

decision Idea  
concept solution  
help involved strategie  
confused soluvtion  
plans  
decide  
alternative

Jaaroverzicht 2019

# DilemmaApp

ask methods terms  
making answer  
advice challenge way  
possible individua  
choice following succes op  
values different  
goal criteria perception judgment  
selective wo

  
NBA



**Hannie Bovens RA RC**  
 Manager accounting services  
 APG Group en bestuurslid  
 ledengroep Accountants in  
 business



**Malika Bensellam-Bouhtala RA**  
 Manager Finance bij BPD  
 Gebiedsontwikkeling en  
 bestuurslid ledengroep  
 Accountants in business

## “IK GUN IEDEREEN EEN KENNISMAKING MET ZICHZELF”

De DilemmApp haalt de accountant op een speelse manier uit zijn comfortzone. Het is een aanpak die niet onderschat mag worden. Malika Besellam-Bouhtala, NBA-bestuurslid, en Hannie Bovens, bestuurslid van de ledengroep accountants in business, bespreken de dilemma's van afgelopen jaar.

### WAT VINDEN JULLIE LEUK AAN DE DILEMMAPP?

*Malika:* 'Het mooie van de DilemmApp is dat het op een luchtige manier over complexe zaken gaat. Ik gebruik hem regelmatig. Vaak lijken dilemma's heel zwart-wit. Voor je gevoel springt een antwoord er duidelijk uit. Als je dan later ziet hoe het dilemma door anderen is beoordeeld ben ik soms verbaasd door de antwoorden die zijn gekozen. Dat is natuurlijk ook het doel. Als iedereen hetzelfde antwoord geeft is het geen dilemma. Het moet schuren. Ik vind het niet zo belangrijk of mijn antwoord op een dilemma aansluit bij de meerderheid. Het gaat veel meer om de afweging die je maakt. Welke intentie schuilt er achter?'

*Hannie:* 'Wat mij vooral bezig houdt zijn de dilemma's die wat minder ingaan op de traditionele onderwerpen. Je denkt bij accountants al snel aan financiële dilemma's maar als accountant in business ben je veel meer bezig met managen. Je beperkt je niet tot de cijfers. Dat geldt ook voor de dilemma's. Wat doe je bijvoorbeeld als je ziet dat het bedrijf waar je werkt aan greenwashing doet in zijn rapportage? De waarde van de onderneming werd vroeger vooral bepaald door financiële cijfers. De lange termijn waarde creatie wordt tegenwoordig bepaald door factoren als klimaat, milieu en sociale omstandigheden. Hoe kun je waarde toevoegen aan toekomstige generaties. Dat zit niet in het financiële deel.'

### WELKE DILEMMA'S SPRONGEN ER VOOR JULLIE UIT?

*Hannie:* 'Het dilemma over de directeur van een non-profit organisatie die zich laat rijden door een auto met chauffeur. Zeg je daar wat van of niet? Of het dilemma over het thuiswerken. Vertel je wel of niet dat je een deel van je werk door een computerprogramma laat doen en zo maar de helft van de tijd hoeft te werken?'

*Malika:* 'Die vond ik heel leuk omdat het iets zegt over wie je als persoon bent. Sommige mensen doen heel ingewikkeld over thuiswerken. Ze gaan heel omstandig uitleggen waarom ze niet direct op een mail kunnen reageren. Waarom je zelf zo indekken? Je kan toch ook aangeven dat je af en toe een pauze houdt. Ik koos zelf bij dit dilemma voor het antwoord om het te vertellen en het ook voor collega's te laten werken. Niets zeggen en genieten van je vrije tijd klinkt aantrekkelijk maar voelt niet echt collegiaal. Ik ben toch meer een teamspeler.'

### IS DE DILEMMAPP NOG STEEDS RELEVANT? ER ZIJN AL FRAUDECURSUSSEN EN NOCLAR. IS DAT NIET VOLDOENDE?

*Hannie:* 'Als je kijkt naar de Dag van de Financial zie je dat dit heel erg leeft onder de accountants. Het besef dat je morele kompas niet alleen gericht moet zijn op financiële cijfers is er wel maar daarin is nog wel wat werk te verrichten. Ik heb zelf de verplichte fraudetraining in de vorm van een inhoustraining gevolgd. Dat was heel interessant omdat er binnen ons bedrijf veel RA's in uiteenlopende functies werkzaam zijn. Dat varieerde van iemand in het riskdomein met een IT-achtergrond tot een lid van de raad van commissarissen. In de discussie merk je dat ieder vanuit zijn eigen perspectief naar dilemma's kijkt. De een heeft vooral oog voor veiligheidsprotocollen, een ander ziet vooral reputatieschade. Daardoor kom je via een andere weg tot een oordeel. Je verplaatsen in dilemma's buiten je directe vakgebied is heel leerzaam. Het geeft nieuwe inzichten. De DilemmApp past daarin heel goed doordat de dilemma's heel verschillend zijn. Het geeft je een bredere blik.'

De NBA heeft zich ten doel gesteld om voor een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te zorgen. Niettemin is de NBA niet aansprakelijk voor onjuistheden die onverhoopt in deze uitgave voorkomen.

© NBA 2020. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd of openbaar gemaakt zonder voorafgaande toestemming van de NBA.

#### Colofon

Redactie en vormgeving: NBA

Interviews: Peter Steeman

Fotografie: Jose van Riele, Prisca Visser, Paul Kampers en privé materiaal

Meer informatie op [nba.nl](http://nba.nl) of mail naar [aib@nba.nl](mailto:aib@nba.nl) ter attentie van

Erica Steenwijk en/of Danie Duzant

*Malika:* 'De DilemmApp helpt om met een open mind het gesprek aan te gaan. Het is een hulpmiddel, net als NOCLAR en de vertrouwenspersoon van de NBA. Accountants zijn gewend om snel een oordeel te vellen. Dat kan soms een valkuil zijn. Je mag je niet verschuilen achter regels. Durf je de confrontatie aan met een directeur die het bedrijf van zijn vrouw de opdracht geeft voor de inrichting van zijn kantoor? Uiteindelijk gaat het er om wie je wilt zijn. Met die vraag word je geconfronteerd als je een morele afweging moet maken. Ik gun iedereen een kennismaking met zichzelf.'

# De DilemmApp Helpt u nadenken over lastige situaties!



In 2014 lanceerde de NBA de DilemmApp voor accountant in business. De app is ontwikkeld om de discussie onder Accountants in Business over ethische dilemma's te bevorderen. Het geeft inzicht in hoe om te gaan met tegenovergestelde belangen of waarden. Het is een handige tool voor bewustwording. De app is gratis te downloaden in de App Store of de Google Play Store. Gebruikers van de app ontvangen dan iedere twee weken een nieuw dilemma en krijgen feedback op de gemaakte keuze door het tonen van de respons van andere deelnemers. De eigen antwoorden geven een persoonlijk profiel. Deelname is anoniem.

In dit overzicht zijn alle dilemma's uit 2019 na te lezen. Dit jaar is ervoor gekozen de app aan te bieden aan alle leden en zijn er naast dilemma's voor accountants en business ook casussen te vinden die van toepassing zijn op openbaar-, intern- en overheidsaccounts. Het antwoordformulier achterin deze uitgave geeft u de mogelijkheid om de dilemma's offline te beantwoorden. Achter de verschillende antwoordopties bij de dilemma's is een weging te vinden die aangeeft in welke mate een bepaalde keuze staat voor een persoonlijk-, organisatie- of maatschappelijk belang:

## P = persoonlijk belang

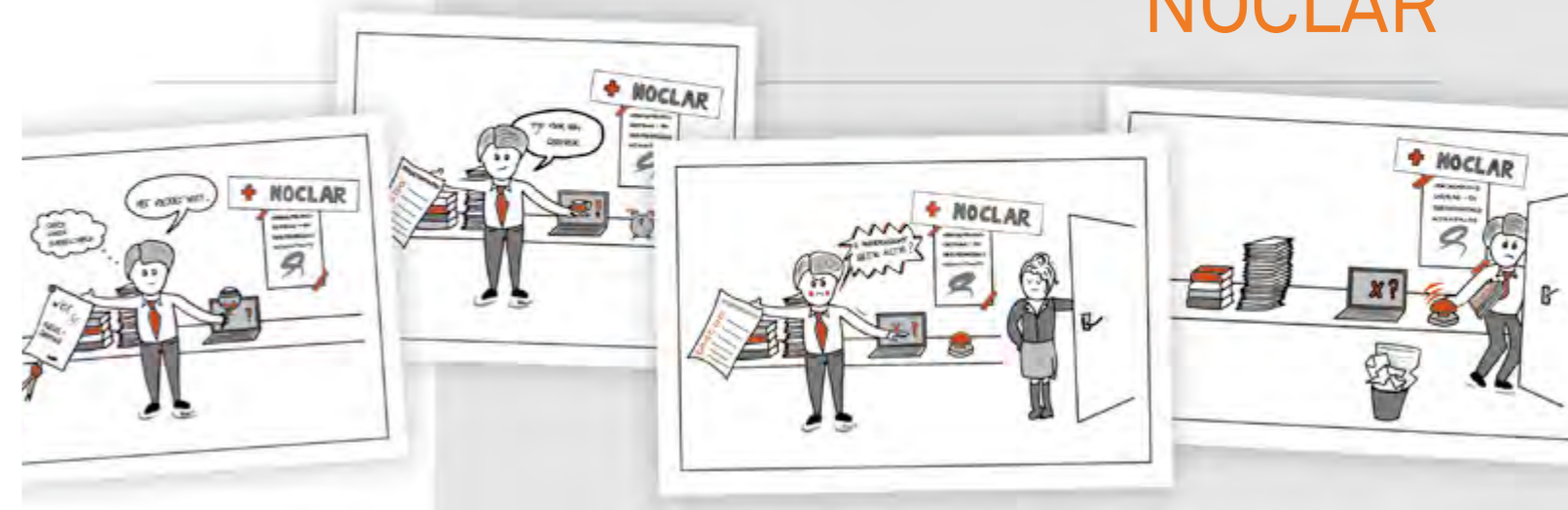
Bij het persoonlijk belang gaat het in de meeste gevallen om het effect van uw keuze op de positie binnen de organisatie waarvoor u werkt. Dit kan betekenen dat je handelt in lijn met wat uw collega's of leidinggevende van u verwachten. Dit zijn dan keuzes die positief zijn voor uw relatie met anderen en uw carrière. Ook eventuele directe materiële of immateriële voordelen vallen hieronder. Sommige oplossingen kosten veel tijd en energie en gaan daarmee ook tegen uw persoonlijk belang in, omdat dit u afhoudt van ander werk. In die gevallen waar op korte termijn geen effecten zijn, is uw persoonlijk belang gediend bij de keuzes waarbij u niet persoonlijk verantwoordelijk wordt gehouden, mocht de situatie ooit publiek worden.

