste nadenken als ik alleen ben. Als het een ingewikkeld dilemma is ga ik wandelen of fietsen om mijn hoofd leeg te maken. Ik maak geen lijstje met voor- en nadelen maar vertrouw meer op mijn onderbuikgevoel. Ik ben erg intuïtief als

het om dilemma's gaat. Wat helpt is dat ik er in mijn vroegere werk als advocaat veel mee te maken heb gehad. Ga ik schikken of procederen? Wat is beter voor mijn client? Wat doe je als een client iets wil wat je zelf onzin vindt? Dergelijke vraagstukken hebben mij gevormd.'

De Vries: 'Hoe je omgaat met een dilemma wordt beïnvloed door je omgeving maar ook je persoonlijke ontwikkeling. Je moet voor jezelf ruimte creëren. Je dag wordt gedomineerd door afspraken en korte termijn doelen. Dilemma's hebben juist tijd nodig. Daarom is die DilemmApp belangrijk. Je wordt niet alleen geïnspireerd door de voorbeelden en de verschillende keuzes maar je ziet ook wat anderen doen. Ik ben vorig jaar gepromoveerd op een onderzoek waarin ik onder andere keek naar lastige situaties die trainees hebben meegemaakt in hun eerste jaar. Ze worstelen vooral met situaties waarin er spanning is tussen de kwaliteit van het werk en de tijdsdruk. Je wilt je werk goed doen maar de leidinggevende zegt dat het op tijd af moet. Negentig procent spreekt zich in zo'n geval niet uit. Laat ik maar doen wat de leidinggevende wil. Daar kunnen mensen lang last van hebben. Waarom heb ik mijn mond niet open gedaan? De beroepsopleiding heeft hier een belangrijke rol in. Daar heb je de tijd om met jaargenoten het gesprek aan te gaan over dilemma's. Door die discussie sta je sterker in je schoenen als je met zo'n lastige situatie wordt geconfronteerd.'

Wat zijn dilemma's waar je zelf mee hebt geworsteld?

Fontein: 'Toen ik vijftig was werd ik gevraagd om collegevoorzitter te worden van de OPTA, de toezichthouder op de telecommunicatie. Ik was op dat

moment partner bij een groot advocatenkantoor. Mijn dilemma was: blijf ik het werk doen wat mij goed ligt of kies ik voor een sprong in het onbekende. Het was in financieel opzicht een flinke stap achteruit. Nadat ik er met mijn vrouw over had gesproken – zij vond dat ik het moest doen – heb ik op de fiets alle opties overwogen. Ik heb voor het avontuur gekozen. Hoe leuk ik de advocatuur ook vond, het idee om tot mijn pensioen bij hetzelfde kantoor te blijven stond mij tegen. Wat de doorslag gaf was het publieke belang dat je als toezichthouder dient. Mijn vader was een hoge ambtenaar. Misschien zit dat in je DNA.'

De Vries: 'De uitdagingen die mij echt laten gruwelen, zijn zeldzaam. Als consultant werk ik meestal met strategische vraagstukken, waar ik me comfortabel bij voel. Maar mijn ongemak begint te knagen wanneer ik geconfronteerd word met situaties binnen organisaties die mijn eigen normen en waarden uitdagen. Een voorbeeld hiervan iets verder uit het verleden was een opdracht voor een NGO in een gebied van wederopbouw waarbij aanzienlijke tarieven werden gehanteerd. Tarieven die normaal zouden zijn bij ons in het Westen, maar die ten koste gingen van de directe hulpverlening. Ik vond dat verontrustend. Hier ontstond voor mij een dilemma. Hoe kun je effectieve hulp bieden zonder de juist zó essentiële middelen af te romen? Ik heb geprobeerd de dialoog hierover aan te gaan, maar in de realiteit van alledag was daar weinig ruimte voor. Wat ik er van leerde is dat het voor mij belangrijk is om te werken in omgevingen waar ruimte en tijd is voor reflectie op dilemma's. Hier let ik op bij de keuzes die ik nu maak.'

Dilemma: Bittere pil

Je bent als accountant verbonden aan een kantoor dat ook adviezen geeft op het gebied van duurzaamheid. Een van jouw klanten is een producent van geneesmiddelen. De directie wil een nieuwe verpakkingsmachine aanschaffen met als doel het proces te versnellen en de kosten te verlagen. Om de terugverdientijd en haalbaarheid te bepalen heeft het bedrijf jou gevraagd, te adviseren over de investering. Hoewel ze alleen om jouw expertise als financial hebben gevraagd vind je dat ook aspecten als uitstoot en duurzaamheid mee moeten wegen. De directie vindt dit niet nodig, omdat ze op dit moment nog niet volgens de CSRD-regels hoeven te rapporteren. In hun mission statement op hun website wordt duurzaamheid wel als een onderdeel van hun strategie genoemd.

Wat doe je?

