

Hoera een dilemma

Jaaroverzicht

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Maart 2025

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	5
Vuile was	7
Garantie oprekken	8
Interview Simone de Bruijn: 'De wereld is niet zwart-wit'	9
Liever een ander kostenallocatie model	11
Uit de school geklapt	12
Moreel besluitvormingsmodel	13
Latertje	14
Focus op het positieve	15
Interview Dick van Onzenoort: 'Frauderisico's zijn krenten in de pap'	16
In de fout	18
Opgevangen gesprek	19
Kantinehulp	20
Hoe het dilemma 'Kantinehulp' tot stand kwam	21
Wel of geen bonus	22
Improvisatie bij de urenregistratie	23
Hoe gebruik je de DilemmApp	24

Voorwoord

Een dilemma is de meest waardevolle les die je kan krijgen

Het is eenvoudig te oordelen over een situatie van een ander. Van een afstand lijkt de oplossing vaak makkelijk, je kunt alles overzien en vaak is ook de uitkomst bekend. De situatie voelt dan ook helemaal niet lastig of als een dilemma. Je weet tenslotte precies wat de juiste keuze zou zijn geweest.

Als je zelf in een situatie terecht komt waar het wringt, waar je buikpijn van krijgt, waar je met anderen over wilt sparren is de juiste oplossing toch ineens niet zo vanzelfsprekend. Dan voelt het daadwerkelijk als een dilemma. Waar elke keuze gevolgen heeft en waar je dus een prijs voor betaalt. Een prijs voor jezelf, de ander, de organisatie of de maatschappij.

Spoken of lezen over lastige situaties is natuurlijk goed, maar het daadwerkelijk ervaren is leren 'next level'. Zelfs al stel je achteraf vast dat het niet de juiste beslissing was. De pijn of het ongemak die je voelt is de meest waardevolle les die je kan krijgen. Vanaf dat moment zit het in je systeem. Mocht je weer in een vergelijkbare situatie terecht komen dan gaan alle alarmbellen af.

Dus als het wringt en je voelt het in je lijf: gefeliciteerd! Zie het als een nieuwe kans om te leren.

Veel leesplezier
NBA team DilemmaApp

Dilemma

Vuile was



Dilemma

Vuile was

Ik werk als accountant bij een bedrijf dat high-end bedlinnen produceert. Duurzaamheid en fair fashion maken een belangrijk deel uit van ons beleid en onze branding. Onlangs was in de krant te lezen dat een groothandel stelselmatig conventioneel katoen als biologisch katoen heeft verkocht. Die groothandel is een van onze belangrijkste toeleveranciers. Toch claimen we alleen duurzaam katoen te verkopen. De publicatie heeft daar niets aan veranderd. Ons bedlinnen wordt nog steeds aangeprijsd als duurzaam.

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) heeft een maand geleden nog een uitvraag gedaan over de hoeveelheid biologisch katoen in onze producten. Er zijn toen uitspraken gedaan - te goeder trouw - die achteraf totaal onterecht blijken te zijn. Hiermee is er een risico op boetes van de ACM ontstaan. In de wetenschap dat die toeleverancier geen duurzaam katoen heeft geleverd heb ik mijn algemeen directeur gesproken. Deze is van mening dat we geen slapende honden wakker moeten maken en moeten vasthouden aan de claim dat we alleen duurzaam biokatoen verkopen.

Wat doe ik?

- 1 Ik dring er bij de algemeen directeur op aan om bij de ACM te melden dat de situatie veranderd is.
- 2 Op het moment dat onze duurzaamheidsclaims werden getoetst door de ACM had ik die informatie niet. Daarom ben ik het eens met de algemeen directeur.
- 3 Ik adviseer om de formulering aan te passen: 'gemaakt van natuurlijk katoen'. Op die manier klinkt het voor de klant nog steeds als een duurzaam product.
- 4 Iets anders, namelijk...

Reacties

- Ik vraag de algemeen directeur wat hij hoopt te bereiken met zijn aanpak. Als dit in de publiciteit komt, lopen we grote imagoschade op.
- In overleg met de ACM informeer ik de consument. Omdat het niet duurzaam is de goederen te vernietigen, worden ze wel verkocht, eventueel met korting.
- Ik onderzoek de juridische mogelijkheden om de leverancier aansprakelijk te stellen. Daarnaast focus ik op transparantie. Dat houdt in: een persbericht waarin we onze positie uitleggen en een melding aan de ACM.

Conclusie

Een overweldigende meerderheid - 79 procent - vindt het verstandig aan de ACM te melden dat de eerder aangeleverde informatie niet correct is. Slechts vijf procent kiest voor de hele formele redenatie dat er niets hoeft te worden gedaan omdat de informatie op het moment van aanleveren 'juist' was. Negen procent past alleen de formulering aan. Wat in dit dilemma onbesproken blijft is de verantwoordelijkheid van de accountant. Een onderzoek naar de duurzaamheidsclaim voor je met die groothandel in zee gaat had dit drama wellicht voorkomen.

Dilemma

Garantie oprekken

Ik werk als accountmanager bij een bouwfabrikant. Eén van mijn belangrijkste klanten belt op in verband met problemen aan een van de machines. De fabrieksgarantie is echter sinds een paar maanden verstreken. Ik weet dat je de garantiedatum gemakkelijk kunt aanpassen in de systemen, zonder dat iemand dit door zal hebben. Dit is in het verleden wel vaker gedaan en hier zijn nog nooit vragen over gesteld.

Wat doe ik?

1. De garantie is helaas verstreken: ik doe daarom niets.
2. Ik pas de datum in ons systeem aan.
3. Ik bied mijn klant een nieuwe machine aan.
4. Iets anders, namelijk...

