

Het is niet altijd zwart-wit

Dilemmapp Special:
thema 'Cultuur'

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Maart 2026

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



© 2026 Koninklijke NBA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand 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
Dilemma: Dominante collega	7
Interview Stuurgroep publiek belang: Gera Hamer	8
Dilemma: Nieuw in het team: aanspreken of aanpassen?	10
Interview Subcommissie ethiek: Kees de Kater en Petra Barkema	11
Artikel: Hoe kun je lastige situaties oplossen? NBA-handreiking 1130 over de VGBA helpt je op weg	13
Dilemma: Deadline of diepgang	15
Interview Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag: Peter Schimmel 5	16
Moreel besluitvormingsmodel	18
Dilemma: Samen leren van een fout?	19
Interview Commissie vertrouwenspersoon: Paul Stuiver	20
Hoe gebruik je de DilemmApp	22

Voorwoord

In deze publicatie zijn interviews en dilemma's samengevoegd die cultuur als thema hebben. Aandacht voor dit thema is actueler dan ooit in de huidige gepolariseerde wereld. Juist dan moet je de dialoog met elkaar aangaan. Een open cultuur maakt dilemma's bespreekbaar. Het is niet voor niets dat de NBA koplopers uitnodigt om in een werkprogramma ethiek, cultuur en gedrag samen te werken aan thema's die bijdragen aan kwaliteit, lerend vermogen en een aantrekkelijke werkomgeving. Cultuurverandering begint bij de top als leidinggevend en transparant zijn over hun dilemma's. Als je jezelf laat zien worden mensen opener en durven ze te zeggen dat ze ergens niet uitkomen. Daarbij helpt de DilemmApp. Het is nuttig om je eigen oordeel te vergelijken met dat van anderen. Hoe zit ik zelf in de wedstrijd?



Dilemma's verdienen een groot podium omdat we zo leren om verschillende oplossingen tegen elkaar af te wegen. Daarvoor is het wel belangrijk dat je ze met elkaar deelt. De moeilijke beslissingen moet je bespreken met anderen. Als iemand die zelf dertig jaar in de auditpraktijk heeft gewerkt weet ik hoe prettig het is als je kan sparren met een collega over lastige vraagstukken. Bijvoorbeeld als je voor de keuze staat een deadline van een belangrijke klant uit te stellen omdat je te laat toegang krijgt tot relevante controle informatie. Een omgeving waarin je je gesterkt en gesteund voelt helpt om te reflecteren, maar uiteindelijk ben je zelf aan zet. Zoek de dialoog. Organiseer je eigen tegenspraak. Het voeren van dat gesprek is onmisbaar voor iedere accountant.

Evelyn Vinke-Smits, NBA bestuurslid

Dilemma

Dominante collega





Dilemma

Dominante collega

In jouw team zit een zeer ervaren technisch specialist. Deze collega is dominant aanwezig en laat weinig ruimte over voor anderen. Bovendien wordt snel de morele kaart getrokken. Je hebt de betrokkene herhaaldelijk aangesproken op het functioneren, maar ontwijkend gedrag blijft terugkomen, bijvoorbeeld doordat deze aangeeft zich onveilig te voelen.

Wat doe ik?

1. We hebben deze collega hard nodig in het team. Je tolereert daarom het gedrag en repareert waar mogelijk de schade als dat ten koste van anderen gaat.
2. Er is geen bereidheid tot zelfreflectie of aanpassing, met het risico dat de verhoudingen in het team verder verslechteren. Je besluit dat deze persoon een functie elders moet zoeken.
3. Je geeft de technisch specialist een meer afgezonderde positie in het team, waardoor de impact op de werkverhoudingen afneemt, maar de expertise behouden blijft.

Reacties

Ruim 65% kiest voor antwoord C.

Echter in de opmerkingen zien we toch veel suggesties voor het goede gesprek terug.

Wel met de wens voor aangeven heldere kaders en consequenties.

- Ik zet een gesprek op met de specialist en een derde persoon om nogmaals het gedrag (in feiten) te benoemen en mogelijke verbeteringen voor te stellen
- Door andere leidinggevendenden jobbeoordelingen uit laten voeren om een beeld te krijgen. Hiermee kan input gegeven worden aan het genoemde verbeterplan.
- De specialist aangeven dat je graag in een veilige omgeving met hem in gesprek wil en confronteren met jouw dilemma en wat je er zelf als vervelend aan ervaart

Dilemma-interview

Stuurgroep Publiek Belang: Gera Hamer

‘Het is zo belangrijk dat je het eerlijke gesprek voert’



Cultuur is in de ogen van Gera Hamer, managing partner Audit & Assurance bij Deloitte en lid van de Stuurgroep Publiek Belang, geen wollig begrip. Als mensen hun kwetsbaarheid tonen komen ook de dilemma's aan de oppervlakte. 'De juiste cultuur zorgt ervoor dat dilemma's bespreekbaar worden.'