## O = organisatiebelang

Bij deze score staat het organisatiebelang op de korte termijn centraal. Directe baten of het winnen van opdrachten en het vermijden van kosten zijn veel voorkomende vormen van dit belang. Ook directe reputatieschade gaat in tegen het organisatiebelang. Het organisatiebelang betekent ook het handelen in lijn met de wensen en belangen van het huidige management.

## M = maatschappelijk belang

Het maatschappelijk belang 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 (zeer) lange termijn belang en de continuïteit van de organisatie waarvoor u werkt.



De som van antwoorden van minimaal 10 dilemma's geeft weer welk type hoort bij een combinatie van antwoorden.

Ter toelichting:

U heeft uit 10 (of meer) dilemma's bijvoorbeeld de volgende scores:

P = 18

O = 20

M = 15

Dit maakt u een O-P-M type. Hieronder krijgt u uitleg over de diverse types.

## Types

### P-O-M (De politicus)

Voor de politicus staat de eigen positie centraal. De politicus maakt over het algemeen keuzes die de relatie met zijn directe collega's en leidinggevendens versterkt. Het behalen van persoonlijke en organisatiedoelstellingen wegen bij zijn keuze vaak zwaar mee. Daarmee is de kans op een arbeidsconflict minimaal. De politicus maakt strikt onderscheid tussen die zaken waar hij zich wel of niet verantwoordelijk voor acht. Daar waar mogelijk probeert hij niet de verantwoordelijkheid te dragen voor keuzes die op de langere termijn negatief persoonlijk effect kunnen hebben. Hij zal niet snel uit organisatiebelang keuzes maken die tegen zijn eigen belang ingaan.

### M-P-O (De belangenbehartiger)

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. Hij 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 hij niet achter staat. Dat hij hierdoor relatief vaak in conflict komt met collega's is een gegeven waar hij mee kan leven.

### P-M-O (De autonoom)

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

### O-M-P (De loyalist)

Voor de loyalist staat het voortbestaan van de organisatie centraal. Daarbij gaat voor hem 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 zijn eigen belang. Dit betekent in sommige gevallen dat hij de wensen van de leiding volgt ook al heeft dit voor hemzelf negatieve effecten. Voor de loyalist zijn de waarden betrokkenheid en loyaliteit van groot belang.

### M-O-P (De idealist)

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 collega's die voelen. Als zijn eigen visie op de verantwoordelijkheid van de organisatie en daadwerkelijke keuzes te ver uit elkaar liggen zal hij dit erg vervelend vinden, maar hij zal de organisatie niet snel vrijwillig verlaten. De idealist gelooft daarbij dat uiteindelijk de organisatie succesvoller zal zijn door een focus op de lange termijn. Dit komt onder andere door een goede reputatie. Hij vindt het om die reden acceptabel als de organisatie, de leiding of hijzelf daarvoor soms grote offers moeten brengen.

### O-P-M (De teamspeler)

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

Sinds 1 januari 2019 is de NV NOCLAR (Non Compliance with Law and Regulations) in werking getreden. Het geeft aan wat van accountants wordt verwacht en hoe zij moeten handelen als regels niet worden nageleefd door de cliënt of binnen de eigen organisatie. Rond de invoer van NOCLAR zijn in de dilemApp zes kennisvragen de revue gepasseerd. Heeft u meegedaan? Kijk dan vooral even naar uw 'score': de juiste antwoorden kunt u ook vinden op pagina 8 en indien nodig op de website van de NBA voor verdere toelichting ([www.nba.nl/NOCLAR](http://www.nba.nl/NOCLAR)). Of toets alsnog uw NOCLAR kennis in de app of met het doorlopen van de vragen hieronder:

## NOCLAR KENNISVRAGEN

### 1. Op welke accountants heeft NOCLAR betrekking?

1. Op openbaar accountants die controle werkzaamheden verrichten
2. Op alle accountants die zijn ingeschreven in het register van de NBA
3. Op openbaar, intern en overheidsaccountants
4. Op alle openbaar accountants

### 2. Wanneer past u NOCLAR toe in de werkomgeving?

1. Bij niet naleven van wet- en regelgeving
2. Mogelijk niet naleven van wet- en regelgeving
3. Dreigende niet-naleving van wet- en regelgeving
4. In alle hierboven beschreven situaties

### 3. Stelling 1: Indien de niet-naleving 'duidelijk onbeduidend' is, hoeft de accountant geen actie te nemen.

Stelling 2: Indien de niet-naleving van fundamenteel belang is voor operationele aspecten, of kan leiden tot materiële sancties dan wel het voortzetten van activiteiten moet de accountant altijd actie ondernemen.

1. Stelling 1 is juist, stelling 2 is onjuist
2. Stelling 2 is juist, stelling 1 is onjuist
3. Beide stellingen zijn juist
4. beide stellingen zijn onjuist

### 4. Stelling 1: Alleen accountants in business met een management rol moeten andere accountants informeren in de organisatie

Stelling 2: De eerste stap na het constateren van een overtreding van wet- en regelgeving is het bespreken van de situatie met de leidinggevende.

1. Stelling 1 is juist, stelling 2 is onjuist
2. Stelling 2 is juist, stelling 1 is onjuist
3. Beide stellingen zijn juist
4. Beide stellingen zijn onjuist

5. **Stelling 1: Een accountant in business zonder senior positie hoeft nooit een melding te doen van een overtreding van wet- en regelgeving bij een bevoegde instantie.**

**Stelling 2: Bij een acute dreiging moet altijd een melding worden gedaan bij een bevoegde instantie.**

1. Stelling 1 is juist, stelling 2 is onjuist
2. Stelling 2 is juist, stelling 1 is onjuist
3. Beide stellingen zijn juist
4. Beide stellingen zijn onjuist

6. **Stelling 1: In de NV NOCLAR is een vastleggingsverplichting opgenomen van alle genomen acties, na de constatering van de accountant dat er sprake is van overtreding van wet en regelgeving.**

**Stelling 2: De NV NOCLAR is geeft een nadere invulling aan de beginselen professionaliteit en integriteit uit de VGBA.**

1. Stelling 1 is onjuist
2. Stelling 2 is onjuist
3. Beiden zijn onjuist
4. Beiden zijn juist

#### NOCLAR kennisvragen - De antwoorden

- 1: 2
- 2: 4
- 3: 1
- 4: 2
- 5: 4 Toelichting: Beiden zijn fout, stelling 2 is fout omdat je geen melding hoeft te doen als je weet dat een ander al melding gedaan heeft.
- 6: 1

WINFRED MERKUS RA



## ‘DE HEFTIGSTE VERHALEN HOOR JE TIJDENS DE KOFFIEPAUZE’

Als docent van de cursus Frauderisicofactoren in de praktijk brengt **Winfred Merkus RA** handvatten als NOCLAR en de DilemmApp onder de aandacht. Dat is hard nodig, vindt hij. ‘Als accountant moet je ze kennen. Anders geef je geen invulling aan de titel.’

#### HOE IS HET GESTELD MET DE BEWUSTWORDING VAN DE ACCOUNTANT TEN AANZIEN VAN FRAUDE EN ZIJN ROL DAARIN?

‘Dat hangt heel erg af van het soort accountant. Accountants die de jaarrekening controleren zijn zich heel erg bewust van de maatschappelijke verantwoordelijkheid die ze hebben in het detecteren van fraude. Dat is heel anders voor de accountant die de jaarrekening samenstelt voor een klant. Die beschouwt zijn werk toch vooral binnen de relatie die hij met de opdrachtgever heeft en ziet dat niet als een opdracht met een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Veel kleine kantoren in de samenstellingspraktijk denken snel in het belang van de klant. Bij accountants in business ligt de focus vooral op fraude die de onderneming schade berokkend. Ze hebben het voordeel dat ze geen klant hebben. Dat geeft meer handelingsvrijheid om op te treden tegen fraude.’

Wat opvalt in de cursus die ik geef is dat weinig RA's en AA's op de hoogte zijn van de regelgeving. Uit de evaluatie van de trainingen blijkt dat een onderwerp als NOCLAR voor veel deelnemers een volstrekt nieuw onderwerp is. Hooguit tien procent weet wat het inhoudt. Terwijl het toch een speerpunt van de NBA is waar veel over wordt gecommuniceerd.’