Reacties

- Nooit rommelen in de cijfers. Ik zou een coulance regeling treffen.
- Ik bespreek dit met mijn leidinggevende en laat de beslissing aan hem of haar.
- Ik ga eerst met de klant in gesprek en heb intern ruggespraak. Los van alle vervolgstappen vraag ik mijn directeur hoe het kan dat medewerkers de garantiedatum kunnen oprekken en zo het systeem vervuilen.

Conclusie

In een dilemma leidt elke keuze tot het accepteren van de nadelen van de gemaakte keuze. Als je het dilemma hier definieert als het wel of niet aanpassen van de garantiedatum is dat voor de meeste deelnemers geen hersenkraaker. Maar twee procent vindt het een goed idee om de garantiedatum aan te passen, zodat de machine kosteloos gerepareerd wordt. Het andere dilemma is: hoe formeel stel je je op naar de klant in deze casus? Veertig procent kiest voor optie 1 en verwijst naar de garantievoorwaarden. Vijfenvoertig procent biedt een nieuwe machine aan. Van de elf procent die iets anders voorstelt kiest de meerderheid voor een coulanceregeling om de relatie te masseren.

Simone de Bruijn,
behavioral risk & integrity expert bij Rabobank

‘De wereld is niet zwart-wit’



Waarom doen mensen wat ze doen? Die vraag vormt een belangrijke drijfveer in de carrière van Simone de Bruijn, behavioral risk & integrity expert bij Rabobank. Het is dan ook niet verwonderlijk dat ze tien jaar geleden aan de wieg stond van de DilemmApp.

Hoe kwam je betrokkenheid bij de DilemmApp tot stand?

‘Ik heb eerst bij verschillende accountantskantoren gewerkt en daarna op het hoofdkantoor van de ING. Het was een turbulente tijd. We hadden het druk met het millennium en de invoering van de euro. In zo’n situatie merk je hoeveel er komt kijken bij het veranderen van een organisatie. Omdat ik meer wilde leren over het gedrag van mensen heb ik mijn baan opgezegd en ben toegepaste psychologie gaan studeren. Dat had ik als accountant moeten weten, dacht ik na mijn studie. Als accountant kijk je vooral naar wat er is gebeurd, maar veel minder naar de drijfveren. Waarom doen mensen iets? Als je dat weet kan je de juiste interventies doen.’

‘Toen ik in na die studie in 2010 voor het toenmalige NBA-VRC ging werken, nam ik mij voor om besluitvorming en ethiek meer op de agenda te zetten. Ik werd lid van de commissie die de eindtermen voor de beroepsopleiding bepaalt. Voor het eerst werd gedrag, ethiek en besluitvorming in het curriculum opgenomen. In die periode werd ik ook regelmatig door accountants in business benaderd die mij consulteerden over dilemma’s waar ze mee worstelden. Omdat ze vaak de enige met een accountantsachtergrond binnen een organisatie zijn hadden ze niemand om mee te sparren. Een app waarin je dilemma’s met elkaar kan delen leek mij een mooi middel om dat probleem op te lossen. Samen met KPMG hebben we die app ontwikkeld, inclusief het profiel waarin je ziet welk belang prevaleert.’

Vanwaar je fascinatie voor het onderwerp?

‘Ik ben erg in mensen geïnteresseerd. In mijn huidige werk hou ik mij bezig met het meten van gedrag en het bedenken van interventies. Je kan als organisatie een protocol bedenken en iedereen op cursus sturen maar dat levert niet automatisch het gewenste resultaat. Mensen blijven vasthouden aan de oude werkwijze als ze die logischer vinden. In plaats van een cursus die alleen maar de nieuwe stappen toelicht, kan je soms beter een workshop organiseren waarin je in een open dialoog uitlegt waarom we dit doen in plaats van wat gedaan moet worden. De wereld is niet zwart-wit. In plaats van ‘dit is de norm en zo doen we het’ is het goed om verschillende perspectieven te bekijken. Dat is voor een bank niet altijd eenvoudig. Wat doe je met een klant die geen inkomsten heeft uit werk, maar wel een vermogen? Volgens de wettelijke leenregels mag je dan mogelijk geen hypotheek verstrekken aan die persoon, terwijl die er misschien juist heel goed over heeft nagedacht. Ook dat is een dilemma.’

Moet je streven naar een organisatie zonder dilemma's?

'Nee, dan stoppen mensen met nadenken. Dilemma's leren je wat jij belangrijk vindt. Ze vragen altijd om een keuze. Dat is de reden waarom je er 's nachts wakker van ligt en er met anderen over praat. Het zorgt ervoor dat je een bredere kijk op de wereld hebt.'

Heb je zelf wel eens zo'n dilemma gehad?

'Bij het bedrijf waar ik ooit werkte was een gedragsregel ingevoerd. Uit kostenoverwegingen mocht er niet meer naar buitenlandse bestemmingen gereisd worden. Mijn manager trok zich daar niets van aan. Hij bedacht een uitstapje voor de afdeling naar het buitenland. Daar had hij een potje voor, beweerde hij. Ik was het daar niet mee eens en heb het aangekaart bij het hogere management. Voordat ik die stap nam heb ik het wel eerst met een vriendin besproken. Ze gaf mij gelijk. Soms is de afweging niet ingewikkeld. Toen ik nog maar net accountant in het mkb was, las ik bij het voorbereiden van een jaarrekening notulen waarin bekend werd gemaakt dat de financieel directeur opstapte. 'Hij draagt de zwarte kast over aan de directeur en vertrekt', stond er. Ik heb dat direct doorgegeven aan de controlerend accountant.'