Welke rol speelt cultuur in het omgaan met dilemma's?

'Cultuur speelt een cruciale rol. Durf je aan te geven dat je iets niet kan of dat je een verkeerde inschatting hebt gemaakt? Daarvoor is een veilige omgeving een voorwaarde. De juiste cultuur zorgt er voor dat dilemma's bespreekbaar worden. Hoe gaan we bijvoorbeeld om met feedback? Elkaar aanspreken kan soms oncomfortabel voelen. Als je het verkeerd doet kan het de verhouding verstoren. Er sluipt twijfel in. Ga ik het lastige gesprek aan of laat ik het liggen? Ook bij promotieprocessen steekt die aarzeling de kop op. Hoe vertel ik iemand dat hij nog niet klaar is voor de volgende stap? Het is zo belangrijk dat je het eerlijke

gesprek voert. Daar wordt iedereen beter van. Het is voor een deel een skill die je moet leren maar om open te staan voor elkaars feedback heb je ook een omgeving nodig waarin je fouten mag maken.'

Een van de doelstellingen van de Stuurgroep is het ontwikkelen en zichtbaar maken van een toekomstbestendige beroeps cultuur. Waarom moet die beroeps cultuur opnieuw gedefinieerd worden?

'Het publieke belang is de kern van wat we doen als accountants. We geven vertrouwen aan financiële informatie. Die verantwoordelijkheid willen we samen dragen naar de maatschappij. Onze rol is onveranderd. We zien wel dat de maatschappij steeds meer van ons verwacht. Daarom is het nog belangrijker dat we die kernwaarden niet uit het oog verliezen. Met het convenant beroeps cultuur maken we die ambitie zichtbaar. Dit mag je van ons verwachten. Het is een manifest dat voor momentum zorgt.'

Gooi je het kind niet met het badwater weg als je alles in protocollen probeert te vangen?

'Je hebt normen nodig. Niet om meer regels te creëren maar om de gewenste cultuur vast te houden. De cultuur, dat zijn wij. Dat begint met de tone at the top en voorbeeldgedrag dat de leiding binnen een kantoor moet tonen. Als Stuurgroep hebben we dialoogsessies georganiseerd over cultuur en gedrag binnen accountantskantoren. Onder leiding van een moderator bespreken partners en young pros de praktijk. Zulke sessies zijn heel waardevol. Je moet niet alleen laten zien dat je luistert maar ook kwetsbaarheid tonen. In die dialoogsessies brengt iedereen zijn eigen voorbeelden mee. Als deelnemer noemde ik een klantrelatie waarin we niet de kwaliteit konden leveren die we wilden. Ik zag op tegen dat klantgesprek. Ook binnen Deloitte hebben we zulke sessies. Dan zitten we met vijf partners rond de tafel en benoemen we concrete situaties. Als je het kleiner maakt zie je de verschillen.'

Wat vind je van de DilemmApp?

'Het is een goede oefening. Het helpt je om dilemma's te herkennen en er op te reflecteren. Je moet afstand nemen om je af te vragen of er sprake is van een dilemma en aan wie je het beste hulp kan vragen. Zo'n time out is ook bij belangrijke beslissingen heel waardevol. Soms moet je even uit de dynamiek van een gemeenschappelijke beslissing stappen en je afvragen: ben ik niet doorgeschoten in de consensus? Als je twijfelt over een beslissing helpt het om een tegenpool als sparringpartner te benaderen. Dat lijkt in eerste instantie niet logisch. Je neemt makkelijker iemand in vertrouwen met wie je een alliantie voelt maar juist dat tegengeluid is heel waardevol. Is er iemand die je als een lastpost ervaart? Bespreek daar eens je dilemma mee.'



Dilemma

Nieuw in het team: aanspreken of aanpassen?

Ik werk nu drie maanden als assistent-accountant bij een accountantskantoor. Het team waarin ik werk is hecht en werkt al jarenlang samen. Hoewel ik me welkom voel, vallen me bepaalde werkwijzen op die ik vreemd of inefficiënt vind. Ik zou dit graag bespreekbaar maken, maar telkens als ik het voorzichtig aankaart in het overleg, krijg ik te horen: "Zo doen we dat hier nu eenmaal."