#### HOE ERG IS DAT?

‘Als accountant moet je de regels kennen. Net zoals als een voetballer moet weten vanaf welke afstand je een strafschop neemt. Anders geef je geen invulling aan de titel. Het goede nieuws is dat uit de kringgesprekken tijdens de cursus blijkt dat de meeste accountants wel in de geest van de NOCLAR-regels handelen. Laatst had ik een controller in de cursus, een jonge vent die als een dood vogeltje bij het kringgesprek zat. Hij had bij zijn werkgever gemeld dat de regels werden overtreden. Het management beloofde het aan te passen maar toen er na zes maanden nog steeds niets veranderd was nam hij ontslag. Hij had nog nooit van NOCLAR gehoord. Met het geweten van de beroepsgroep zit het wel goed.’

#### HELPT DE DILEMMAPP?

‘Het is een ideaal middel om je meningsvorm te toetsen aan collega's. Je hebt met de DilemmApp een database aan meningen waartegen je je eigen mening kan benchmarken. Ik ben zelf een enthousiast gebruiker van de app. Het is niet alleen een manier om je integriteit aan af te meten. Ik kan ook genieten van de creativiteit die de makers hebben gebruikt bij het verzinnen van de antwoorden. Ik noem de DilemmApp altijd in mijn cursus, maar we gebruiken hem niet. Dat is geen goed idee. Als je mensen vraagt om hun mobiel te pakken tijdens een cursus gaat iedere deelnemer zijn mail checken.’

#### HOE IS HET OM DE CURSUS TE GEVEN?

‘Het is geweldig om te doen. Lesgeven is op zichzelf al leuk. Van de hele dag op kantoor zitten word ik onrustig. Als docent heb je een podium - het is zang en dans - en je geeft kennis door. Het doel van de cursus is mensen handvatten te geven. Wat zijn frauderisicofactoren? Hoe werkt NOCLAR? Je kan de stappen uitleggen maar uiteindelijk is de belangrijkste vraag: welke beslissing neem ik? De wereld is niet zwart-wit. Aan de hand van voorbeelden en praktijksituaties laten we de deelnemers nadenken over hun eigen afwegingen.’

De discussie tussen de deelnemers vormt het hart van de cursus. Daarom zitten we in een cirkel zonder tafels. Dat werkt geweldig. Het helpt als je verhalen van elkaar hoort. Mensen delen met elkaar waar ze over worstelen. Wat doe je als het bedrijf waar je werkt geld nodig heeft om zaken te regelen in het buitenland? Dat kan bijvoorbeeld een vrachtwagen met bederfelijke waar zijn die zonder extra betaling aan corrupte ambtenaren aan een Oost-Europese grens wordt tegengehouden. Dat is een worsteling. Helemaal als je de enige accountant in een organisatie bent. Accountants in business praten makkelijk over dilemma's in zo'n setting met gelijkgestemde zielen. Al zie je wel gradaties in de openhartigheid. In de kring vertellen mensen elkaar de eenvoudigere dilemma's. De heftigste verhalen hoor je tijdens de koffiepauze.'

# Dilemma's 2019

1. Onderhuur	12
2. Andere chauffeur	13
3. Hogere factuur	14
4. Lost Receipt (dilemma met internationaal karakter)	17
5. Afscheid	18
6. Nudging	20
7. Laat je rijden	23
8. Even snuffelen	24
9. Verlagen factuur	25
10. Buurtgenoten	26
11. Vakantiedilemma 1: Recept voor ellende	28
12. Vakantiedilemma 2: Wapperen met je bonuskaart	29
13. Uit de school klappen	31
14. Thuiswerken?	32
15. Een gewaarschuwd mens...	34
16. Fijne vakantie gehad?	35
17. Schuld	36

## Onderhuur

24/01/2019

Je bent net afgestudeerd als registeraccountant en naast je werk bij een accountantskantoor ben je een startup begonnen met een vriend. Voor dit bedrijf moet vooral nog veel geïnvesteerd worden en de opbrengsten laten voorlopig op zich wachten.

De ontwikkelingen vinden plaats in een oud bedrijfsverzamelgebouw met voormalige bedrijfswoningen dat wacht op herontwikkeling. Als je de boekhouding doorneemt blijken er bedragen te worden ontvangen voor onderhuur. Je hebt nooit huurders gezien in het pand. Als je opheldering vraagt bij je mede-ondernemer blijkt dat hij huurcontracten afsluit voor postadressen. De locatie heeft immers huisnummers genoeg. Deze "huurders" kunnen zich hiermee inschrijven in de gemeente en een uitkering aanvragen.

### Wat doet u?

1. Je dwingt je mede-ondernemer om dit direct terug te draaien. (1/1/1)
2. Dit is fraude, dus je meldt dit direct bij de Fiod. (0/0/3)
3. Je verbreekt direct alle zakelijke verbindingen. (2/1/0)
4. Iets anders... (0/0/0)

### Slotopmerking

Wat een vervelende situatie. In al het enthousiasme, de spanning van het opzetten van een nieuw eigen bedrijf en alle investeringen is dit een ware domper. In de casus betreft het een vriend waarmee de start-up is opgezet. Je denkt iemand goed te kennen, kijkt er naar uit om deze uitdaging met elkaar aan te gaan, er is sprake van een vriendschap en een vertrouwensband. Des te wranger als daar 'misbruik' van gemaakt wordt. Want het is aannemelijk om te veronderstellen dat uw vriend ook wel weet dat deze situatie totaal onwenselijk is. Waar ook rekening mee gehouden moet worden is de reputatieschade die u oploopt als ondernemer en RA op het moment dat deze praktijken uitkomen. Al met al, redenen te over om heel snel te willen gaan handelen.

### Wat doen de deelnemers aan dit dilemma?

Veruit de meesten kiezen ervoor om er op te staan dat dit direct rechtgezet wordt: 48%. Aangaande de andere opties ligt de verdeling dicht bij elkaar: 18% ziet dit als fraude en maakt melding bij de Fiod, 21% verbreekt onmiddellijk alle zakelijke verbindingen. In ieder geval is het zo dat bij het alarmeren bij instanties u duidelijk stelling (hier is vermoedelijk sprake van fraude) en afstand neemt van de situatie. 13% geeft aan iets anders te doen. Deze reacties variëren van 'eerst de zaak nader onderzoeken' tot 'praktijk onmiddellijk stoppen'. Feit blijft dat uw 'vriend' en partner dit achter uw rug om heeft opgezet en u zodoende in een risicovolle situatie brengt, wat zeker al voldoende reden zou zijn om acuut de samenwerking te willen opheffen.

## Andere chauffeur

08/02/2019

U bent businesscontroller. Vanwege een treinstoring in verband met het winterse weer neemt u een Ubertaxi om thuis te komen samen met medereizigers die dezelfde kant op willen. De rit komt ten laste van uw creditcard en verrekent u na de rit met uw medereizigers.

Bij het instappen valt u op dat de chauffeur totaal niet lijkt op de foto in de app. U vraagt aan de chauffeur hoe dat komt. Hij vertelt dat hij het uberaccount huurt en dat dit vaker voor komt. De huur kost 75 tot 125 euro per week. Dit betekent dat deze chauffeur niet in het bezit hoeft te zijn van een taxipas en dat het ook mogelijk is dat hij zelf geen account meer kan krijgen in verband met het overtreden van rij- en rusttijden of slechte beoordelingen.

### Wat doet u?

1. U wijst de chauffeur er op dat dit fraude is. (1/1/2)
2. U annuleert de taxirit en laat iedereen uitstappen. (0/0/3)
3. U meldt dit bij uber als u veilig thuis bent. (1/1/1)
4. Iets anders... (0/0/0)

### Slotopmerking

Eind vorig jaar is er door de Amsterdamse nieuwszender AT5 naar voren gebracht, dat uit onderzoek is gebleken dat waarschijnlijk honderden Uber chauffeurs onder een valse naam werkzaamheden verrichten. Het verhandelen van naam en account zou een rendabele business zijn. De inspectie Leefomgeving en Transport geeft aan dat vergunningen worden ingetrokken op het moment dat blijkt dat chauffeurs bijvoorbeeld zeer zware verkeersovertredingen hebben begaan. Dit lijkt een punt om bij stil te staan op het moment dat het besef ontstaat dat de chauffeur bij wie er is ingestapt niet degene is die u verwacht.

U zit dus bij een wildvreemde in de auto. Want ook Uber heeft in dit geval geen controle over wie er achter het stuur zit. Er is in deze casus dus niet alleen sprake van een probleem voor de betreffende organisatie en bestuurder (zoals opgemerkt is in de open reacties bij het dilemma). Voor u als passagier gaat het hier om een in potentie onveilige situatie.

De deelnemers aan dit dilemma hebben als volgt gereageerd:

- 20% geeft aan de chauffeur er op te wijzen dat hij fraude pleegt;
- 20% zal de taxirit annuleren en ervoor zorgen dat ook de medepassagiers uitstappen;
- 49% maken melding bij Uber na (hopelijk een veilige) thuiskomst;
- 11% doet iets anders, wat veelal neerkomt op het aanspreken van de chauffeur en het melden bij Uber.