Dilemma

Liever een ander kostenallocatie model

Ik ben werkzaam op de financiële afdeling van een holding. De group controller heeft mij gevraagd om een nieuw kostenallocatiemodel te ontwikkelen. Na maanden hard werken, presenteer ik dit nieuwe model aan hem. Hij vertelt mij dat ik goed werk hebt geleverd, maar dat ze het model niet kunnen gebruiken, omdat het te veel negatieve gevolgen zou hebben voor de balans en daarmee zijn positie binnen de holding.

Wat doe ik?

1. Ik stel een aanpassing voor, waardoor de verschillen minder groot en drastisch zullen zijn.
2. Ik verzoek hem om met een aanpassingsvoorstel te komen.
3. Ik escaleer dit naar de CFO.
4. Iets anders, namelijk...

Reacties

- Ik probeer zijn standpunt te begrijpen en overleg andere modellen met hem. In overleg komen we er vast naar beider tevredenheid uit.
- Je hebt als werknemer een opdracht naar behoren uitgevoerd. Vervolgens is het aan de hiërarchie om te bepalen wat er mee gebeurt.
- Ik ga in gesprek en probeer de group controller te overtuigen. Als hij zonder gegronde reden weigert, escaleer ik dit.
- Jammer dat er niets mee gedaan wordt, maar ik heb mijn werk gedaan.

Conclusie

Het dilemma in deze casus is hoeveel flex de rug van de accountant verdraagt. Het standpunt accepteren van een group controller, die een kostenallocatiemodel naar de prullenbak verwijst omdat de resultaten die hiermee zichtbaar worden hem niet bevallen, is vooral een morele keuze. Slechts zeven procent buigt voor de group controller. De rest zoekt een andere uitweg uit deze situatie. Negenenvijftig procent laat de group controller met een aanpassingsvoorstel komen. Een route die weinig hoop geeft op een bevredigende afloop. Als de accountant zijn rug recht houdt, leidt dat traject waarschijnlijk toch tot optie 3: het inschakelen van de CFO. Dat wordt door zeventien procent als de enige juiste stap gezien.

Dilemma

Uit de school geklapt

Nadat ik jarenlang werkzaam was als accountant heb ik de overstap gemaakt naar consultancy. Ik ben mijn eigen adviesbureau gestart op het gebied van accountancy. Mijn eerste opdracht betreft het opstellen en versterken van beheersmaatregelen bij een organisatie die ik nog ken uit mijn vorige klantenkring. Tijdens de uitvoering van deze opdracht op het kantoor van de klant zijn sommige medewerkers heel eerlijk over hoe zij de externe accountant, mijn vorige werkgever, in de maling nemen.

Wat doe ik?

- 1 Ik besluit om mijn oude werkgever op de hoogte te brengen van de situatie.
- 2 Ik rapporteer mijn bevindingen aan de directie van mijn klant.
- 3 Ik adviseer de werknemers bij de klant om hiermee te stoppen.
- 4 Iets anders, namelijk...

Reacties

- Ik neem dit in ieder geval mee in mijn risico-assessment. Het is de vraag of ik deze opdracht moet continueren.
- Ik probeer vast te stellen of er materiële fouten in de jaarrekening zijn gekomen door de leugentjes van de medewerkers richting de accountant, want die baseert zich nu op de verkeerde gegevens.
- Ik geef naar de opdrachtgever aan dat ik niet kan blijven functioneren als deze houding niet stopt.
- Ik bespreek dit met de opdrachtgever. Als er niets aan wordt gedaan ga ik een hapje met de betreffende accountant eten.

Conclusie

Het lijkt er op dat veel deelnemers de nieuwe rol als ondernemer/consultant zwaarder laten wegen dan de gevolgen voor het accountantskantoor. Vijfenzestig procent volstaat met het melden van de bevindingen aan de directie van de klant. Twaalf procent trekt de stoute schoenen aan en vertelt de oud-collega's dat ze worden belazerd. Het advies aan de werknemers om met deze praktijk te stoppen zal weinig impact hebben als daar geen consequentie aan wordt verbonden. Toch heeft veertien procent vrede met deze optie.



Moreel besluitvormingsmodel

Inzicht in het besluitvormingsproces

Accountants komen regelmatig in aanraking met complexe problemen waar geen eenduidige regels voor zijn. Denk bijvoorbeeld aan standaarden die op verschillende manieren geïnterpreteerd kunnen worden, het inschatten van frauderisico's, klantrelaties die onder druk staan of leidinggeven die signaleerde problemen bagatelliseren. Wat dergelijke vraagstukken gemeen hebben is dat ethische principes een rol spelen in het afwegingsproces. Het Moreel besluitvormingsmodel voor accountants geeft inzicht in het proces van besluitvorming en welke factoren hierbij een rol spelen.

Toepassing

Gebruik het model om met elkaar in gesprek te gaan, elkaar te stimuleren, even stil te staan bij het proces. Welke factoren beïnvloeden de besluitvorming? Bewustwording en oefening zorgen voor betere morele besluitvorming en daarmee een goede beroepsuitoefening.

Download gratis

De white paper is het volledige brondocument waarin u de onderbouwing van het onderzoek en het model volledig kunt lezen. [Whitepaper Moreel Besluitvormingsmodel voor accountants](#).