1. Jouw rolopvatting is hier financieel dus je neemt de duurzaamheidsaspecten niet mee in jouw advies.
2. Je vindt dat de klimaateffecten onderdeel moeten zijn van jouw advies. Dit kun je niet los zien van elkaar.
3. Je schetst meerdere opties.
4. Je doet iets anders.

De meeste accountants (47%) kiezen voor antwoord 3.

Ook antwoord 2 (28%) en in mindere mate antwoord 1 (22%) is ook gekozen.



Interview met Leen Paape: **‘Dilemma’s zijn cadeautjes’**



Ter gelegenheid van tien jaar DilemmApp vragen we deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma's te delen en een dilemma te bedenken. Deze keer Leen Paape, emeritus hoogleraar Corporate governance en commissaris/toezichthouder. "Een collega noemde mij ooit een calvinist. Dat was bedoeld als een compliment."

Wat kan je leren van dilemma's?

"Dilemma's zijn cadeautjes. Ik wens ze iedereen toe. Wat doe je bijvoorbeeld als een directeur aan jou als accountant vraagt om op zoek te gaan naar een loop-hole in de belastingwetgeving? Dat is op dat moment natuurlijk geen fijne situatie, maar het biedt wel de mogelijkheid om je kompas te iken. Ga ik hier linksaf of rechtsaf? Je moet jezelf de ruimte geven om het te doordenken. Zorg dat je met zo'n dilemma niet in je eentje gaat worstelen. Zoek ruggespraak. Dat hoeft niet per se een directe collega te zijn. Soms is het juist een voordeel om een dilemma met een buitenstaander

te bespreken. Het kan een vriend of je partner zijn. In het socratisch gesprek dat volgt word je uitgedaagd. Je hoort hoe anderen er over denken. Die verschillende perspectieven geven niet alleen context maar je ontwikkelt zo ook jurisprudentie. De DilemmApp doet eigenlijk hetzelfde. Je leest andere perspectieven. Het is ook een vorm van ruggespraak."

Schenkt de beroepsgroep genoeg aandacht aan dilemma's?

"Dat kan ik niet goed overzien. Ik vind wel dat we als beroep te weinig onzekerheden benoemen. In mijn rol als toezichthouder wil ik weten of we voldoende in control zijn. Welke mate van zekerheid hebben we? Auditors zijn daarin soms te absoluut en te ontwijkend. Dan blijft het teveel steken in algemene formuleringen. Ik stelde aan accountants in opleiding de vraag of de auditor bij Volkswagen enige blaam treft voor het dieselgate-schandaal. Bijna niemand stak zijn hand op. Het was toch de schuld van de directie? En de

jaarrekening klopte toch? Het gaat om understanding the business en knowing the client. Of je wist het en je zei niets of je wist het niet. In beide gevallen heb je in mijn ogen je werk niet helemaal goed gedaan.”

Wat zijn dilemma's waar je zelf mee heb geworsteld?

“In mijn tijd als auditor maakte ik mee dat op een monteur die gereedschap mee naar huis nam anders werd gereageerd dan op een verkoper die foute deals afsloot. De monteur werd op staande voet ontslagen. De verkoper kreeg een vertrekregeling aangeboden. Op mijn vraag waarom dit onderscheid werd gemaakt kreeg ik een uitleg die mij niet overtuigde. In zo'n situatie is het lastig om te bepalen wat je daarna doet. Is het een incident of is het structureel? Worden regels overtreden? Ga ik het rapporteren aan het bestuur? Het is zelden zwart-wit.”

“Een collega noemde mij ooit een calvinist, ook al ben ik niet zo opgevoed. Dat was bedoeld als een compliment. Ik heb een sterk rechtvaardigheidsgevoel. Het levert je niet altijd vrienden op. Toen ik nog consultant was voerde ik een keer een opdracht uit voor een bouwbedrijf. De ceo vroeg mij om te onderzoeken of er binnen zijn bedrijf onderhandse afspraken met concurrenten werden gemaakt. Dat deel van de opdracht mocht van de holding niet in de opdrachtbevestiging genoemd worden. Daarop besloot ik in iedere rapportage standaard te vermelden dat dit een vraag was die niet onderzocht mocht worden. Dat vonden ze niet fijn.”

Dilemma: Foute kleren

Ik ben accountant van een kledingbedrijf dat een duurzame strategie voert. Zo wil het bedrijf haar voetafdruk fors verlagen en ook bijdragen aan de realisatie van een aantal sustainable development goals (SDG's). Het bedrijf geeft in haar duurzaamheidsverslag aan wat er gebeurt om die SDG's te realiseren. De omvang van het bedrijf is zodanig dat het onder de regelgeving van de CSRD valt. Tegelijkertijd stel ik vast dat het bedrijf veel van haar kleding betreft uit landen waar het niet zo best gesteld is met de arbeidsvoorwaarden.