Ik twijfel nu: moet ik me aanpassen, het onderwerp blijven aankaarten, of op zoek gaan naar een andere werkgever?

Wat doe ik?

- A. Ik laat het los. Ik ben nog nieuw en wil geen weerstand oproepen of mezelf buiten de groep plaatsen.
- B. Ik probeer het onderwerp op een ander moment of in een één-op-één gesprek aan te kaarten, zodat er toch ruimte komt voor verbetering zonder frictie in het team.
- C. Ik blijf de werkwijze kritisch benoemen, ook al is dat ongemakkelijk, omdat ik geloof dat een open en lerende cultuur uiteindelijk leidt tot betere en eerlijkere dienstverlening.
- D. Ik doe iets anders(laat een reactie achter in het vakje 'Reacties'.

Reacties

Antwoord B is meest gekozen, iets minder wordt gekozen voor antwoord C.

Ben jij het daarmee eens? Laat van je horen en vul ook de dilemmapp in.

Een nieuwsgierige houding komt naar voren bij de reacties:

'Iets vreemd of inefficiënt vinden, wil nog niet zeggen dat het zo is. Mogelijk hebben ze die wegen in het verleden ook al afgelopen.'

'Ik zou vragen waarom ze dat zo doen - er kan een goede reden voor zijn'

Dilemma-interview Petra Barkema en Kees de Kater

Herziening VGBA-handreiking: 'Bewustwording is de sleutel'



Beroepsregels zijn belangrijk, maar minstens zo waardevol is te weten wanneer je ze moet toepassen. Met de herziening van de [VGBA-handreiking](#) brengt de NBA dat doel dichterbij. De handreiking is – net als de DilemmaApp – geschikt voor wie wil oefenen in het omgaan met dilemma's, vinden subcommissieleden Petra Barkema en Kees de Kater. "Praat met je collega's. Je bent omringd door slimme mensen." We gingen met hen in gesprek.

Waarom moest de handreiking aangepast worden?

"De handreiking wordt aangepast omdat de toelichting op de VGBA is gewijzigd", aldus Petra Barkema, accountant bij de Belastingdienst. "Met de handreiking slaan we een brug naar de praktijk. Hoe zorg je dat de accountant zich aan het rijtje van de vijf fundamentele beginselen – professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en vertrouwelijkheid – houdt? Om er naar te handelen moet je je er eerst bewust van zijn. Daarom hebben we voorbeelden uitgewerkt die verwijzen naar praktijksituaties waar sprake is van een mogelijke bedreiging. Bijvoorbeeld belangenverstrengeling of een te hechte band met een klant. Op die manier heb je handvatten waarmee je een situatie herkent."



"Met de handreiking willen we de bewustwording van accountants ten aanzien van ethische dilemma's vergroten", vult Kees de Kater, auditmanager Transformation & Innovation bij ING, aan. "Een te grote betrokkenheid bij een klant kan je objectiviteit in de weg staan. Vooral in een bestaande relatie heb je dat soms zelf niet door omdat het een geleidelijk proces is. Zaken kunnen heel langzaam verschuiven."

Hebben jullie zelf wel eens een situatie meegeemaakt waarin je een rode vlag te laat opmerkte?

De Kater: "Niet dat ik het te laat opmerkte. Ik heb wel als junior accountant een aanvaring gehad met een boze klant over de controle. Ik gaf in mijn rapport de risico's aan van de financiering. De directeur was het niet met dat oordeel eens. Hij wilde dat de rating werd aangepast. Ik twijfelde niet aan mijn beslissing. Het was geen dilemma maar wel een intimiderende ervaring. Ik had ook geen hulp op dat moment. Gelukkig kon ik goed uitzoomen. Het zou goed zijn om hier in de accountantsopleiding aandacht aan te besteden. Je zou zo'n situatie met een boze klant in een rollen-

spel kunnen oefenen. Hoe vaker je moeilijke gesprekken voert hoe beter je daar mee om kan gaan. Je moet het ervaren.”