## Hogere factuur

06/03/2019

U werkt als hoofd bedrijfsvoering bij een machinefabriek. De fabriek wil een aanzienlijke investering doen in een nieuw machinepark. Voor deze machines kan subsidie verkregen worden. In een overleg met een mogelijke leverancier stelt hij voor om een hogere factuur te sturen voor deze nieuwe machines. Met deze factuur kan dan meer subsidie worden aangevraagd.

Voor de meerprijs worden reserve-onderdelen geleverd zonder factuur. Daarop is de subsidieregeling toch niet van toepassing. Door het voordeel dat met deze methode wordt behaald kan een dure machine aangeschaft worden die energiezuiniger is.

### Wat doet u?

1. Ik ga op dit aanbod in. (1/2/1)
2. Ik kies een andere leverancier. (0/0/2)
3. Ik doe een melding bij de subsidieverstrekker. (1/1/3)
4. Anders... (0/0/0)

### Slotopmerking

Wat te doen? Een leverancier doet een aanbod om een hogere factuur te sturen voor de aanschaf van machines. Hierdoor kan meer subsidie worden aangevraagd en energiezuinigere machines worden aangeschaft die beter zijn voor het milieu. Daar kan toch niemand op tegen zijn?

Uiteraard is dit niet de bedoeling. Op deze manier wordt er duizenden euro's aan subsidie te veel overgemaakt, er is sprake van fraude. Bij ontdekking zal aangifte volgen en terugvordering van ten onrechte ontvangen bedragen. Kortom, niet aan beginnen!

- Desalniettemin geeft 6% van de deelnemers aan dit dilemma aan in te gaan op het aanbod van de leverancier.
- 50% kiest voor een andere leverancier. Dit lijkt een verstandige keuze, echter als hier geen vervolgstap op wordt genomen (het doen van een melding) staat het de leverancier niets in de weg om het bij een ander bedrijf opnieuw te proberen. Er komt dus geen einde aan.
- 24% doet melding bij de subsidieverstrekker.
- 20% geeft aan iets anders te doen. Deze alternatieven komen veelal neer op 'niet ingaan op het aanbod' tot het aanspreken van de leverancier. Ook de suggestie om te handelen vanuit een combinatie van de antwoordopties is vaak gegeven.

ERICA STEENWIJK &  
DANIE DUZANT



## ‘JE MOET KLEUR BEKENNEN’

Vijf jaar geleden startte de NBA met de DilemmApp. Danie Duzant, stafmedewerker ethiek en gedrag, en Erica Steenwijk, bestuurssecretaris accountants in business, voorzien de app van een gestage stroom dilemma's. 'We willen dat mensen nadenken over de consequentie van een keuze.'

### WAT VORMDE DE AANLEIDING VOOR DE DILEMMAPP?

*Danie:* 'In 2012 werd in een onderzoek vastgesteld dat de accountant in business zocht naar een houvast bij het maken van beslissingen. Hij of zij voelt zich door zijn gedragscode vaak het geweten van het bedrijf. In tegenstelling tot een controlerend accountant die bij een groot kantoor werkt, is hij vaak de enige Accountant in business in het bedrijf. Hij mist een sparringpartner. Om een einde te maken aan die geïsoleerde positie werd gezocht naar een middel waarmee hij dilemma's zou kunnen delen met anderen. Kijken andere accountants in business er ook zo naar? Zo ontstond de DilemmApp.'

*Erica:* 'Wij waren in april 2014 het eerste land dat een dilemma app voor accountants (in business) introduceerde. Als ik de app laat zien aan buitenlandse collega's zijn die zeer geïnteresseerd. Niet zo verwonderlijk want de uitdagingen waar je in dit vak mee te maken hebt zijn redelijk universeel. Toch is Pakistan het enige andere land waar accountants in business een dilemma app hebben.'

### HOE ZIJN DE DILEMMA'S VERANDERD?

*Danie:* 'De frequentie is veranderd. Aanvankelijk was er iedere week een nieuw dilemma. Dat hebben we veranderd in tweewekelijks zodat mensen meer tijd hebben om te reageren. Ze zijn ook maatschappelijker geworden. In het begin waren de dilemma's heel vaktechnisch van aard. We hebben wel eens met de gedachte gespeeld om oudere dilemma's te recyclen maar dat bleek om die reden niet te passen. Gedrags- en beroepsregels gaan over jou als persoon. Het maken van keuzes beperkt zich niet tot je beroep. Gedrag wat je van een klant niet accepteert moet je ook in je privé omgeving niet tolereren. Dat werk en privé door elkaar lopen in de dilemma's vinden mensen leuk, blijkt uit reacties van gebruikers.'

*Erica:* 'Sinds 2016 wordt de DilemmApp ook gebruikt door de KNB (Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie) en de NOvA (Nederlandse Orde van Advocaten). Het viel ons op dat advocaten en notarissen meer discussies in hun reacties hadden dan de gebruikers van onze app. Om het debat aan te wakkeren hebben we de keuze 'ik doe anders' toegevoegd. Dat maakt de app levendiger. Om dezelfde redenen hebben we keuzes als 'ik vertel het tegen mijn baas' of 'ik doe niets' afgeschaft. We willen dat mensen nadenken over de consequentie van een keuze. Je moet kleur bekennen. 'Ik ga naar de compliance officer' is ook zo'n antwoord dat we niet meer gebruiken. Ondanks die aanpassingen blijft er een verschil tussen reacties van accountants en advocaten. Die laatste groep gaat veel meer in discussie met elkaar. Accountants verantwoorden vooral hun eigen keuze maar voelen minder de behoefte om aan de slag te gaan met de reactie van een ander. Dat is wel opvallend.'

### AAN WELKE EISEN MOET EEN GOED DILEMMA VOLDOEN?

*Danie:* 'Er zijn een aantal basiscriteria. Zo moet je vanuit het perspectief van één persoon redeneren en er moet een keuze zijn tussen twee kwaden. Als de antwoorden dicht bij elkaar liggen is het een goed dilemma. Het moet moeilijk zijn om te kiezen. Het verzinnen van een dilemma is een heel creatief proces. Hoe vaker je het doet, hoe beter je er in wordt. We hebben een appgroep DilemmApp-inspiratie. Als we iets lezen wat misschien bruikbaar materiaal voor een dilemma is sturen we elkaar een linkje of een foto.'



*Erica:* 'Het bedenken van dilemma's is iets waar ik continu mee bezig ben. Ik lees veel kranten maar met het scannen van het nieuws alleen haal je geen dilemma's op. Het vereist het nodige denkwerk. Als ik bijvoorbeeld op een artikel stuit over een bedrijf dat verdacht wordt van subsidiefraude ga ik terug redeneren. Wanneer is het begonnen? Zo kom je bij het dilemma. Sinds een half jaar richt de DilemmApp zich op alle accountants. Dat is een uitdaging. Het kost moeite om bijvoorbeeld dilemma's te bedenken voor interne accountants. Zij controleren hun eigen organisatie. Veel dilemma's beginnen met een perverse prikkel maar hier stuit je al snel op een beeld zonder veel grijstinten. Je hebt iets onderzocht en je baas is het er niet mee eens. Daar kun je minder makkelijk keuzes bij bedenken.'

#### HOE ZIET DE TOEKOMST ER UIT?

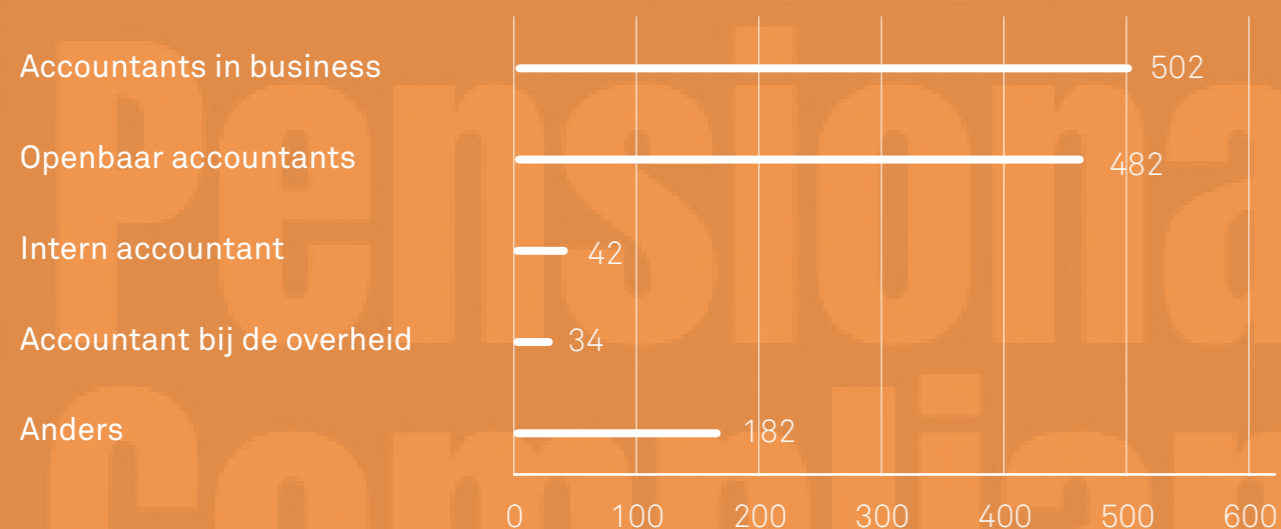
*Danie:* 'Dit jaar komt er een modernisering van de app. Dat is vooral een cosmetische aanpassing. Verder blijft hij hetzelfde. De waardering vanuit de leden is groot. De app heeft in de afgelopen jaren steeds meer gebruikers gekregen. Toen we van start gingen hadden we tussen de 120 en 450 deelnemers per dilemma. Nu zijn dat er gemiddeld 1200. Daar zijn we heel trots op.'