Zo komt naar alle waarschijnlijkheid nogal wat katoen uit China en ook nog uit de regio die bekend staat om te werken met Oeigoerse arbeiders die vaak als dwangarbeiders worden ingezet. In de verantwoording van het bedrijf wordt daar echter met geen woord over gerept.

Wat doe ik?

1. Niets, want er is niet aangetoond dat de katoen die gebruikt wordt door het bedrijf door dwangarbeid is geplukt en verwerkt. Bovendien raakt het de financiële verantwoording niet.
2. Ik maak het onderwerp van gesprek met de raad van bestuur en vraag om nadere onderbouwing waarom dit volgens hen onvermeld kan blijven. Ik heb dat nodig om mijn verantwoordelijkheid voor het jaarverslag te kunnen dragen.
3. Ik vermeld dit als key audit matter in mijn accountantsverslag en laat dit opnemen in het jaarverslag van het bedrijf. Ik geef daarbij aan wat volgens mij het risico is en wat ik heb gedaan om enige zekerheid te krijgen dat er niets aan de hand is.
4. Ik doe iets anders.

Deze casus was voor veel deelnemers geen dilemma. Het overgrote meerderheid (85%) koos antwoord 2.

Interview met Jan Huij:

‘Een missiegedreven merk geeft minder dilemma’s’

Ter gelegenheid van tien jaar DilemmApp vragen we deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma’s te delen en een dilemma te bedenken. Deze keer Jan Huij, cfo van Tony’s Chocolonely.

Wat kan je leren van dilemma’s?

‘Je groeit door een dilemma. Dilemma’s zijn vaak het gevolg van een crisis. Ze zijn ook principlebased. Een rulebased probleem is geen dilemma. Daar heb je standaarden voor. Hier is de vraag: doe ik het juiste? Niet voor niets krijg je er soms buikpijn van. Dat gebeurt als een beslissing niet strookt met je onderbuikgevoel. Je kunt niet alleen naar je gevoel luisteren maar hoofd en onderbuik moeten wel matchen. Als cfo van Tony’s Chocolonely heb ik het in dat opzicht makkelijker. Het is helder waar we voor staan. We zijn een impactbedrijf dat de cacao industrie wil veranderen. Niet door te wijzen naar een ander maar door zelf het goede voorbeeld te geven. Voor een bedrijf zonder zo’n duidelijke missie is het veel ingewikkelder om een ESG-beleid in daden om te zetten. Dan wordt het een soort reversed engineering.’

Hoe worden dilemma’s eenvoudiger te tackelen als een heel uitgesproken missie hebt?

‘Ik geef je een voorbeeld. Twee jaar geleden was er een salmonella besmetting bij Barry Callebaut, de fabrikant waar onze cacaobonen tot halffabricaat worden verwerkt. Hierdoor lag de productie stil. Uitwijken naar een andere fabrikant was geen optie. Bij Barry Callebaut hebben we een eigen productielijn die gescheiden is van de andere productielijnen. Zo kunnen we garanderen dat onze cacao honderd procent traceerbaar is tot de bron. Op zo’n moment is de vraag hoe je die situatie oplost geen dilemma. We gaan geen andere cacao gebruiken. Het was een grote financiële tegenvaller die ook iets positiefs heeft opgeleverd. Om een dergelijke single point of failure in de toekomst te voorkomen hebben we nu meerdere locaties waar we onze cacao laten verwerken.’



Hoe kijken de bank en andere investeerders aan tegen de keuzes die je maakt?

‘Je hebt een begripvolle bank nodig. Op dit moment groeien we zo hard dat we moeite hebben om zwarte cijfers te schrijven. Gelukkig is de Rabobank geduldig. Dat geldt ook voor Verlinvest, de private equity maatschappij die sinds dit jaar een meerderheidsbelang in ons bedrijf heeft. Om internationale groei te financieren gingen we op zoek naar een PE-partij die onze ideële doelstelling deelt. Die hebben we met Verlinvest gevonden. We krijgen de tijd en de ruimte om onze impact te maken.’

Een bedrijf zonder dilemma's. Is dat niet saai voor een cfo?

‘Wat het anders maakt is dat ik als cfo aan minder knoppen kan draaien. Ik kan niet van producent wisselen en onderhandel niet over de inkoop. Ik voeg waarde toe door te focussen op de inrichting van onze organisatie en processen. Welke planningtools gebruik je bijvoorbeeld om te forecasten? Saai is het allerm minst. Er is een voortdurend spanningsveld tussen de missie van ons bedrijf en het maken van winst. Om onze missie te realiseren willen we groeien maar groei kost geld. Dat is een voortdurende balanceeract. Geredeneerd vanuit onze missie is het bijvoorbeeld een goed idee om Australië als markt aan te boren. We zouden daar veel repen kunnen verkopen maar een dergelijke investering drukt heel zwaar op je bedrijfsvoering. Misschien is het daarom beter om ons eerst op bestaande markten te focussen. Dat zijn eigenlijk veel meer de dilemma's dan het risico dat je moet schipperen met je principes. Er is hier geen richtingenstrijd tussen idealisten en pragmatici. We zijn allemaal idealisten.’