Barkema: “Een dilemma kan ook zijn dat je te laat realiseert dat iets buiten je expertise ligt. Ik heb dat een keer meegemaakt tijdens een onderzoek dat ik als accountant namens de Belastingdienst uitvoerde. In eerste instantie controleerde ik de vennootschapsbelasting maar tijdens het onderzoek kwamen er steeds meer onderwerpen bij, waaronder specifieke regelingen in de loonheffingen. Als controleleider vond ik het mijn taak om ook dat te onderzoeken maar ik raakte er steeds meer in verstrikt. Het voelde alsof ik faalde tot ik besepte dat ik hulp van andere collega's nodig had. Het was een heel waardevolle ervaring. Wat ik er van leerde is na te denken over waar je goed in bent. Soms is het een teken van sterkte om te zeggen dat je iets niet kan.”

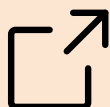
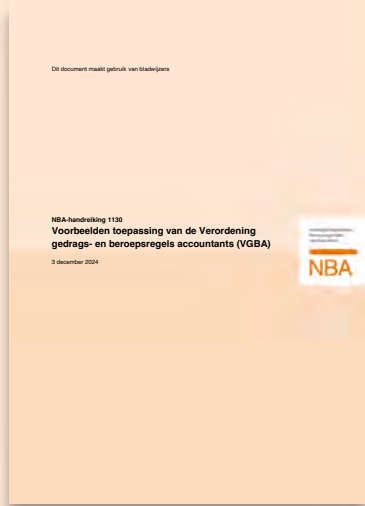
Wat was de grootste uitdaging in het maken van de handreiking?

Barkema: “Het was een uitdaging om de juiste vorm te vinden. De oude handreiking was vooral een opeenstapeling van voorbeelden. Dat hebben we deels losgelaten. Zo werken we in de verschillende hoofdstukken de voorbeelden minder gedetailleerd uit. Het is de kunst herkenbaar te zijn maar niet te specifiek. Anders verlies je een deel van je lezers. Uit de reacties blijkt dat mensen vinden dat we een heel toegankelijk en leesbaar document hebben opgeleverd.”

Bereik je met een handreiking niet alleen de accountant die zichzelf toch al kritisch in de spiegel bekijkt? Is het geen preek voor eigen parochie?

De Kater: “Accountants zijn heel verschillend. Er is een groep die behoefte heeft aan hulp om de VGBA toe te passen. Ze willen wel maar ze weten niet hoe. Daarom is zo'n handreiking belangrijk. Cultuur en gedrag zijn een passie van mij. Ik ben naast RA ook cultuurwetenschapper. Als je economie studeert snap je de economische regels, processen en theorieën maar als je cultuurwetenschap studeert begrijp je het systeem en het gedrag. Cultuur is de som van alle gedragingen van mensen binnen een organisatie maar ook van de randvoorwaarden. Wat is het voorbeeldgedrag? Wat zijn de gedragsregels? Regels geven houvast. Ze helpen je te bepalen hoe je zou moeten handelen maar het is geen rijtje dat je uit je hoofd leert. Daarom moet je sparren met elkaar. Praat met je collega's. Je bent omringd door slimme mensen.”

Barkema: “Om dat gebruik te faciliteren willen we samen met de faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag een training ontwikkelen voor praktijkbegeleiders en leden van de stagebureaus. Als je hen voedt met informatie kunnen ze dat doorgeven. De handreiking is een van de instrumenten die je helpen de beginselen toe te passen in de praktijk. Het is als trainen voor een wedstrijd. Zodat je tijdens de wedstrijd niet hoeft te twijfelen: hoe deed ik dat ook al weer?”



Hoe kun je lastige situaties oplossen?

NBA-handreiking 1130 over de VGBA helpt je op weg

Heb je in je werk weleens een lastige situatie meegemaakt? Bijvoorbeeld omdat je onder druk bent gezet om informatie aan te passen. Dit artikel gaat in op de vraag hoe je zulke dilemma's kunt oplossen door het volgen van een stappenplan uit de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). Het artikel beschrijft ook kort de relatie tussen enkele hulpmiddelen van de NBA: de NBA-handreiking 1130 over de VGBA, de DilemmApp en het moreel besluitvormingsmodel.

Heb je het volgende weleens meegemaakt?

- Je bent controller bij een organisatie. Het resultaat van de organisatie voldoet niet aan de financieringsvoorwaarden van de bank. Je voelt je hiervoor verantwoordelijk en zou het resultaat kunnen aanpassen zodat het wel voldoet. Wat doe je?
- Je werkt in een team dat de jaarrekening controleert en je manager wil per se dat je een deadline haalt. Je kan daardoor niet overzien of je werkzaamheden toereikend zijn. Wat doe je?
- Een familielid wil graag de nieuwe leverancier worden bij jouw organisatie. Dit familielid vraagt jou om ervoor te zorgen dat je werkgever kiest voor het familielid in plaats van andere mogelijke leveranciers. Wat doe je?