*Erica:* 'De enige wens die we hebben is dat we meer dilemma's van leden aangereikt krijgen. Dat zou fijn zijn. Ook niet-leden gebruiken trouwens de app. Enige tijd geleden ontdekte ik zelfs dat een van onze dilemma's door iemand op LinkedIn werd gepost. Dat is wel een mooi compliment.'

## DE DILEMMAPP NU VOOR ALLE ACCOUNTANTS!

ACCOUNTANTS IN BUSINESS KENNEN AL JAREN DE DILEMMAPP: HET HELPT BIJ HET NADENKEN OVER LASTIGE SITUATIES. VANDAAR DAT ER VANAF MEDIO 2019 OOK CASUSSEN TE VINDEN WAREN IN DE APP DIE VAN TOEPASSING ZIJN OP OPENBAAR-, EN INTERN EN OVERHEIDSACCOUNTANTS.

#### Wie gebruiken de App?



### Lost receipt

22/03/2019

'You are business controller at an international trading company based in Amsterdam and on a business trip in London. To save costs, you are traveling with the underground. This is your own choice, travelling by taxi is billable. During one of these journeys you lose a billable restaurant receipt due to a gust of wind. You have paid this invoice in cash. As a result of losing the invoice, you have no proof that you have incurred these expenses and it will be difficult to be reimbursed. On the way back to the airport you share this story with your cabdriver. He offers you three empty cab vouchers that you can fill in yourself. This allows you to still declare the amount of the missing restaurant invoice.'

#### What would you do?

1. You will make use of the offer. (3/0/0)
2. You kindly reject the offer. (0/0/0)
3. You point out to the driver that he is suggesting and cooperating on fraud. (1/1/1)
4. Something else...(0/0/0)

#### Slotopmerking

Voor de deelnemers aan de dilemmApp is dit geen dilemma. Zij laten zich niet verleiden. 77% slaat het aanbod direct af en 18% legt daarbij ook aan de chauffeur uit dat dit fraude is. Slechts 3% maakt van het aanbod gebruik. Het is opvallend dat deelnemers bij de beantwoording vaak het maatschappelijk belang voor het organisatiebelang of het persoonlijk belang laten gaan. De fraudedriehoek bestaat uit druk, gelegenheid en rationalisatie. In dit geval wordt de gelegenheid gegeven. Naarmate de druk hoger is door geldgebrek, gezeur thuis omdat er geen vergoeding is, is de rationalisatie nabij. Als de bon niet zoekgeraakt was, had het bedrijf ook kosten gehad dus je doet niemand kwaad kan een denkwijze zijn. Gelukkig kiezen de deelnemers daar niet voor.

### OP 26 EN 27 MAART 2019 VOND ER EEN INTERNATIONALE VERGADERING VAN HET PROFESSIONAL ACCOUNTANTS IN BUSINESS COMMITTEE (PAIB) VAN IFAC PLAATS.

De NBA heeft toen het thema Trust & Professional Ethics vanuit haar ervaring en activiteiten toegelicht. Omdat hierbij de moresprudentie voor accountants in business en de dilemmApp een prominente rol spelen, heeft het dilemma van deze week een internationaal karakter.



#### Moresprudentie

In de afgelopen vier jaar heeft de Ledengroep accountants in business meer dan 10 mores-prudentie-werksessies georganiseerd. Dit zijn regionale bijeenkomsten waarbij leden aan de hand van het moreel intervisie model\* (een stappenplan), dilemma's rond verschillende thema's met elkaar bespreken. De 'notulen' van deze gesprekken vormen de basis voor 'moresprudentie voor accountants in business', die houvast biedt bij het omgaan met morele vraagstukken in werksituaties.

Moresprudentie bestaat uit een verzameling van argumenten, een visie op de zwaarte van gegeven argumenten en een handelingsrepertoire bij specifieke casuïstiek. Daarbij komen ook de beginselen die zijn opgenomen in de NBA Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA) aan de orde. Vanaf 1 januari 2019 is daar de NV NOCLAR bijgekomen.

De verslaglegging over de manier waarop deze beginselen zijn toegepast in een specifieke casus levert nieuwe inzichten over de toepasbaarheid van de VGBA. De NBA vindt het belangrijk om de keuzes die accountants maken bij ethische kwesties vast te leggen in moresprudentie zodat de opgedane kennis beschikbaar wordt voor de totale beroepsgroep.

Op de site van de NBA is moresprudentie te vinden rond de thema's '*Omgaan met vermoedens van fraude*' en '*Omgaan met dilemma's in het familiebedrijf*'.

## Afscheid?

08/04/2019

U bent werkzaam als hoofd financiën en ICT bij een non-profit organisatie. De medewerkers van de afdeling ICT werken in shifts. Voor een afscheidsreceptie komen een aantal personeelsleden eerder naar kantoor. Er worden ook laag-alcoholische drankjes geschonken. Het valt u op dat iemand van ICT-beheer wel erg flink doordrinkt. In theorie is de persoon in kwestie nog niet aan het werk en geniet dus in de eigen vrije tijd. Anderzijds vraagt ICT-beheer om grote zorgvuldigheid, want fouten kunnen grote gevolgen hebben voor de ICT-infrastructuur en daarmee voor de organisatie.

### Wat doet u?

1. Ik spreek de collega op een ander moment aan met de vraag of alles goed gaat. Hopelijk kom ik er dan achter of er iets speelt. (1/2/2)
2. Ik spreek de collega erop aan dat hij/zich schuldig maakt aan ernstig plichtsverzuim door alcohol te gebruiken vlak voor diensttijd. (1/3/0)
3. Ik vraag de afdeling HR om het beleid ten aanzien van de gedragsregels weer voor het voetlicht te brengen. (0/4/0)
4. Anders...(0/0/0)

### Reacties

*'Ik ben als hoofd ICT verantwoordelijk voor de werkzaamheden van ICT-beheer. Ik spreek de betreffende persoon dus aan en geef aan zijn/haar gedrag opvallend te vinden. Wat is er aan de hand? Is er van shift geruild of moet de betreffende persoon straks inderdaad nog werken. In dat eerste geval: geen probleem. In het laatste geval wijs ik op zijn/haar en mijn eigen verantwoordelijkheden.'*

*'Alcohol in het bedrijf is sowieso not done - ook niet bij afscheidsrecepties.'*

*'Deze collega direct apart nemen. Geef aan dat je weet hoe belangrijk zijn functie is. Geef aan dat normaliter fors alcohol-gebruik een negatieve invloed heeft op het functioneren. Het vervolg is afhankelijk van zijn reactie. Kan variëren van het verwijzen naar een medewerker van HRM die kan zorgen voor hulpverlening en ik neem maatregelen om ongelukken met zijn werk te voorkomen. Reageert hij echter afwijzend, dan licht ik het managementteam in.'*

*'Me dunkt dat iedereen weet dat (veel) alcohol vlak voor werktijd niet door de beugel kan. Collega hierop attenderen, stopt hij dan snapt hij de boodschap. Gaat hij door c.q. is het er niet mee eens wellicht opschaling naar MT afhankelijk van het verleden.'*

## SLOTOPMERKING



De slotopmerking bij dit dilemma is afkomstig van **Coen Reinders**, bestuurslid Ledengroep Accountants in business:

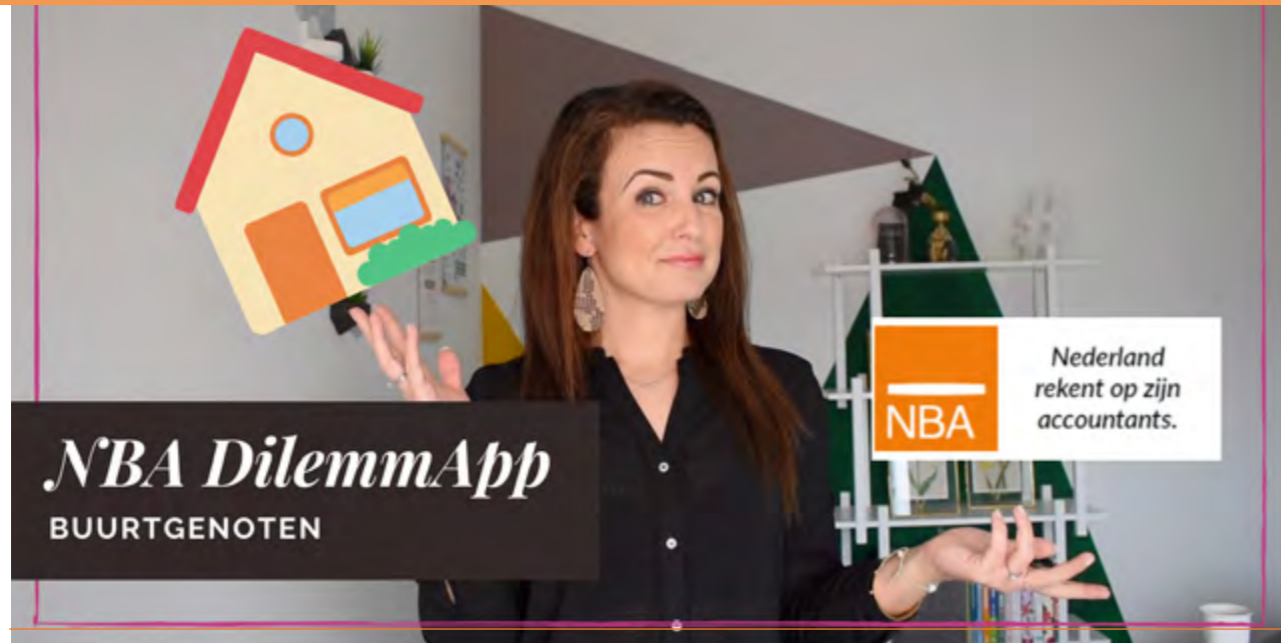
Het dilemma 'Afscheid' is een realistische casus. Te veel drinken op een borrel heeft impact als iemand daarna nog moet werken, zoals in deze casus, maar ook als je weet dat na de borrel iemand zijn auto in het verkeer gaat besturen.