Dilemma:

Rammelende rapportage

Je bent de cfo van een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord ondernemen heel serieus neemt. Je ontdekt dat de coöperatie die de grondstof levert voor de duurzame producten niet duidelijk rapporteert over de herkomst van de grondstof. Dat is een groot probleem want de belofte aan de consument is nu juist dat jullie volgens fairtrade principes werken waarin de rechten van producenten en werknemers worden gewaarborgd. De samenwerking met deze coöperatie stopzetten stagneert jullie supply chain. Dat betekent lege schappen. Je straft dan ook de boeren die van die samenwerking afhankelijk zijn. Maar als je daarmee doorgaat is jullie geloofwaardigheid in het geding. Dan wordt jullie goede naam te grabbel gegooid.

Wat doe je?

1. Je blijft gebruik maken van de coöperatie, maar gaat wel op zoek naar een nieuwe leverancier.
2. Je neemt direct afscheid van de coöperatie
3. Je zet de samenwerking op pauze. De coöperatie moet in een proefperiode bewijzen dat hij zijn rapportages op orde heeft. Ook benoem je het incident in het jaarverslag.
4. Je doet iets anders.

Het merendeel (76%) van de accountants kiezen voor antwoord 3. In de reacties is te lezen dat ook een combinatie van antwoorden een mogelijkheid is, dus wel blijven samenwerken, in gesprek gaan en in de tussentijd ook op zoek gaan naar een andere leverancier.



Interview met
Sandra Schreuder:

‘Je moet het probleem samen afpellen’



Ter gelegenheid van tien jaar DilemmApp vragen we deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma's te delen en een dilemma te bedenken. Deze keer Sandra Schreuder, voorzitter van de Accountantskamer: "Een dilemma wordt kleiner als je er naar kijkt. Als je wegstapt wordt het groter."

Geven accountants genoeg aandacht aan dilemma's?

"Ik geloof dat het aantal klachten zou verminderen als accountants meer met dilemma's aan de slag gaan. Wat ik in veel tuchtzaken zie is dat accountants te doenerig zijn. Ze bewaken hun positie niet en schieten direct in de uitvoering terwijl er vaak een belangenconflict speelt. Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer

een accountant optreedt als partijdeskundige en een beoordelingsrapport schrijft. Daarmee brengen ze zichzelf in een kwetsbare positie. Dat geldt vooral voor accountants van kleinere kantoren.

Bij een groot kantoor kijkt vaktechniek meestal mee, maar bij een kleiner kantoor zie je dat een accountant soms door een nieuwe klant of de buurman wordt gevraagd om 'even iets op papier te zetten'. Op zo'n moment moet je jezelf een aantal kritische vragen stellen. Kloppen de cijfers? Wat gebeurt er met mijn rapport? Wordt het in een gerechtelijke procedure gebruikt? Gaat wat je opschrijft niet in tegen het algemeen belang? Vraag je af in welke context het wordt gebruikt. Welke spelregels gelden er?"

Zie je daarin verschillen met andere sectoren?

“Ik ben ook plaatsvervangend voorzitter van een medisch tuchtcollege en wat je daar ziet is dat casuïstiek en intervisie veel meer ingebed zijn in de organisatie. Het is niet alleen een wettelijke verplichting om regelmatig te reflecteren op je eigen handelen en te leren van incidenten en calamiteiten maar het hoort bij de cultuur. Dat heeft ook te maken met de gevolgen die veel groter zijn als je een fout maakt. Dan praat je niet over een financiële tegenvaller maar een mensenleven. In een accountantsorganisatie wordt het eerder als een zwakte gezien als je praat over een dilemma waar je mee worstelt. Een Young Prof klopt voor zoiets ook niet zo snel aan bij een partner.

Een dilemma wordt kleiner als je er naar kijkt. Als je weggijkt wordt hij groter. Je moet het probleem samen afpellen en kijken naar alternatieven. Het zou goed zijn als accountants er meer voor open staan. Ze vinden het vaak lastig en willen het weg redeneren terwijl je beter de tijd kan nemen om het gesprek er over aan te gaan. Helemaal representatief is mijn beeld van accountants niet. Ik zie vooral de rotte appels en onrijpe peren. Daarom laat ik mij graag inspireren door de beroepsgroep. Bijvoorbeeld tijdens een bezoek aan de Accountantsdag. We nodigen ook Young Profs uit voor een bezoek aan de Accountantskamer. Dan zie je bevologenheid.”

Wat vind je van de DilemmApp?