De interactieve PowerPoint kunt u als (les) materiaal inzetten ter bevordering van bewustwording in uw eigen omgeving. [Moreel besluitvormingsmodel voor accountants \(nba.nl\)](#)

Dilemma

Latertje

Op het kantoor waar ik als accountant werk is het niet ongewoon dat vergaderingen aan het einde van de werkdag worden ingepland. Ook dit keer begint de vergadering waar ik aan deelneem pas om 16.00. Door de volle agenda duurt de vergadering langer dan verwacht en een uiterst belangrijk agendapunt, dat mij aangaat, is nog steeds niet aan de orde geweest. Het is alleen mijn beurt om mijn dochter van de crèche op te halen. Mijn partner is al vaak genoeg voor mij in de plaats gegaan. Deze is zelfs op het werk in de problemen gekomen door te vaak vroeg en onverwacht van het werk te moeten vertrekken voor zorgtaken.

Wat doe ik?

- 1 Ondanks alle problemen op het werk stuur ik mijn partner een berichtje met het verzoek om onze dochter voor mij op te halen.
- 2 Ik vraag de voorzitter om mijn punt naar voren te schuiven op de agenda. Toch zal ik nog steeds een beetje te laat bij het kinderdagverblijf zijn, wat nadrukkelijk ingaat tegen hun regels.
- 3 Ik verontschuldig me en verlaat de vergadering vroegtijdig.
- 4 iets anders, namelijk...

Reacties

- Ik stel voor om via Teams in te bellen. Zo kan ik toch op tijd weg om mijn dochter op te halen.
- Ik overleg met de aanwezigen om mijn agendapunt op een andere dag te bespreken.
- Ik haal mijn kind gewoon later op. Die merkt daar toch niets van.
- Ik zorg dat ik een noodscenario achter de hand heb waarin familie of vrienden bijspringen.

Conclusie

Het hoort tot de balanceeract van veel accountants die werk en zorgtaken combineren. Hoe zorg je dat de schema's niet met elkaar conflicteren? Wat opvalt in dit dilemma is dat er binnen het kantoor kennelijk een traditionele cultuur heerst met weinig aandacht voor de problemen waar je als ouder mee kan worstelen. Dat zorgt ervoor dat – welke optie je ook kiest – je altijd iemand tegen de haren in strijkt. De grootste groep – veertig procent – kiest daarom voor een compromis waar de pijn het meest gelijk verdeeld wordt. Ietsje eerder weg op de vergadering, ietsje te laat op de crèche. Vierendertig procent geeft voorrang aan de crèche terwijl veertien procent het probleem bij zijn of haar partner parkeert.

Dilemma

Focus op het positieve

Ik werk als rechterhand van de CFO bij een multinational. De CFO vraagt mij om advies over een nieuw boekhoudprogramma dat wereldwijd in het bedrijf gebruikt gaat worden. Hij benadrukt dat hij zelf laaiend enthousiast is over het programma en geeft hoog op over de goede band die hij heeft met de salesmanager van de softwareleverancier. Ik constateer dat de software veel te duur is en absoluut niet geschikt voor de organisatie. Ondanks dat hij al meerdere keren tegen mij is uitgevallen omdat ik te kritisch zou zijn, geef ik advies aan de CFO met daarin de voors en tegens.

Enige tijd later zie ik bij toeval het investeringsplan op het bureau van de secretaresse liggen. Het stuk is nog niet naar de Raad van Bestuur gegaan. Hoewel ik weet dat het absoluut not done is, kan ik mijn nieuwsgierigheid niet bedwingen en blader door het plan. Tot mijn grote verbazing zie ik dat van mijn advies alleen de positieve punten zijn overgebleven.

Wat doe ik?

1. Ik meld dit voorval bij de vertrouwenspersoon.
2. Ik informeer de Raad van Bestuur.
3. Ik vraag aan de CFO wat hij heeft gedaan met mijn advies.
4. Iets anders, namelijk...

Reacties

- Ik doe niets. Dit is de verantwoordelijkheid van de CFO al is het wrang dat er niets met mijn adviezen wordt gedaan.
- Een van ons past niet binnen het normen- en waardensysteem van de organisatie. Wanneer de CFO de afwijkende factor is maak ik er werk van. In het andere geval maak ik dat ik wegkom nu het nog zonder kleerscheuren kan.
- Ik licht de Raad van Bestuur in maar wel informeel via de secretaresse.
- Ik vraag een gesprek aan met de CFO en vertel hem dat ik teleurgesteld ben over zijn houding naar mij toe. Ook benoem ik de objectiviteitsrisico's van zijn persoonlijke relatie met de salesmanager.

Conclusie

Het is een bittere pil, als je goed onderbouwde adviezen in de wind worden geslagen. Tegelijkertijd is de CFO degene die de verantwoordelijkheid draagt. Hij kan dus na wikken en wegen tot een andere conclusie komen. In dit geval gaat hij een stapje verder. Je leidinggevende heeft alleen die onderdelen uit je advies gebruikt waarmee hij zijn beslissing kan stutten. Ruim de helft van de deelnemers laat dit niet over zijn kant gaan en vraagt de CFO ronduit wat er met het advies is gedaan. Een keuze die waarschijnlijk tot een stevig gesprek leidt. Vijftien procent is al niet meer benieuwd naar de drijfveren van de CFO en informeert de directie. Achttien procent meldt het aan de vertrouwenspersoon.

Dick van Onzenoort

‘Frauderisico’s zijn de krenten in de pap’

Dick van Onzenoort is sinds juli 2024 de nieuwe voorzitter van de NBA Werkgroep Fraude. Welke dilemma’s ziet hij als het gaat om het herkennen van fraude-risico’s? En met welke agenda wil hij de worstelende accountant ondersteunen?

Waar komt je interesse in fraude vandaan?