Op dit dilemma is verdeeld gereageerd maar 2 antwoorden springen er wel uit (beide 39%):

- spreekt de collega op een ander moment aan met de vraag of alles goed gaat.
- spreekt de collega aan dat zij/hij zich schuldig maakt aan ernstig plichtsverzuim.

De rode draad in de antwoorden is dat de collega wordt aangesproken, de wijze waarop kan dan nog in 2 varianten. Dit aanspreken kunnen we niet overlaten aan HR of anderen maar dit moet een ieder doen op zijn eigen niveau. Zoals met elk goed dilemma, één antwoord is er niet. Persoonlijk vind ik deze reacties verheugend omdat ze getuigen van een groot verantwoordingsbesef. Tegelijkertijd weet ik uit de praktijk dat dit ook wel lastig kan zijn. Bij het drinken van het eerste biertje is iemand strikt genomen al in overtreding. Ga je dan al gelijk in gesprek of pas bij het 2de of 3de alcoholische drankje?

Andere bemoedigende opmerkingen waren dat de werkgever ook kritisch naar zich zelf moet kijken. Wat is het beleid m.b.t. recepties? Op welke tijden doen we dit? Is er bijzondere aandacht voor medewerkers die in shifts werken (alcohol vrij bier beschikbaar?). Hoe prominent zijn de alcoholische dranken beschikbaar (pakt iedereen zelf of komt er een ober langs)? etc. etc.. Zo zie je maar, er is niet 1 oplossing maar het is van belang om zaken van meerdere kanten te bekijken om een afgewogen oordeel te kunnen geven.



18/04/2019

*Klanten op de website manipuleren om een veel te duur onderhoudspakket aan te schaffen? Briljant of een ongeoorloofde manipulatietruc? In dit dilemma van de NBA DilemmApp staat het principe van 'nudging' centraal. Hoe sta jij in een dergelijk dilemma? En verandert dit wanneer de betreffende onderneming er financieel niet zo goed voor staat en deze truc voor een hogere omzet zorgt?*

In dit dilemma ben je werkzaam als cfo bij een mkb-onderneming die technisch onderhoud verricht voor particuliere woningen. Klanten gaan contracten aan en schrijven zich in op de website. Op jullie website zijn de verschillende onderhoudspakketten voor klanten genoemd. Hierbij staat het goedkoopste pakket, dat voor het merendeel van de klanten voldoet, bovenaan en vervolgens lopen de pakketten op in prijs. De onderneming heeft het momenteel financieel niet makkelijk. Je algemeen directeur is naar een lezing over 'nudging' geweest. Hier heeft hij geleerd dat consumenten geneigd zijn om de bovenste keuze aan te klikken. Hierop laat de algemeen directeur de website anders inrichten. Een duurder en uitgebreid pakket staat nu bovenaan, met daarbij de aanbeveling 'meest gekozen'. Deze methode heeft effect: al na zes weken blijken klanten anders te kiezen. Veel nieuwe klanten hebben een overbodig duur pakket aangeschaft.

### Wat doet u?

1. Ik complimenteer de directeur voor deze subtiele maar succesvolle manier van beïnvloeding. Consumenten moeten zich maar beter concentreren in hun keuze. Bovendien wordt er niet gelogen: het duurdere pakket is inmiddels inderdaad het 'meest gekozen'.
2. Nu ik op de hoogte ben van deze manipulatietruc kan ik niet anders dan de directeur vragen dit te corrigeren. Wij weten immers dat het goedkoopste pakket in de meeste gevallen volstaat. Op deze manier klanten het geld uit de zak kloppen is niet ok!
3. Ik wijs de directeur erop dat hij geen verdere ruchtbaarheid moet geven aan deze aanpak. Indien deze werkwijze bekendheid krijgt, kunnen de schadelijke effecten enorm zijn en is de onderneming weer terug bij af of erger.
4. Iets anders, namelijk:

De volgende opties zijn ook voorgelegd aan de gasten in de video die ik maakte over dit dilemma. In deze video zijn te zien prof. dr. Paul Schnabel, voormalig Eerste Kamerlid en socioloog, meester Leonie van der Grinten, strafrechtadvocaat en prof. dr. Leen Paape RA RO CIA hoogleraar corporate governance Nyenrode Business Universiteit.

### Eigen verantwoordelijkheid of oneerlijke manipulatie?

Prof. dr. Paul Schnabel haalt heel terecht de relatie aan die je als onderneming met de klant hebt. In dit geval gaat het om langdurige contracten en dus ook langdurige relaties die je met klanten hebt. Op zo'n moment is de goede verstandhouding belangrijker dan de winst die je behaalt met een onderhoudspakket. Hij kiest daarom heel bewust voor optie 2. Hierbij sluit hij aan bij de meerderheid van de stemmers in de NBA DilemmApp, waarbij 38% gaat voor de tweede optie en vraagt dit te corrigeren. Hiermee wordt zowel het persoonlijk, maatschappelijk als het organisatie belang gediend.

Meester Leonie van der Grinten vindt het de verantwoordelijkheid van de klant om goed te kijken welk onderhoudspakket het best past. Ze noemt het dan niet zozeer manipulatie van de klant. Waar ze het niet mee eens is, is de vermelding van 'meest gekozen' op de website terwijl dit in feite nog niet zo is. In de NBA DilemmApp koos 28% ook voor optie 1, waarmee voornamelijk het organisatie belang gediend wordt. In de reacties komt vaker de toelichting terug waarbij deelnemers aangeven dat ze met name het opnemen van 'meest gekozen' op het moment dat dit nog niet zo is, het meest storend vinden.

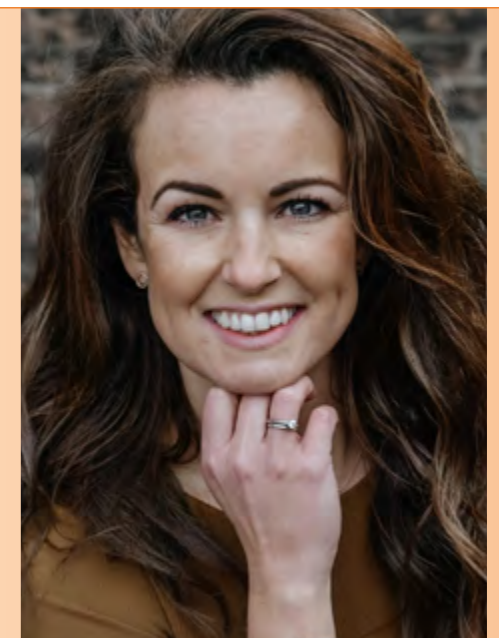
Prof. dr. Leen Paape RA RO CIA is heel duidelijk en kiest stellig voor de tweede optie. Hij haalt hierbij ook de recente nieuwsberichten aan van boekingswebsites die ook nudging toepassen. We weten allemaal dat het gebeurt, maar dit is niet is wat het nieuws zou moeten halen. Wanneer deze werkwijze algemeen bekend wordt, is de onderneming waarschijnlijk veel slechter af dan daarvoor. Naast genoemde opties, zijn er ook stemmers voor optie 3 (22%) en optie 4 (12%). Kiest men voor de derde optie, dan wordt met name het persoonlijke, maar vooral organisatie belang gediend.

### Mijn persoonlijke mening

Ik ben van mening dat consumenten zelf verantwoordelijk zijn voor de keuze van het juiste onderhoudspakket. Daarentegen hoop ik wel dat een cfo van een onderneming inziet dat het vermelden van de tekst 'meest gekozen', terwijl dit op dat moment nog niet zo is, niet kan en ongeoorloofde manipulatie van klanten is.

## THE HAPPY FINANCIAL

The happy financial Marjan Heemskerk RA werkte jarenlang bij verschillende accountantskantoren. Naast haar functie als openbaar accountant startte ze medio 2016 met een eigen website, waarop ze blogt over financiële onderwerpen. Voor een aantal dilemma's uit de app heeft zij een artikel en vlog gemaakt.





## ‘ER BESTAAT NIET ZOIETS ALS ÉÉN WAARHEID’

‘Een handig hulpmiddel’, noemt Piet Klop RA MGA, eigenaar van adviesbureau Public Values, de DilemmApp

‘Vooral omdat je ziet hoe anderen reageren. Er bestaat niet zoiets als één waarheid. In de app zie je of je keuzes baseert op persoonlijk-, organisatie- of maatschappelijk belang. Vervolgens komt er een persoonlijk profiel uit. Dat klopt in mijn geval vrij aardig. Volgens mijn profiel ben ik een idealist. Een leuk dilemma vond ik die waarin je buiten werktijd op de Rotary Club van een medelid hoort dat de vordering die je op een van je klanten hebt niets wordt. Het is informatie die je oppikt in de wandelgangen. Wat doe je er mee? Als die vordering blijft staan, staat het bedrijf er op papier beter voor. Ik zou het zorgvuldig onderzoeken ook al komt de informatie niet via de officiële kanalen. Het is ook in je eigen belang als financial om de onderste steen boven te krijgen. Dat betekent in dit geval zorgen dat je de informatie checkt bij die klant en zorgt dat je alle details kent.’