De NBA-handreiking 1130 'Voorbeelden toepassing van de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)' werkt deze en andere lastige situaties uit. Uit de DilemmApp blijkt dat de handelwijzen per persoon kunnen verschillen. Zijn sommige handelwijzen fout? Dat hoeft niet: er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. De handreiking helpt je hiermee op weg.

Wat hebben de situaties met elkaar gemeen?

In de bovenstaande situaties kan je onder druk worden gezet om te handelen tegen de fundamentele beginselen in de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). De maatschappij verwacht juist van accountants dat zij handelen in het algemeen belang. Daarom moet je je houden aan de regels en volgende vijf fundamentele beginselen uit de VGBA: professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid & zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid. In de VGBA staan de stappen om je te houden aan de fundamentele beginselen. De stappen zijn samengevat in een figuur met een stappenplan in de toelichting op de VGBA.

Wat doe je in lastige situaties?

Je volgt het stappenplan uit de VGBA dat bestaat uit:

Stap 1: Is sprake van een bedreiging van fundamentele beginselen?

Stap 2: Kun je de bedreiging oplossen door toereikende maatregelen?

Stap 3: Wat leg je vast?

De handreiking werkt voorbeelden van lastige situaties uit volgens het stappenplan. Heb je hiermee een kant en klaar antwoord? Nee, dat kan helaas niet. Je krijgt in de handreiking wel verschillende suggesties om een situatie te beoordelen en om maatregelen te treffen.

Waar kun je bijvoorbeeld aan denken?

Voorbeelden van enkele maatregelen zijn (uit stap 2):

- Je spreekt degene aan die druk uitoefent om te handelen tegen de fundamentele beginselen;
- Je maakt gebruik van eventuele procedures in je organisatie hoe om te gaan met druk of intimidatie;
- Je bespreekt je afwegingen met een collega-accountant of een andere deskundig persoon.

Wat is de relatie tussen de handreiking en de DilemmApp?

Een vraagstuk uit de DilemmApp kan leiden tot een bedreiging van de fundamentele beginselen uit de VGBA.

In de handreiking staan de stappen die je volgens het stappenplan zet om je te houden aan de fundamentele beginselen van de VGBA.

Voor het behandelen van een dilemma verwijst de DilemmApp naar het [moreel besluitvormingsmodel](#). Met het moreel besluitvormingsmodel kun je je trainen in het maken van ethische afwegingen en ben je steeds beter in staat om een moreel juiste beslissing te nemen.

Het moreel besluitvormingsmodel is een goede aanvulling op het stappenplan en dat zie je in de handreiking terug.

Wat is veranderd in de geactualiseerde handreiking?

De handreiking is in december 2024 geactualiseerd. De voorbeelden zijn uitgewerkt volgens het stappenplan uit de VGBA. Verder zijn de voorbeelden aangepast of aangevuld naar aanleiding van de wijzigingen van de Code of Ethics (per 2023) en de wijzigingen in de Toelichting op de VGBA (per 2023). De voorbeelden zijn gericht op accountants in verschillende werkomgevingen en de leesbaarheid is vergroot. Zo gaven de NBA Young Profs tijdens de consultatie aan dat de handreiking prettiger leesbaar is.



Dilemma

Deadline of diepgang

Het is vrijdagmiddag en de deadline voor het tekenen van de controleverklaring bij de jaarrekening van een klant nadert snel. Tijdens je laatste controle aan de hand van de verslaggevingsregels stuit je op een post in de balans die mogelijk anders verwerkt zou moeten worden in de balans. Dit betekent mogelijk dat sprake is van een materiële fout. Om dit te verifiëren, zou je eigenlijk Bureau Vaktechniek moeten inschakelen. Dat betekent echter dat je de deadline niet haalt en de klant teleur moet stellen. Je leidinggevende is al tevreden met de huidige versie en geeft aan dat het waarschijnlijk geen groot probleem is.

Wat doe ik?