“Ik kende hem niet maar het lijkt mij een handig hulpmiddel. Het helpt je in het ordenen van je gedachten. Wat is hier de beste strategie? Als je goed hebt nagedacht over de keuzes die je maakt ben je ook in staat die te motiveren in je dossier. Een klacht die onlangs in de Accountantskamer werd behandeld betrof een accountant die een rapport had opgesteld voor een

curator in een faillissement. De directeur van het failliete bedrijf was een oud-collega van de accountant.

De accountant vroeg zich af of hij die opdracht wel kon doen. Hij overlegde met de NBA en besprak het met de curator. Van beide gesprekken maakte hij een notitie in zijn dossier. Hij paste ook de insteek van zijn rapport aan door er hoor en wederhoor aan toe te voegen. De directeur diende vervolgens een klacht in tegen de accountant omdat hij niet objectief zou zijn geweest. Het oordeel van de Accountantskamer was dat de klacht ongegrond was. Mede omdat de accountant zijn professionele oordeelsvorming goed had toegepast en gedocumenteerd.”

Met wat voor dilemma's heb je zelf te maken?

“Soms is het verweer op een klacht goed onderbouwd maar zie je in het dossier dat de accountant wel degelijk steken heeft laten vallen. Vaktechnisch klopt er iets niet maar daar is niet over geklaagd. Wat doe je daarmee? Dat is een dilemma. Als Accountantskamer beoordeel je de klacht op basis van wat is aangevoerd door de klager maar je wil in het algemeen belang ook een goede beroepsbeoefening bewaken en de normen en waarden van de beroepsgroep handhaven. Gelukkig zijn we met drie rechters en twee accountants. Daardoor heb je een denktank waarbinnen je over zo'n dilemma kan praten. Hebben we bij dit dossier allemaal hetzelfde onderbuikgevoel? Blijft het voor de accountant een eerlijk rechtmatig proces? Dat adresseren van dilemma's in de raadkamer maakt het werk mooi.”

Dilemma:

Belangrijke klant lapt regels aan zijn laars

Stel, je bent directeur-eigenaar van een klein accountantskantoor. Een van jouw klanten, een groothandel in metalen, moet voor het eerst verplicht over ESG rapporteren. De CEO heeft je al toevertrouwd dat hij het onzin vindt en niet van plan is daar veel tijd en geld in te steken. Je hebt als accountant een meldplicht als een client zich niet houdt aan wet- en regelgeving. Tegelijkertijd is hij jouw grootste klant die goed is voor ruim een kwart van mijn omzet. Als je afscheid van hem neemt vindt je in de regio waar jouw kantoor actief is niet snel een klant van hetzelfde kaliber.

Wat doe je?

1. Je voert een gesprek met de CEO waarin je hem op jouw verantwoordelijkheid en het algemeen belang wijst. Je geeft aan dat je een meldplicht hebt.
2. Je besluit dat je op dit moment deze klant niet kan missen en doet of je neus bloedt.
3. Je adviseert de klant zijn bedrijf op te splitsen zodat hij niet meer aan de verplichting hoeft te voldoen om over ESG te rapporteren.
4. Je doet iets anders.

Een goed gesprek voeren met de klant wordt vaak genoemd als belangrijk beginpunt. Wijzen op verplichting en verantwoordelijkheid. Antwoord 1 is met 79 % meest gekozen antwoord.

Een te grote afhankelijkheid van één klant is geen goede zaak is te lezen in de reacties. Daarnaast heeft de actualiteit (onmibus) deze casus wel beetje ingehaald.



Interview met Petra Tijmstra:

‘Dilemma’s vragen doorzettingsvermogen’

Ter gelegenheid van tien jaar DilemmApp vragen we deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma’s te delen en een dilemma te bedenken. Deze keer Petra Tijmstra, senior transformatiemanager bij PwC. Ze was tot afgelopen november gedetacheerd bij de NBA als transformatie-adviseur en jarenlang lid van de Werkgroep kwaliteitsgerichte cultuur binnen de NBA. “Als je wil bouwen aan psychologische veiligheid binnen je team is de DilemmApp een mooi vertrekpunt.”

Wat kan je leren van dilemma’s?

“Dilemma’s dwingen je om feiten te onderzoeken. Ze zorgen ervoor dat je met aandacht naar iets kijkt. Dat vind ik mooi. Het past bij de kritische instelling van een accountant om daarmee aan de slag te gaan. Bij het maken van de juiste afweging helpt het als je uit je eigen denkkader stapt. Vindt iemand anders je redenering ook logisch? Als mensen zich onzekerder voelen, zullen ze niet meteen informatie en hun perspectief delen, terwijl het juist enorm helpt als je elkaar opzoekt. Daar kan je binnen je team op sturen. Je moet de momenten herkennen. Komt er heel veel informatie op het team af of nadert er een deadline? Dat zijn momenten waarop je in actie moet komen. Roep iedereen bij elkaar en bespreek het. Welke informatie hebben we en welke scenario’s horen daarbij?