‘Die fascinatie begon al vroeg. Uit mijn beroepskeuzetest op de middelbare school kwamen twee beroepen: accountancy en politie. Ik zag daar wel overeenkomsten. Toen ik als junior accountant opmerkte dat het onderzoek van een accountant wel wat weg heeft van recherchewerk, werd dat door de partners maar raar gevonden. Dat was in de jaren negentig nog een vreemde uitspraak. Inmiddels zie je dat het tij gekeerd is. Ik heb afwisselend in de audit, bij Bureau Vaktechniek en als forensisch accountant gewerkt. Klopt de werkelijkheid zoals die wordt gepresenteerd? Dat is wat mij triggert.’

Wanneer wordt het vaststellen van een vermoeden van fraude een dilemma voor de accountant?

‘Als er aanwijzingen voor een vermoeden van fraude zijn in de accountantscontrole kan dat tot stevige gesprekken leiden. Zeker als de directie er zelf bij betrokken is. Het kan ook ongemakkelijk zijn als het een fraude betreft die je jarenlang zelf niet gezien hebt, maar dat mag geen reden zijn om te twijfelen. Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald. Eigenlijk zijn het geen dilemma’s. Voor de gemiddelde accountant is het grootste dilemma dat hij de aandacht voor fraude als een enorme berg werk ziet. Hij moet al zoveel. Je kunt er ook anders naar kijken. Frauderisico’s zijn de krenten in de pap voor de accountant. Ze zorgen ervoor dat je met verhoogde aandacht naar afwijkingen



kijkt. Bijvoorbeeld als artikelnummers zijn omgewisseld, wat zorgt voor een verschil in prijs. Is dat per ongeluk gebeurd of is er sprake van een integriteitsvraagstuk? Of je stuit tijdens de controle op een mogelijke sluiproute, waardoor via een tussenpersoon aan Rusland kan worden geleverd. Worden er wel of geen sancties overtreden? Dat het een grijs gebied is, maakt de discussie juist interessant. Accountants moeten fraude-risico’s niet als een verplichting zien. Het hoort bij de basis van je vak. De samenleving vraagt er om.’

‘Er is overigens wel een perceptiekloof. De verwachtingen van de buitenwereld zijn hoog, maar de externe accountantscontrole levert niet heel vaak een vermoeden van fraude op. Je gaat met een grove stofkam door de posten heen. Verwacht dus van de accountant geen wonderen. De kans is groter dat je bij de koffieautomaat door een klokkenluider wordt aangesproken, dan dat je het zelf uit de financiële overzichten haalt. Daarna heeft de accountant wel degelijk een belangrijke rol. Dan moet alles uit de kast worden gehaald om zo’n signaal te onderzoeken.’

Wat is je ambitie als voorzitter?

‘Een belangrijke doelstelling van de Werkgroep Fraude is om met handreikingen handen en voeten te geven aan onduidelijkheden in de regelgeving rond fraude,

corruptie en andere onregelmatigheden. Dat is een uitdaging. De kritiek vanuit de beroepsgroep is enerzijds dat er al teveel informatie is en dat men het allemaal niet meer kan bijhouden. Tegelijkertijd vraagt een groep accountants juist meer guidance. Dat roept de vraag op of we als werkgroep niet teveel over de schutting gooien. De NBA telt talloze commissies waar de werkgroep Fraude er een van is. Ik kan zo tien nieuwe projecten voor handreikingen bedenken maar dat wil ik niet. Het wordt op die manier alleen maar ingewikkelder. Marcel Pheijffer vroeg zich al eens af waarom we voor iedere verordening van vijftien pagina's een toelichting van honderdvijftig pagina's nodig hebben. Daar zit wel een kern van waarheid in. Daarom wil ik een pas op de plaats maken. Wanneer we als werkgroep guidance uitbrengen, moeten we die beter laten landen. Daar hoort een implementatietraject bij met voorlichting en bijvoorbeeld webinars. Worden de handreikingen die we hebben uitgebracht ook goed gebruikt? Ook dat willen we gaan checken. The proof of the pudding is in the eating.'

Dilemma

In de fout

Ik ben CFO van een internationale handelsonderneming en kom er achter dat een senior manager van een dochteronderneming in Thailand fraudeert. Het is overduidelijk dat er hier sprake is van zelfverrijking. Het bewijsmateriaal is erg overtuigend.

Als ik aangifte doe, heeft dat vergaande gevolgen voor de desbetreffende manager. Fraude en corruptie wordt in Thailand zeer serieus genomen en de gevangenisstraffen zijn hoog. Wat het nog lastiger maakt, is dat de manager een gewaardeerde kracht is. Hij is loyaal en werkt al vijftien jaar keihard voor de onderneming. Bij bezoeken word ik altijd gastvrij ontvangen door de manager en zijn gezin. Bij mijn weten is dit de eerste keer dat hij in de fout is gegaan.

Wat doe ik?

1. Ik spreek de senior manager op zijn gedrag aan en geef hem een waarschuwing.
2. Ik doe aangifte.
3. Ik ontsla de senior manager.
4. Iets anders, namelijk...

Reacties

- Ik doe zelf onderzoek en bepaal op basis daarvan de sanctie.
- Sowieso ontslaan. Voor ik aangifte doe onderzoek ik eerst of we daartoe verplicht zijn.
- Ik schaal het op naar de CEO.
- Ik ga met hem naar een tempel, bid met hem en bespreek een fictief geval van fraude.
Wat zou hij doen in mijn plaats?
- Ik bied hem de mogelijkheid zelf ontslag te nemen op voorwaarde dat hij het fraudebedrag terugbetaalt.