- A. Ik zeg niks. Mijn leidinggevende heeft meer ervaring en is uiteindelijk ook verantwoordelijk.
- B. Ik meld dit bij mijn leidinggevende en volg vervolgens de instructie om het gewoon in te dienen. Zo halen we de deadline en blijft de klant tevreden.
- C. Ik meld dit bij Bureau Vaktechniek, ook al missen we daardoor de deadline. Ik vind het belangrijk dat er een extra check plaatsvindt, ook al vindt mijn leidinggevende het wel prima.
- D. Ik doe iets anders(laat een reactie achter in het vakje 'Reacties'.

Reacties

De antwoorden B en C worden veel gekozen. Dit was geen eenvoudige keuze. In de reacties is ook te lezen dat een combinatie van antwoorden de beste weg is.

'Ik zal een combinatie van B en C uitvoeren. Ik bespreek het met de leidinggevende en zorg dat het direct bij vaktechniek komt. Ik zal de klant informeren. Bij Vaktechniek navragen hoe lang een reactie duurt, zodat ik mogelijk maandag de stukken wel kan doorzetten naar de accountant.'

'Met leidinggevende en accountant stem ik af, ik bespreek waarom dit niet eerder in de controle naar voren is gekomen en hoe hier vorig jaar mee om is gegaan. Afhankelijk van de uitkomst kan overleg met Vaktechniek worden opgenomen om nader af te stemmen.'

'Ik maak notitie van mijn bevindingen en voorstel om voor te leggen aan Bureau Vaktechniek. Als leidinggevende zo graag de deadline wil halen, mag hij alles aftekenen en z'n handtekening onder de verklaring zetten. Mogelijk moet ik dan wel melding maken in verband met NOCLAR. '

Dilemma-interview

Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag: Peter Schimmel

‘Het is niet zinvol mensen in te delen in integer en niet integer’



Aangejaagd door de publieke opinie doen accountants hun best om bij de controle of het samenstellen van de jaarrekening fraude te vinden. Maar de meeste fraude is geen verslaggevingsfraude, aldus Peter Schimmel, partner forensics & technology bij BDO en lid van de faculteit Ethiek Cultuur en Gedrag. ‘Hij kan zich beter richten op de mens.’

Wat maakt integriteit tot zo’n weerbarstig onderwerp?

‘Integriteit is een containerbegrip. Het verschilt per cultuur wat we daar onder verstaan. Eerlijk en oprecht luidt in de VGBA de definitie van integriteit. Iemand is integer als hij doet wat je van hem verwacht. Dat maakt die persoon betrouwbaar maar dat is iets anders dan eerlijk. We waarderen betrouwbaarheid. Toch kan je – als die betrouwbaarheid botst met eerlijkheid – in de problemen komen. Toen in 2019 aan het licht kwam dat medewerkers van een bank op een grote schaal handtekeningen van klanten hadden gekopieerd op te reviseren hypotheekdocumenten leidde

dat tot sancties en tijdelijke beroepsverboden. Maar die medewerkers waren zich van geen kwaad bewust. De klanten waren niet benadeeld. Evenmin hadden ze er voordeel van gehad. Die bankmedewerkers waren in formele zin niet eerlijk maar wel betrouwbaar. Je kunt denken dat je het juiste doet en toch de regelgeving overtreden.’

Wanneer wordt het vaststellen van frauderisico’s een dilemma voor accountants?

‘Bij fraude denken we als eerste aan het gedrag van mensen die niet integer zijn, maar het heeft weinig zin om er zo naar te kijken. Net zomin is het een kwestie van de gelegenheid die de dief maakt. Een crimineel breekt niet in omdat er een deur openstaat maar omdat hij geld nodig heeft. Het is niet zinvol mensen in te delen in integer en niet integer. Ik doe bijvoorbeeld in mijn werk veel faillissementsonderzoek. In zo’n situatie weet je dat de dga keuzes maakt die hij daarvoor niet maakte. Het grootste dilemma voor de accountant is eigenlijk dat hij een grote maat-

schappelijke druk voelt om fraude te ontdekken. Tegelijkertijd tast hij in het duister. Hij heeft geen vermoeden en ook hij wordt om de tuin geleid. Toch wordt wanneer fraude aan het licht komt als eerste naar de accountant gekeken. Waar was hij? Zelden is hij de ontdekker van de fraude. Verslaggevingsfraude kan hij wellicht zien maar dat is maar een paar procent van de fraude die kan optreden. Corruptie of persoonsfraude valt buiten zijn blikveld. Daar krijgt hij pijn van in zijn buik.'

Verdwijnen dilemma's als je moreel kompas zuiver is?