Accountants vinden het soms moeilijk zo’n time-out te nemen. Het voelt niet efficiënt om een pas op de plaats te maken. Toch zijn die time-outs cruciaal, gezien de complexiteit en de rol van de accountant. Via zo’n time-out kom je ook dilemma’s op het spoor waar je in eerste instantie overheen kijkt.”

Hoe verander je de cultuur als mensen geen dilemma’s durven delen?

“Het creëren van psychologische veiligheid is belangrijk. Dat klinkt zacht maar het is heel goed hard te maken. De resultaten zijn meetbaar. De regelgeving vraagt ook dat je hier als leidinggevende vorm aan geeft, denk aan ISA 220R. Aan die psychologische veiligheid bouw je met interventies zoals zo’n strategische time-out maar ook door je stijl van leidinggeven. Reageer als iemand met een probleem komt. Moedig elkaar aan om je uit te spreken. Trek lessen uit reviews en vertaal deze door naar je klant. Deel verhalen. De DilemmApp is een mooie tool die je daarvoor kan gebruiken. Je kan de dilemma’s uit de app bijvoorbeeld samen met je team bespreken.

Voor welke optie heb jij gekozen en waarom? Kijk ook wat de invloed is van de onderwerpen - zoals benoemd in het NBA-besluitvormingsmodel - op je besluit. Denk aan je persoonlijk normenkader en ervaring, de afstand tot het probleem, de beïnvloedingsfeer



en de omgevingsaspecten zoals veranderingen in het sociale normenkader. Vertaal dat dilemma eens naar een van je eigen klanten. Als je wil bouwen aan psychologische veiligheid binnen je team is de Dilemma-App een mooi vertrekpunt en het besluitvormingsmodel van de NBA kan dienen als gespreksleidraad.”

“Dilemma’s vragen soms ook om doorzettingsvermogen. Het is dan ook goed om stil te staan bij de stappen die je maakt. We hebben als beroepsgroep al een weg afgelegd. Accepteren dat je fouten maakt en ervan leren was voor accountants lange tijd vloeken in de kerk. Nu is er veel meer aandacht voor. Een manier waarop PwC dat gedaan heeft, is dat partners – in het onboarding-traject – aan de beginnende trainees vertellen hoe zij zijn omgegaan met fouten die ze hebben gemaakt, en hoe ze daarvan hebben geleerd. Het is belangrijk om hier open over te zijn.”

Wat doe je zelf als je met een dilemma worstelt?

“Om mijn perspectief te verbreden zoek ik andere mensen op. Dat heb ik altijd gedaan. Ik ben iemand die graag leert en zich wil ontwikkelen. In 2014 maakte ik een carrièreswitch van accountant naar verandermanager. Het was een periode waarin de accountancy veel kritiek te verduren kreeg. Ik wilde onderzoeken hoe je het vak vooruit kan brengen. Dat je hulp moet zoeken als je ergens niet zelf uitkomt is een conclusie die ik al heel vroeg in mijn leven heb getrokken. Ik ben dyslectisch en had op school grote moeite met lezen. Eerst bedacht ik een strategie waarbij ik steeds een regel oversloeg bij het lezen, zodat ik in ieder geval de tekst korter maakte. Dat werkte niet. Uiteindelijk gaf een vader van één van mijn vrienden raad. Die heeft mij toen heel erg geholpen. Van die ervaring pluk ik nog steeds de vruchten.”

Dilemma:

Op zand gebouwd

Je bent een accountant bij een woningbouwcorporatie en hebt veel ervaring in die sector. De woningbouwcorporatie financiert haar woningen met leningen met variabele rente. Het risico op rentestijging wordt afgedekt door derivaten. Langzaam verandert de balans tussen de woningen en derivaten en heeft de organisatie beperkte liquide middelen. Je leest in de krant dat de rente daalt.

Wat is jouw vertrekpunt?

- 1 Je gaat af op jouw eigen ervaring en neemt op basis daarvan jouw besluit.
- 2 Je zoekt actief jouw teamleden op om het te bespreken en mijn perspectief te verbreden ten aanzien van de mogelijke impact en neemt op basis daarvan een besluit.
- 3 Je betreft een specialist en vraagt diens input en advies.
- 4 Je doet iets heel anders

Antwoord 2 is met 57% het meest gekozen.

Ook antwoord 3 is veel gekozen (38%).



DilemmApp:

Facts & Figures

In eerste helft van 2025 zijn er 337 nieuwe gebruikers van de app bijgekomen: wat een feestelijk aantal!

De dilemmapp was ooit speciaal ontwikkeld voor de accountant in business, maar inmiddels is er voor alle leden genoeg content te vinden.

Het Dilemma ter viering van 10 jaar DilemmApp: **‘Concullega inschakelen’** heeft de meeste deelnemers.