Conclusie

Dit is een dilemma dat ondanks alle regelgeving en protocollen rond fraude blijft knagen. Tegenover de verantwoordelijkheid die je hebt ten aanzien van compliance staat die vriendelijke Thaise collega, van wie je in je stoutste dromen niet had kunnen vermoeden dat hij zou frauderen. Het vooruitzicht dat je iemands leven en dat van zijn gezin waarschijnlijk verwoest, maakt dat de deelnemers mild reageren. Slechts 19 procent doet aangifte met alle gevolgen van dien. De meerderheid kiest voor een andere aanpak. Dat varieert van ontslag (32 procent) tot een waarschuwing (33

procent).

Dilemma

Opgevangen gesprek

Ik ben werkzaam als eindverantwoordelijke auditpartner. Tijdens de eerste controle van een nieuwe grote internationale handelsonderneming heb ik kennismakingsgesprekken met de leden van de directie. Tijdens het gesprek met de CEO gaat zijn telefoon. Hij verontschuldigt zich, loopt de kamer uit en zet het gesprek voort in een aangrenzende kamer. Ik kan flarden van het gesprek horen en vang vaag iets op over “dat die trage accountants daar toch niet achter komen”.

Wat doe ik?

1. Ik confronteer de CEO en eis per direct uitleg.
2. Ik start met een onderzoek om erachter te komen wat er speelt en stel in mijn gesprekken met werknemers vragen over de CEO.
3. Ik meld het voorval bij de CFO en eis opheldering.
4. Iets anders, namelijk...

Reacties

- Zelfs als ik na een diepgravende controle niets vind, zou ik de verklaring niet willen tekenen.
- Ik bespreek het met mijn auditteam en consulteer een collega-partner.
- Ik neem deze opmerking mee in de risico analyse.
- Ik maak na zijn telefoongesprek een grapje over de snelheid van accountants en vraag of er nog bijzonderheden zijn die we tegen kunnen komen.

Conclusie

Over een rode vlag gesproken. Dit is een situatie waarin zelfs de meest stoïcijnse accountant overeind veert. Dat het telefoongesprek niet voor zijn of haar oren bestemd was doet niet meer ter zake. Een klant die je achter je rug uitmaakt voor ‘een trage accountant die er toch niet achter komt’, vraagt om moeilijkheden blijkt uit de reacties. Veertig procent vraagt a la minute om tekst en uitleg. Ruim dertig procent houdt zijn kruit nog even droog en start eerst een onderzoek, inclusief een rondvraag onder het personeel. Achttien procent wil van de CFO weten wat hier speelt. Verschillende routes die waarschijnlijk allemaal leiden naar een abrupt afscheid.

Dilemma

Kantinehulp

Om stoom af te blazen na een week vol auditwerk voetbal ik iedere zondag. Ik ben met mijn solide verdedigerskwaliteiten een vaste waarde in het elftal van mijn club. Na afloop van de wedstrijd zie ik in de clubkantine dat de barvrouw de opbrengst van een rondje in haar broekzak stopt en niet in de kassa.

Wat doe ik?

1. Ik spreek de barvrouw daarop aan. Ik ben immers altijd accountant en heb de eed afgelegd.
2. Ik meld het voorval aan de kantinebeheerder.
3. Ik doe of mijn neus bloedt en laat het er verder bij.
4. Iets anders, namelijk

Reacties

- Ik zou eerst zeker willen weten of ze het in haar eigen zak steekt. Daarna vraag ik of er iets aan de hand is waar we haar als club mee kunnen helpen.
- Ik vraag de kascontrolecommissie hoe ze de kas controleren en of ze een risicoanalyse hebben.
- Ik probeer er achter te komen of het een incident is of iets structureels. Ik ga mij geen narigheid op de hals halen voor een paar euro.
- Ik spreek haar aan. Niet als accountant maar als lid van de club.

Conclusie

Heerlijk om op je vrije zondag na een pot voetbal in een schuimkraag te happen. Het laatste wat je op zo'n moment wil is iets zien dat niet door de beugel kan. Toch is wegstijgen voor de overgrote meerderheid op zo'n moment geen optie. De helft meldt het voorval bij de kantinebeheerder. Een derde spreekt de barvrouw aan op haar gedrag. Negen procent ziet het voorval liever door de vingers. Opvallend is het grote aantal reacties waarin vooral het menselijke aspect wordt benadrukt en niet zozeer de verplichting die je als accountant hebt.



Hoe het dilemma Kantinehulp tot stand kwam

Met een bevlogen team werken we aan het inhoudelijk laden van de NBA DilemmApp. Hiervoor zijn we in grote mate afhankelijk van input van leden en medewerkers van de NBA. De casus 'Kantinehulp' is hier een voorbeeld van. Fred de Vries, voormalig senior beleidsmedewerker bij de NBA, hoorde dit dilemma tijdens een overleg over vaktechniek.

'Ik vond het mooi te zien dat dergelijke ethische dilemma's bij accountants leven. Het had volop de belangstelling van de aanwezige accountants. Tijdens de discussie kwam er geen eenduidige mening naar voren. Ik vond het daarom een interessante casus voor de app. Het is laagdrempelig en heel herkenbaar. Iedere accountant kan zich in dit soort situaties bevinden. Wat doe je dan? Het feit dat dertig procent aangeeft de barvrouw aan te spreken, want je bent immers altijd accountant en heb de eed afgelegd, sluit aan bij mijn hoop en verwachting. Het voorval melden aan de kantinebeheerder zou ook mijn keuze zijn geweest.'

Dilemma

Wel of geen bonus?