'Een moreel kompas is niet zo'n geschikte metafoor. Wanneer je als directeur een familielid benoemt vinden we dat al snel niet integer terwijl het in een andere cultuur een kwestie van gezond verstand is. In landen waar je mensen niet snel vertrouwt doe je het liefst zaken met je familie en dan is er niets mis met je kompas. Het is hetzelfde kompas maar de magnetische pool staat ergens anders. Ook binnen Nederland zie je die verschillende opvattingen. Politicus Richard De Mos werd beschuldigd van corruptie terwijl hijzelf en anderen het ombudspolitiek noemen. Daarom helpt het morele kompas de accountant niet echt.'

Wat moet zijn rol dan zijn?

'De accountant moet kijken naar de mens. Fraude ontstaat wanneer er sprake is van gelegenheid, rationalisatie en vooral druk. Als een van de hoeken van die fraudedriehoek ontbreekt neemt het risico af. Van oudsher richt de aandacht van accountants zich vooral op gelegenheid. Dat timmeren we dicht met functiescheiding en compliance. Maar om het effect van rationalisatie en druk te begrijpen moet je inzoomen op gedrag, cultuur en individuele omstandigheden. Daarbij helpt de onderzoekende geest en kritische houding van de accountant. Als iemand zegt dat hij zijn mensen vertrouwt moet je vragen wat dat vertrouwen rechtvaardigt. Wanneer heb je voor het laatst iemand op staande voet ontslagen? Waarom is er nog nooit gebruik gemaakt van een klokkenluidersregeling? Veel accountants vinden dat moeilijk. Zo'n opstelling schuurt in hun ogen met hun rol als vertrouwenspersoon. Zit de klant daar wel op te wachten? Toch moet je – zeker bij een vermoeden van fraude – ongemakkelijke vragen stellen. Je moet de klant een spiegel voorhouden. Gelukkig beginnen bedrijven steeds meer te beseffen, onder andere door cyberdreigingen, dat ze meer moeten focussen op hoe mensen zich gedragen. Het wordt daardoor minder vreemd om als accountant over cultuur te praten.'



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 gesignaleerde problemen bagateliseren. 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 whitepaper is het volledige brondocument waarin je de onderbouwing van het onderzoek en het model volledig kunt lezen. [Whitepaper Moreel Besluitvormingsmodel voor accountants](#).

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



Dilemma

Samen leren van een fout?

Tijdens mijn werk heb ik een fout gemaakt. Gelukkig werd deze op tijd ontdekt door een teamlid en hebben we de fout kunnen herstellen voordat er schade ontstond. Achteraf realiseer ik me dat dit een fout is die waarschijnlijk ook makkelijk door anderen gemaakt kan worden.

Ik sta nu voor de keuze: deel ik deze fout met collega's zodat zij ervan kunnen leren, of houd ik het voor me om mezelf te beschermen?

Wat doe ik?

- A. Ik zeg niks. De fout is hersteld en niemand anders weet ervan. Ik voorkom gezichtsverlies en eventuele kritiek op mijn werk.
- B. Ik bespreek de fout in het wekelijkse teamoverleg zodat anderen hiervan kunnen leren.
- C. Ik meld de fout formeel binnen de organisatie en draag het aan als voorbeeld voor bredere kwaliteitsborging, zodat we als organisatie transparanter en betrouwbaarder kunnen werken naar buiten toe.
- D. Ik doe iets anders(laat een reactie achter in het vakje 'Reacties').

Reacties

De fout bespreken in het teamoverleg is een optie die veel wordt gekozen, een derde van de respondenten durft zelfs zover te gaan om het ook formeel binnen de organisatie te melden.

'De kwaliteitsborging is goed aangezien binnen het team de omissie tijdig is geconstateerd en hersteld. Desondanks is het goed om als voorbeeld aan te dragen om te benadrukken dat de kwaliteitsborging van belang is. Daarnaast kan het ook in het wekelijks teamoverleg worden besproken.'

Is dit ook echt gedrag dat in de praktijk voorkomt? Discussieer mee in de app.

Dilemma-interview

Vertrouwenspersoon: Paul Stuiver

‘Iets kan juist zijn maar deugt het ook?’



Commissie
Vertrouwenspersonen
(nba.nl)

Paul Stuiver, vertrouwenspersoon NBA, is een pleitbezorger voor de dialoog. Zelf gebruikt hij het socratisch gesprek als leidraad in de sessies die hij als vertrouwenspersoon met accountants heeft. Dat bewijst bij dilemma's zijn nut. 'Je stelt je oordeel uit en laat iemand zelf tot een conclusie komen'.