De dilemmapp staat op meer dan **5000** devices

De meeste gebruikers hebben het profiel:

‘De belangenbehartiger’

Interview met Young Profs Donna en Lisanne:

‘Dilemma’s zijn extra lastig als je net komt kijken’

Ter gelegenheid van tien jaar DilemmApp vragen we deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma’s te delen en een dilemma te bedenken. Deze keer Young Profs-bestuurders Donna Maas, partner bij Maas Accountants, en Lisanne Lüchtenborg-Versluis, manager audit bij Baker Tilly. Ook delen zij in de komende weken drie typische dilemma’s voor Young Profs op de website en in de DilemmApp.

Wat zijn typische dilemma’s voor een Young Prof die aan het begin van zijn carrière staat?

Donna Maas: “Een typisch dilemma is dat je als junior een andere mening hebt over een vaktechnisch detail dan je manager. Niet iedere manager is daarvan geïnd. Dilemma’s zijn extra lastig als je net komt kijken. Je weet niet wat er verder allemaal speelt.

En voel je je veilig om je mening te geven? Daarin speelt de cultuur een belangrijk rol. Goed leidinggeven is een vak. Je wordt opgeleid tot accountant maar dat

maakt je niet automatisch een goede leidinggevende. Binnen Maas Accountants trainen we die skills met de hulp van een extern bureau. We letten er op bij het aannemen van nieuwe mensen. Een sollicitant die alleen targets najaagt maakt weinig kans.”

Lisanne Lüchtenborg-Versluis: “Er is gelukkig steeds meer aandacht voor cultuur. Ik maakte het vorige week nog mee. Een junior merkte op dat in de jaarrekening van een grote entiteit de toelichting op de accountantsshonoraria ontbrak. Zo’n opmerking durfde ik zeven jaar geleden niet te maken toen ik als junior begon. De sfeer was hiërarchisch. Dat is nu anders. Er zijn veel nieuwe partners bijgekomen. Je wordt als junior aangemoedigd om vragen te stellen en er wordt ook naar geluisterd. Die opmerking over een toelichting die ontbrak gaf wel discussie – de deadline naderde – maar het was een terecht punt. We hebben het aangepast.”



Met wat voor dilemma heb je zelf geworsteld?

Lüchtenborg-Versluis: “In het begin van mijn carrière heb ik van een manager die er op hamerde dat een opdracht af moest wel eens buikpijn gehad. Ik was te onervaren om in te schatten dat de opdracht te lang duurde. Er zitten zoveel aspecten aan een planning die je in het begin nog niet herkent. Eigenlijk moet een junior niet verantwoordelijk zijn voor de voortgang van een planning. Een dilemma waar ik enige tijd geleden mee werd geconfronteerd betrof een klant wiens externe warehouse we moesten inventariseren. De warehousemanager had een slechte dag en was erg onaardig tegen de juniors die de voorraadinventarisatie moesten uitvoeren. Uiteindelijk wilde hij de werkzaamheden ook niet uitvoeren waar ze hem om hadden gevraagd. De junioren gingen daarna naar huis. Ik vond dat heel vervelend. Zoiets zorgt voor een onveilige werksfeer. Om die warehousemanager in beweging te krijgen moest uiteindelijk de partner mee. De klant kreeg daardoor wel een hogere factuur.”

Maas: “Soms is het moeilijk vast te stellen of een klant integer is. Een van onze klanten had een aangifte schenkbelasting niet gedaan. De Belastingdienst vermoedde opzet. De klant had wel door ze wat verkeerd had gedaan omdat het een issue werd maar schreef het toe aan een misverstand over wie de aangifte had moeten doen. Vanzelfsprekend wil je geen klant hebben die regels overtreedt. Dan sta je als accountant in je hemd. Ik heb over die klant gespard met een collega en de fiscalist. We hebben zoveel mogelijk informatie verzameld en bij de klant doorgevraagd. Uiteindelijk gaven we hem het voordeel van de twijfel.”

Is een lastig dilemma makkelijker bespreekbaar in een kleiner kantoor dan in een grote organisatie?

Maas: “Ik denk het wel. In een kleiner kantoor hebben mensen een ander ambitieniveau en durven ze zich kwetsbaarder op te stellen. In een meer competitieve omgeving waar iedereen hogerop wil bespreek je niet zo snel een dilemma. Dan ben je eerder bang dat het als een zwakte wordt gezien.”

Cultuur begint met de tone at the top. Hoe kun je daaraan bijdragen als je onderaan de ladder staat?

Lüchtenborg-Versluis: “Ik zou zeggen: begin met kleine stapjes. En spreek het uit als je het gevoel hebt dat je niet gewaardeerd wordt. Aan het begin van mijn carrière hield ik mijn mond. Pas toen ik van baan wilde veranderen vertelde ik aan een partner wat mij dwars zat in mijn werk. Die partner luisterde echt naar mij. Het leidde tot een interventie waarbij zaken werden aangepakt die ik geagendeerd had. Dat was een openbaring. Ik weet nu dat ik gehoord word als ik aangeef dat er iets niet klopt.”