Ik ben businesscontroller bij een grote internationale onderneming. Binnen ons bedrijf is de hoogte van de jaarlijks uit te keren bonus afhankelijk van de behaalde targets. In de jaarafsluiting wordt ten aanzien van de bonus- en ook de balans opgemaakt. Daarvoor verzamel ik de resultaten en beoordeel of de gestelde targets behaald zijn. De commercieel directeur levert naar mijn idee onvoldoende onderbouwing van de behaalde targets, maar hij vraagt mij om deze toch goed te keuren. De extra omzet gaat 'echt wel binnen komen'. Daarnaast was het afgelopen jaar op persoonlijk gebied financieel gezien erg lastig.

Wat doe ik?

1. Ik help de commercieel directeur voor deze keer, want er komt een moment dat hij mij kan helpen.
2. Ik ga direct naar de algemeen directeur en meldt deze grove schending van de integriteit.
3. Ik geef beargumenteerd aan waarom ik hier echt niet aan mee kan werken en geef mijn bevindingen van de beoordeling netjes weer.
4. Iets anders, namelijk...

Reacties

- Ik vraag de commercieel directeur om de verwachtingen over de extra omzet toe te lichten, daar de verantwoordelijkheid voor te nemen en voeg dat als appendix toe aan mijn voorwaardelijke goedkeuring van het bonusvoorstel.
- Ik rapporteer de feiten zoals ze zijn en maak een interne melding van het verzoek van de commercieel directeur. Dit is een integriteitskwestie.

Conclusie

Dit voelt kennelijk voor veel deelnemers niet als een dilemma. Ruim negentig procent legt het verzoek van de commercieel directeur gedecideerd naast zich neer en houdt vast aan de eigen beoordeling. Slechts enkelen helpen de commercieel directeur bij zijn poging de bonus alsnog binnen te slepen. Voor de andere optie, het melden aan de algemeen directeur als een schending van de integriteit, loopt minder dan twee procent warm. Dat kan altijd nog, is waarschijnlijk de gedachte.

Dilemma

Improvisatie bij de urenregistratie

Als mkb-accountant heb ik het extreem druk in het busy season. Op sommige dagen werk ik voor meer dan tien klanten. Het is vrijdag en ik heb aan het begin van de avond de uren nog niet geschreven. Op basis van mijn agenda kom ik tot 65 procent productiviteit. Toch weet ik zeker dat ik van vanwege alle overuren minstens honderd procent productief moet zijn geweest.

Wat doet ik?

1. Ik werk nog maar eens een uurtje over en ga alle mail en telefoonverkeer na om te zien wat ik ben vergeten, en schat dat zo goed mogelijk in. Maar eerlijk is eerlijk: sommige klanten krijgen dan te veel uren en sommige te weinig toebedeeld.
2. Ik verdeel de ontbrekende 35 procent aan uren netjes over de klanten die wel in beeld zijn en die de 65 procent vormen. Helaas geldt ook hiervoor dat sommige klanten dan te veel en anderen juist te weinig uren krijgen toebedeeld.
3. Ik schrijf de uren indirect en ga naar huis. Sommige klanten hebben mazzel deze week. Als ik een accountant met een eigen praktijk ben, neem ik het verlies zelf. Ben ik accountant-werknemer dan is het verlies voor rekening van mijn werkgever.
4. Iets anders, namelijk.....

Reacties

- Ik schrijf de uren indirect en ga naar huis om te onderzoeken wat ik er van kan leren. Waar ga ik in de fout?
- Ik ga op zoek naar een handige tool die mij helpt bij een tijdige urenregistratie, zodat ik nooit meer hoeft te zoeken naar gewerkte uren.
- Als je dagelijks je uren bijhoudt heb je dit probleem niet. Het is mij in twintig jaar nog nooit gebeurd.

Conclusie

Uren schrijven is voor veel professionals een bron van frustratie. Het is het meest eenvoudige klusje in het takenpakket van de accountant, maar als het niet consequent wordt uitgevoerd kan de urenregistratie een hoofdpijndossier worden. Vijfendertig procent van alle deelnemers gaat voor optie twee. Niet de mooiste oplossing. Het is vooral een quick fix die in ieder geval weer even lucht geeft. De helft van degenen die op het dilemma reageren duikt dieper in de materie en werkt een uur door om het raadsel van de verdwenen uren op te lossen, al krijgen ze zo het lek nog niet boven. Twaalf procent besluit hier de klant niet voor te laten opdraaien. Dat is nobel, zeker als je eigen baas bent.

Hoe gebruik je de DilemmApp?



De eerste stap is het downloaden van de app via de App Store of de Google Play Store.

Verificatiecode is **Accountant**

Eenmaal geïnstalleerd ontvang je ongeveer elke maand een nieuw dilemma waarbij een afweging moet worden gemaakt tussen tegenstrijdige belangen. Je kunt kiezen uit vier antwoorden waarna je meteen ziet wat anderen kozen. Je kunt een reactie plaatsen om je antwoord toe te lichten en ziet ook reacties van anderen.

Welk belang weegt het zwaarst?

In de app ziet je welke belangen voor jou het zwaarst wegen bij het maken van een keuze. Dat kan het persoonlijk, organisatie- of maatschappelijk belang zijn.

Bij het persoonlijk belang (P) gaat het in de meeste gevallen om het effect van jouw keuze op de positie binnen de organisatie waarvoor je werkt. Dit kan betekenen dat je handelt in lijn met wat jouw collega of leidinggevende van je verwacht. Dit zijn dan keuzes die positief zijn voor jouw relatie met anderen en je carrière. Ook eventuele directe materiële of immateriële voordelen vallen hieronder.