Hoe ben je vertrouwenspersoon geworden?

'Dat heeft met mijn studie te maken. Als accountant in business volgde ik vijftien jaar geleden de masteropleiding Bedrijfskunde. Wetenschapsfilosofie was een van de vakken. Daar is het zaadje geplant. Accounting is een leuk vak maar ook eenzijdig. Je leert in de accountancy allerlei regels maar de morele kant blijft eigenlijk onderbelicht. Voer ik regels blind uit of denk ik erover na? Iets kan juist zijn maar deugt het ook? Omdat ik daar meer van wilde weten startte ik met de bachelor Toegepaste filosofie. Naast de opdrachten die ik tijdens die studie uitvoerde, nam ik deel aan moresprudentie sessies bij de NBA waarin je met vakgenoten over dilemma's discussieert. Ik vond dat een heel interessante kruisbestuiving. Inmiddels heb ik

de bachelor en masteropleiding Toegepaste filosofie doorlopen. Die studie heeft mij veranderd. Sinds ik die opleiding heb gedaan ben ik opener geworden. Ik ga eerder het gesprek aan met mensen. De functie van vertrouwenspersoon moet je in het verlengde van die ontwikkeling zien. Het sluit mooi aan op mijn studie. Ik vind het heel eervol om te doen.'

Hoe komt die bagage van pas in je rol als vertrouwenspersoon?

'Je leert hoe je het gesprek aan moet gaan. Normaal haal je kennis uit boeken. In die studie leer je hoe je het uit de hoofden van mensen haalt. Als vertrouwenspersoon help je mensen om toegang tot hun eigen inzicht te krijgen. Daarvoor kun je een methode als het kralenspel gebruiken. Dat zijn tien vragen die steeds dieper ingaan op een onderwerp. Vragen als: wat is de situatie, waar ben ik bang voor en wat is de ideale oplossing? Ik gebruik elementen van die methode maar ook een moreel intervisiemodel helpt iemand om na te denken over een beslissing. Door een beter gesprek krijg je betere informatie.'

‘Vanzelfsprekend ben je als vertrouwenspersoon afhankelijk van mensen die met jou willen sparren. Dat gebeurt in mijn geval gemiddeld een keer per kwartaal. Op een totaal van 23.000 accountants is dat best weinig. Ik word vanwege mijn profiel vooral benaderd door accountants in business. In zo’n gesprek, meestal telefonisch, kom je vrij snel tot de kern. De analyse van hun dilemma hebben de meesten wel helder, maar wat ze daarna moeten doen vinden ze vaak moeilijk. Wat doe je bijvoorbeeld wanneer je als controller een boodschap hebt die de directie niet wil horen? In eerste instantie ben ik vooral een luisterend oor. Het is een socratisch gesprek waarin je je oordeel uitstelt. Op die manier laat je iemand zelf tot een conclusie komen. Ik stuur het gesprek niet in een bepaalde richting en zeg ook niet wat iemand moet doen maar ik adviseer wel. Soms verwijst je iemand door, bijvoorbeeld bij ongewenst gedrag.’

Wat doe je zelf als je met een dilemma worstelt?

‘Iedere accountant heeft wel van die momenten waarop je weet: als ik dit doe krijg ik gezeur. Voor zulke vraagstukken gebruik ik het moreel intervisiemodel. Ik bespreek ze ook wel met mede Filosofie studenten al zien mensen die niet in het vak zitten soms het dilemma niet. Toch helpt het met een buitenstaander over je dilemma te praten. Het nuanceert je eerste gedachte en zorgt voor relativering. Wat ook helpt is een pauze in te lassen. Je schort iets op of doet het in stapjes. Dat geeft ruimte om na te denken. Soms stuit je op een dilemma dat heel fundamenteel is en waarbij de vraag ‘ga je het ook doen?’ levensgroot opdoemt. Ik heb bij een bedrijf gewerkt waar ze vanwege liquiditeitsproblemen sjoemelden met de btw-aangifte. Ik begreep waarom ze het deden maar als accountant wil ik in zo’n bedrijf niet werken. We zeggen makkelijk tegen elkaar dat je je rug recht moet houden maar op zo’n moment ervaar je wat dat inhoudt. Ik vond het heel vervelend maar ik had geen andere keuze. In the end of the day moet je je houden aan de regels.’

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 zie 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 je 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 geval-

len 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 organisatie-doelstellingen 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