‘Ik heb als docent de verplichte cursus Frauderisico’s in de praktijk gegeven. Daarin bracht ik ook de DilemmApp onder de aandacht. Een terugkerende discussie bij de deelnemers aan die cursus is: hoe ver moet je gaan? Wat doe je als je merkt dat een opdrachtgever privé-kosten zakelijk declareert? Hoe streng moet je zijn? Ik zou zeggen: superstreng. Als accountant ben je een vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer. Die rol kun je alleen waarmaken als je de lat voor jezelf hoog legt. Laatst hoorde ik een interessant dilemma van iemand die als controller werkt in een groot bedrijf. Ze startten in december met een grote reorganisatie. Hij kreeg de opdracht de verantwoording voor die kosten door te schuiven naar het nieuwe jaar. In het kader van de verslaggeving is het niet toegestaan. En als het aan het licht komt, rook je als verantwoordelijke financial een zware pijp. Dan ben je degene die er veel last mee krijgt. Ik vind dat je je bij dilemma’s niet achter regels moet verschuilen. Wanneer iets niet goed voelt, vereist het maatschappelijk en persoonlijk belang dat je er met gestrekte been ingaat.’

## Laat je rijden

10/05/2019

U werkt bij een non-profit organisatie en hebt ook zitting in de Medezeggenschapsraad (MR). In het afgelopen jaar is een nieuwe directeur aangesteld bij de organisatie. Bij het bespreken van de jaarstukken in de MR valt u op dat de post overige reis- en verblijfkosten behoorlijk zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar (600%). Dit bedrag was niet begroot. Aan de controller vraagt u waaruit deze post bestaat. Deze legt uit dat de nieuwe directeur met alle stakeholders kennis wil maken en daarom met collega’s op dienstreis is gegaan in het buitenland. Ook heeft hij een chauffeur ingehuurd om hem binnenlands te vervoeren.

De overige MR-leden vinden deze verklaring afdoende. De vorige directeur reisde met het openbaar vervoer. U vindt dat een auto met chauffeur niet past bij een non-profit instelling, die publieke middelen ontvangt. De MR wil de nieuwe directeur liever te vriend houden en vinden het de moeite niet.

### Wat doet u?

1. U eist volledige transparantie in de jaarrekening over gemaakte kosten. (0/2/3)
2. U stapt naar de pers en de politiek. (0/0/5)
3. U gaat een gesprek aan met de desbetreffende directeur (1/2/2)
4. Anders...(0/0/0)

### Reacties

*‘Ik zou de vraag aan de MR stellen hoe zij aankijken tegen deze uitgaven als dit op de voorpagina van de krant komt. Daarnaast denk ik een gesprek met de directeur hoe de uitgaven met de publieke financiering is te verenigen. Leidt dit niet tot resultaat, dan zou ik denk ik hogerop mijn bezorgdheid uitten. Wel met uitdrukkelijk dit gezegd hebbende naar MR en directeur.’*

*Het bespreekbaar maken bij de andere leden van de MR. Verder mijn bezorgdheid laten vastleggen in het verslag. Daarnaast vragen hoe het verloop dit jaar is. Evt. begroting afkeuren wanneer deze later in het jaar o.i.d. aan de orde komt.*

*‘Transparantie en ook gesprek met directeur of dit wel nodig was. In ieder geval vragen om meer van openbaar vervoer gebruik te maken. Hij reist tot slot op gelden van donaties, giften, sponsors en subsidies.*

*‘Als non-profit organisatie kun je het niet veroorloven om dusdanig luxueus vervoer te gebruiken. Het overtreft hier eigenlijk een vergoeding voor ‘echte’ kosten.’*

*‘Een gesprek aangaan met de directeur: (door MR) zijn het eenmalig hoge kosten en laat ook aangeven wat de positieve reacties van de stakeholders zijn. Om wat voor bedragen gaat het? Wat zijn naar verwachting de kosten de komende jaren? Toelichting in de jaarrekening vragen. Als de directeur gewoon een gat in z’n hand heeft dan hierop kritisch reageren.’*

*‘Blijkbaar is er nog geen interne richtlijn waarin is vastgelegd hoe de organisatie tegen dienstreizen aankijkt en in hoeverre (prive)chauffeurs zijn toegestaan. Ik zou binnen de MR aandringen om dit zo spoedig mogelijk op te stellen zodat er intern een transparante norm gesteld wordt en het duidelijk is wat acceptabel is qua dienstreizen.’*

### Slotopmerking

Bij de beantwoording van dit dilemma kiest 69% er voor om zelf in gesprek te gaan met de directeur. Nu is natuurlijk de vraag hoe dit gesprek verloopt. Indien de directeur er voor kiest om zijn uitgavepatroon te handhaven ben je het nog steeds oneens. En wat doe je dan? Dit geldt in zekere zin ook voor het antwoord waarbij transparantie wordt geëist. Een MR-lid kan dit niet als enige afdwingen. Als de rest van de MR het erbij laat zitten, sta je in de kou. Zelfs als inzicht wordt verkregen betekent dit nog niet dat je het eens kunt zijn met de besteding van het geld, zowel omdat het niet begroot is als dat het niet bij een non-profit instelling past.

## Even snuffelen

24/05/2019

U bent werkzaam als cfo bij een energiebedrijf. Het ziekteverzuim onder de medewerkers is erg hoog. Bij de bespreking van de verzuimcijfers meldt de HR-medewerker dat het vermoeden bestaat dat nogal wat medewerkers softdrugs gebruiken.

Alle medewerkers zullen daarom een verklaring moeten ondertekenen dat zij meewerken aan at random alcohol- (blaastest) en drugscontroles (wangslimtest, drugshonden, controleren van auto's en werkplekken). Als men niet tekent dan kunnen er maatregelen volgen zoals het overplaatsen naar een andere functie. Bij de uitvoering van de tests zou dan blijken welke medewerkers zich aan middelengebruik schuldig maken.

### Wat doet u?

1. Ik sta achter deze werkwijze. (0/2/0)
2. Ik wijs de HR-manager erop dat op deze manier persoonsgegevens verzameld worden en dat dit juridisch niet waterdicht is. (1/1/1)
3. Ik stel voor om voorlichting te geven in plaats van deze repressieve maatregelen door te voeren. (1/1/2)
4. Anders...(0/0/0)

### Reacties

*'Ik ontsla de HR-medewerker!'*

*'HR-beleid dient een volledig pakket te bevatten van preventieve en repressieve maatregelen te bevatten. Dit dient zeker ook juridisch getoetst te zijn. Daarna dienen de veranderingen voor goedkeuring aan het bestuur en OR te worden voorgelegd voordat de maatregelen ingevoerd gaan worden.'*

*'Ik zou in ieder geval aandringen op nader onderzoek waar het vermoeden vandaan komt en personeelsenquête houden om hoge verzuim te onderzoeken. Niet tekenen zou ik niet bestraffen, is wel erg mee op de keel. Het afnemen van lichaamseigen stoffen zou ik laten toetsen of dit is toegestaan en of dit wel is wat wij als organisatie willen.'*

*'In principe ben ik het eens met de HR-manager. Werken onder invloed kan leiden tot gevaarlijke situaties en schade voor de onderneming. Ik geef liever 100 man een ontslagbrief dan dat ik 1x aan vrouwlief kan vertellen dat ze als gevolg van een bedrijfsongeval door alcoholgebruik weduwe is geworden. Een en ander dient uiteraard wel getoetst te zijn op toelaatbaarheid en onderdeel van een totaalpakket.'*

*'Als er nog geen gedragsregels zijn t.a.v. drugsgebruik dan zou je eerst de gedragsregels opstellen, consequenties van drugsgebruik helder en transparant naar medewerkers communiceren en voorlichting geven. Als er sprake is van een drugsverslaving dan hebben wij te maken van een ziekte en niet met fraude.'*

*'Ten eerste is er sprake van vermoedens bij de HR-functionaris. Belangrijk om eerst deze vermoedens te onderzoeken. Klopt het vermoeden of zijn er andere redenen voor het hoge verzuim? Ten tweede van belang te weten in hoeverre het duidelijk is dat gebruik danwel onder invloed van alcohol/ softdrugs tijdens het werk niet is toegestaan. Indien afwezig, gedragsregels maken en voorlichting geven waarom de organisatie dit belangrijk vind. Hierop kunnen sancties en evt. controles bij vermoedens gebruik plaatsvinden.'*

### Slotopmerking

Het is logisch dat HR namens de werkgever aan de slag gaat bij een hoog ziekteverzuim onder medewerkers. Als het vermoeden bestaat dat het gebruik van softdrugs hier een rol bij speelt dan zal ook daar uiteraard naar gekeken moeten worden. Het verplicht ondertekenen van een verklaring en steekproefsgewijs controles uitvoeren slaat wel gelijk door in 'actie'. Dit terwijl het testen van werknemers op alcohol of drugs in de meeste gevallen verboden is. De verdeling in reacties op dit dilemma is in lijn met dit feit: zo geeft 47% van de deelnemers aan dit dilemma aan te gaan aangeven dat via de beschreven plan van aanpak persoonsgegevens worden verzameld en dat er twijfels zijn of dit juridisch wel zo mag. 47% is van mening dat het geven van voorlichting een betere keus zou zijn. Slechts 4% staat achter de werkwijze van HR. 6% laat weten iets anders te willen gaan doen.