Wie het organisatiebelang (O) vooropstelt, handelt zoveel mogelijk in lijn met de wensen en belangen van het management. Bij het organisatiebelang hebben directe baten, het verkrijgen van opdrachten en het vermijden van kosten de hoogste prioriteit. Ook het voorkomen van directe reputatieschade heeft voorrang, omdat het ingaat tegen het organisatiebelang.

Het maatschappelijk belang (M) gaat over het handelen op basis van algemene principes van eerlijkheid en integriteit. Ook een zeer principiële houding met betrekking tot de VGBA valt hieronder. In veel gevallen komt het handelen in lijn met het maatschappelijk belang overeen met het langetermijnbelang en de continuïteit van de organisatie waarvoor je werkt.

Wat voor type ben ik?

Na tien ingevulde dilemma's krijg je feedback op je persoonlijke profiel. Op basis van gemaakte keuzes zie je welk profiel daarbij hoort. Dat profiel kan wijzigen, afhankelijk van je antwoorden op dilemma's. Heb je na tien dilemma's bijvoorbeeld de volgende scores: P = 18, O = 20, M = 15. Dan ben je een O-P-M type. Dat wil zeggen: iemand voor wie het behalen van organisatiedoelstellingen centraal staat.

Bij ieder spoor van gemaakte keuzes past een bepaald type. De DilemmApp definieert er zes.

De politicus (Het P-O-M type)

Voor de politicus staat de eigen positie centraal. De politicus maakt over het algemeen keuzes die de relatie met directe collega's en leidinggevendens versterkt. Het behalen van persoonlijke en organisatiedoelstellingen wegen bij de keuzes van de politicus vaak zwaar mee. Daarmee is de kans op een arbeidsconflict minimaal. De politicus maakt strikt onderscheid tussen die zaken waar de politicus zich wel of niet verantwoordelijk voor acht. Daar waar

mogelijk probeert de politicus niet de verantwoordelijkheid te dragen voor keuzes die op de langere termijn negatief persoonlijk effect kunnen hebben. De politicus zal niet snel uit organisatiebelang keuzes maken die tegen het eigenbelang ingaan.

De belangenbehartiger (Het M-P-O type)

Voor de belangenbehartiger staat de maatschappelijke blik op de activiteiten van de organisatie centraal. De belangenbehartiger kijkt met de blik van externe stakeholder naar de organisatie. De belangenbehartiger wil de negatieve gevolgen van het handelen van de organisatie zo veel mogelijk beperken. Dit betekent in voorkomende gevallen dat het resultaat van de onderneming van ondergeschikt belang is. De belangenbehartiger vindt het erg belangrijk om persoonlijk onafhankelijk te blijven en wil geen verantwoordelijkheid nemen voor keuzes waar de belangenbehartiger niet achter staat. Dat de belangenbehartiger hierdoor relatief vaak in conflict komt met collega's is een gegeven waar de belangenbehartiger mee kan leven.

De autonoom (Het P-M-O type)

Voor de autonoom staan de persoonlijke keuzes centraal. De autonoom hecht een grote waarde aan de eigen onafhankelijkheid in alles wat de autonoom doet. Een positief gevoel bij een optie is van groot belang bij het maken van keuzes. De autonoom kijkt zowel naar de effecten van keuzes op de korte als de lange termijn. De autonoom probeert keuzes met negatieve persoonlijke en maatschappelijke effecten zoveel mogelijk te vermijden. Alhoewel de autonoom zeker oog heeft voor de eigen positie kan het onafhankelijke optreden bij anderen vragen oproepen over de loyaliteit aan de organisatie.

De loyalist (Het O-M-P type)

Voor de loyalist staat het voortbestaan van de organisatie centraal. Daarbij gaat voor de loyalist om een goede afweging tussen de effecten van een keuze op de korte termijn als de lange termijn. Het belang van de organisatie gaat voor het eigen belang. Dit betekent in sommige gevallen dat de loyalist de wensen van de leiding volgt ook al heeft dit voor de loyalist negatieve effecten. Voor de loyalist zijn de waarden betrokkenheid en loyaliteit van groot belang.

De idealist (Het M-O-P type)

Voor de idealist staat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie centraal. Volgens de idealist heeft de organisatie een vergaande verantwoordelijkheid. Dit leidt vaak tot discussies omdat deze verantwoordelijkheid vaak verder gaat dan hoe collega's die voelen. Als de eigen visie op de verantwoordelijkheid van de organisatie en daadwerkelijke keuzes te ver uit elkaar liggen zal de idealist dit erg vervelend vinden, maar zal de organisatie niet snel vrijwillig verlaten. De idealist gelooft daarbij dat de organisatie uiteindelijk succesvoller zal zijn door een focus op de lange termijn. Dit komt onder andere door een goede reputatie. De idealist vindt het om die reden acceptabel als de organisatie, de leiding of de idealist zelf daarvoor soms grote offers moeten brengen.

De winnaar (Het O-P-M type)

Voor de winnaar staat het behalen van organisatiedoelstellingen centraal. De winnaar streeft naar een succesvolle organisatie. En dit succes is uiteindelijk vooral af te lezen aan de mate waarin de doelstellingen worden bereikt. De winnaar gelooft daarbij dat het eigen succes sterk gekoppeld is aan het succes van de organisatie. De eigen belangen en opvattingen zijn tot op zekere hoogte ondergeschikt aan het belang van het collectief. De winnaar vindt ook dat de organisatie pragmatisch om moet gaan met de wensen en belangen van buiten. De winnaar is zowel coöperatief als resultaatgericht

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