Dilemma:

Hoe vertel ik het mijn manager?

Ik werk sinds twee jaar als junior assistent bij een accountantskantoor. Vorige week ontdekte ik tot mijn schrik dat de manager werkzaamheden van mij heeft gereviewd die eigenlijk nog niet afgerond waren. In het dossier had ik een werkstap afgevinkt, maar na een gesprek met een collega kwam ik erachter dat ik een paar stappen in mijn analyse was vergeten. Daardoor zit er misschien een materiële afwijking in deze post. De manager die werk reviewde heeft dat niet opgemerkt. Ik heb zelfs een compliment gekregen voor mijn goede vastlegging en mijn stevige analyse.

Wat doe ik?

1. Ik meld dit direct bij de manager en ga direct aan de slag met de analyse maar stel niet de vraag hoe het kan dat dit bij de review niet naar voren is gekomen. Ik ben immers heel blij met het compliment van de manager.
2. Ik meld dit direct bij de manager en ga direct aan de slag met de analyse. Ik bespreek ook met de manager waarom dit niet naar voren is gekomen uit de analyse
3. Ik zeg niets. De manager heeft het inmiddels gereviewd en afgetekend dus dit is niet meer mijn verantwoordelijkheid
4. Ik doe iets anders...

Zowel antwoord 1 (30%) als antwoord 2 (66%) worden gekozen.

Bijna iedereen kiest hierbij toch voor het alsnog uitvoeren van de werkzaamheden. Voor 30% van de deelnemers is het nog lastig om dit open met de manager te bespreken."



Dilemma: Loyaliteit of eigen huis?

Ik ben een assistent accountant en werk nu drie jaar bij dit kantoor. Het accountantskantoor op de hoek (die vergelijkbaar is met mijn kantoor) biedt mij een fors hoger salaris van EUR 250 meer per maand. Ik zie in de filmpjes op Tiktok en instagram dat dit het verschil kan maken voor het kopen van een huis. Ik wil niet weg bij het accountantskantoor waar ik zit, want ik heb het prima naar mijn zin maar ik wil ook graag op mijzelf wonen.

Wat doe ik?

1. Ik ga in gesprek met mijn leidinggevende / de partner en bespreek deze situatie in de hoop dat diegene mij verder kan helpen.
2. Ik ga direct op het aanbod in en kies voor mijn eigen leven
3. Ik durf hierover niet in gesprek te gaan maar durf ook niet de keuze te maken om over te stappen waardoor ik mezelf ongehoord voel
4. Ik doe iets anders...

Bespreken van je dilemma met leidinggevende ligt voor de hand. 92% kiest voor dit antwoord. Dat zorgt meteen voor een dilemma bij de leidinggevende.

Geef ik de medewerker de salarisverhoging ten koste van de marge van het kantoor en/of hoe ga ik om met verschillen in salaris niveau van medewerkers onderling. Misschien zien we dit dilemma later nog terug in de app.





Naar instructiepagina
van de Dilemmapp.
Scan de QR-code

Instructie:

Hoe gebruik je de DilemmApp

Download de DilemmApp via de App Store of Google Play Store. Gebruik de verificatiecode Accountant. Elke twee weken verschijnt een nieuw dilemma waarbij je kiest uit vier opties. Je ziet direct hoe anderen stemden, kunt reageren en lezen wat anderen schreven.

Welke belangen spelen een rol?

Bij elk dilemma zie je welk belang voor jou het zwaarst weegt:

- Persoonlijk belang (P): jouw positie, relaties en voordelen binnen de organisatie.
- Organisatiebelang (O): winst, reputatie en het belang van de organisatie.
- Maatschappelijk belang (M): eerlijkheid, integriteit en het publieke belang.

Welk type ben jij?

Na het beantwoorden van 10 dilemma's krijg je een profiel, gebaseerd op de scores voor P, O en M. Er zijn zes types:

De politicus (P-O-M): kiest voor carrière en relaties binnen de organisatie.

De belangenbehartiger (M-P-O): focust op maatschappelijke verantwoordelijkheid, ook als dat intern schuurt.

De autonoom (P-M-O): stelt persoonlijke onafhankelijkheid centraal.

De loyalist (O-M-P): volgt de organisatie, ook als dat persoonlijk nadelig is.

De idealist (M-O-P): gelooft in het lange termijn succes via maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De winnaar (O-P-M): streeft naar organisatiedoelen en pragmatisch succes.

Ontdek jouw profiel en reflecteer op de keuzes die je maakt!

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Mercuriusplein 3
2132 HA Hoofddorp
Postbus 242
2130 AE Hoofddorp

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