## Verlagen factuur

07/06/2019

Ik ben accountant en werk al 10 jaar voor mijn cliënt. Tot zijn en mijn grote tevredenheid. Hij is tevreden over de kwaliteit van mijn werkzaamheden en zijn bedrijf levert een belangrijk deel van mijn omzet. Onlangs heeft hij te kennen gegeven dat hij fors gaat uitbreiden. De nieuwe omzet kan ik goed gebruiken, omdat de kantoorkosten het laatste jaar flink zijn verhoogd.

Voor de laatste opdracht, een financieringsopdracht, heb ik veel inspanningen verricht, maar het heeft niet geleid tot de gewenste financiering. Mijn cliënt is teleurgesteld over dit resultaat en stelt ten onrechte dat ik steken heb laten vallen. Hij vindt de factuur daarom te hoog en verzoekt deze met € 1.000 te verlagen. Ik wil deze cliënt niet kwijtraken, maar ben zeer ontstemd over het feit dat hij mijn kwaliteiten in diskrediet brengt. Op mijn website is een link opgenomen naar de Klachtencommissie van de NBA.

### Wat doet u?

1. Ik verlaag de factuur met €1.000 en hoop dat de cliënt blijft. (3/1/0)
2. Ik leg uit hoe het proces is gelopen en dat er nu eenmaal geen zekerheid is bij een kredietaanvraag. (1/1/0)
3. Ik wijzig de factuur niet en wijs hem op de mogelijkheid een klacht in te dienen bij de beroepsorganisatie. (0/1/1)
4. Ik doe iets anders, namelijk... (0/0/0)

### Reacties

*'Je gaat eerst uitleggen. We houden onze rug recht en staan voor ons werk. Uiteindelijk zal een korting bespreekbaar zijn.'*

*'Ik ga geen lang verhaal houden en wel een deel crediteren. Als dat de klant gelukkig maakt, is dat wel sneu. Maar we gaan weer verder.'*

### Slotopmerking

De deelnemers aan dit dilemma zijn het eigenlijk wel met elkaar eens. Uitleggen hoe het proces is gelopen en dat er geen garantie op succes bestaat is het meest gekozen antwoord: 74% is van mening dat dit de beste optie is. In de meeste gevallen is men van mening dat de relatie goed moet blijven en dat het werk naar beste kunnen is gedaan.



25 juni 2019

*Een online buurtplatform is natuurlijk ideaal. Je kunt er een oproep doen voor een oppas, wanneer er een evenement in de buurt wordt georganiseerd worden mensen verzameld via de app en ook wanneer je huisdier vermist is, is de kans groter dat je hem terug kunt vinden na een oproep in de buurt-app. Toch kan een dergelijk platform ook voor dilemma's zorgen, zo bewijst dit nieuwe dilemma uit de NBA DilemmApp.*

Hoe kan een online buurtplatform voor een dilemma zorgen? Daar kom je achter wanneer je een oproep doet voor iemand die wat klusjes voor in huis kan doen. Je krijgt een aanbeveling van een buurtgenoot voor iemand die deze klusjes voor je kan doen. Al snel kom je erachter dat het gaat om een collega die al enige tijd in de ziektewet zit vanwege vermeende gezondheidsproblemen.

### Wat doet u?

1. Eigenlijk vind ik dat ik me hier niet mee moet bemoeien, maar vraag wel aan de collega via het buurtplatform hoe het nu met hem gaat. Mocht er iets niet kloppen, dan hoop ik dat de collega zich betrappt voelt en stopt met de nevenwerkzaamheden of weer aan het werk gaat. (0/1/1)
2. Ik vind dit niet kunnen: ziek is ziek. Ik stuur een mail met mijn bevindingen aan de afdeling HR. (0/2/2)
3. Ik laat de collega weten dat ik op basis van een positieve aanbeveling graag een afspraak wil maken voor het verrichten van een aantal klusjes. (4/0/0)
4. Iets anders, namelijk...(0/0/0)

De volgende opties zijn ook voorgelegd aan de gasten in de video. Hierin zijn te zien prof. dr. Leen Paape RA RO CIA hoogleraar corporate governance Nyenrode Business Universiteit, meester Leonie van der Grinten, strafrechtadvocaat en prof. dr. Paul Schnabel, voormalig Eerste Kamerlid en socioloog.

### Verdeelde meningen

Prof. dr. Leen Paape RA RO CIA kiest voor de eerste optie. De tweede optie, waarbij wordt gesteld dat 'ziek is ziek', vindt hij in deze situatie te rigide. Hij zou hierbij juist inzetten op het veranderen van het gedrag van de collega. De collega zou moeten inzien dat zijn gedrag op zijn minst bijzonder te noemen is en daarmee hoopt Leen Paape dat deze persoon stopt met de nevenactiviteiten of weer aan het werk gaat. Van de stemmers in de NBA DilemmApp sluit 46% zich aan bij deze keuze. Met een keuze voor deze eerste optie worden zowel het organisatie als het maatschappelijk belang gediend.

Meester Leonie van der Grinten zou in gesprek gaan met de betreffende collega. Het kan namelijk gaan om bijvoorbeeld een burn-out. Ook kan het zijn dat er afspraken zijn gemaakt met de collega over werkzaamheden die hij mag uitvoeren waarbij hij juist meer met zijn handen bezig is. Wanneer je echter weet dat een collega in de buurt klusjes verricht, terwijl hij dan in feite ook aan het werk zou kunnen, is iets waar Leonie van der Grinten zich niet prettig bij zou voelen. In de DilemmApp viel deze keer op dat een percentage van 22% ook koos voor de vierde optie en daarbij een reactie heeft achtergelaten. De meeste reacties zien toe op het in gesprek gaan met de collega, met name vanuit de achterliggende gedachte dat je niet weet waarom iemand is ziekgemeld. De derde geïnterviewde in deze video is prof. dr. Paul Schnabel, hij zou adviseren om op afstand te blijven. Je bent namelijk niet de leidinggevende, maar een collega. Pijnlijk en vervelend is het zeker wel, maar toch is zijn advies om hier verder niets mee te doen. Dit verandert op het moment dat je de baas bent, dan is ingrijpen noodzakelijk.

Zowel de eerste en tweede optie dienen voornamelijk het organisatie en maatschappelijk belang. Een stem op de derde optie, waarbij je de collega inhuurt voor de klusjes, dient uitsluitend het persoonlijk belang.

### Mijn persoonlijke mening: Ga het gesprek aan

Ik vond het zelf opvallend dat er een groot aantal stemmers (28%) gaan voor de tweede optie en HR contacteren over de bevindingen. Ik sluit in dit geval namelijk aan bij de mening van meester Leonie van der Grinten. Je weet niet waarom die collega thuiszit en welke afspraken er zijn gemaakt. Als collega is dat niet aan jou om daar op die manier actie op te ondernemen. Dit verandert natuurlijk zodra je de leidinggevende bent van deze collega, zoals prof. dr. Paul Schnabel terecht aanhaalt.

## Recept voor ellende (Vakantiedilemma 1)

HET DILEMMA 'RECEPT VOOR ELLENDE' BESPROKEN  
DOOR THE HAPPY FINANCIAL, MARJAN HEEMSKERK



17/07/2019

Het dilemma 'Recept voor ellende' gaat over je thuiswonende dochter van 21

Je dochter heeft samen met een vriendin een poffertjeskraam gekocht om geld bij te verdienen op festivals en zomermarkten. Alle verkopen worden contant afgerekend. De vorige eigenaar van de poffertjeskraam gaf een deel van de omzet niet aan bij de belastingaangifte en ook een deel van de inkoopfacturen werden niet geboekt. Je dochter heeft van de vorige eigenaar de juiste verhoudingen gekregen zodat je dochter zo met zijn methode door kan gaan. Je dochter zelf is dolenthousiast, want haar droom om een jaartje in het buitenland te gaan studeren zal uitkomen door deze onderneming.

In dit dilemma ben je zelf accountant en eigenaar van een MKB kantoor en bent daarom minder enthousiast over dit plan.

### Wat doet u?

1. Je bemoeit je er niet mee zolang je hulp niet wordt gevraagd bij de administratie of belastingaangifte. (0/3/0)
2. Je eist dat een juiste en volledige belastingaangifte wordt gedaan. (1/1/1)
3. Je legt uit aan je dochter dat je het prettig vindt als een juiste en volledige belastingaangifte wordt gedaan, maar laat het verder aan haar over, ze is immers volwassen. (3/0/0)
4. Iets anders,...(0/0/0)

De volgende opties zijn ook voorgelegd aan de gasten. In deze video zijn te zien prof. dr. Paul Schnabel, voormalig eerste kamerlid en socioloog en Marjolein Karels, master student finance Tilburg University.

### De meningen zijn verdeeld

Prof. dr. Paul Schnabel gaat voor optie 3 met als voornaamste reden dat de dochter volwassen is. Kanttekening hierbij is wel dat je aangeeft bij je dochter dat je in de problemen kunt komen als een onjuiste of onvolledige aangifte wordt gedaan. Ook studente Marjolein Karels gaat voor optie 3. Eisen bij jongvolwassenen dat bepaalde dingen zo nu eenmaal gedaan moeten worden heeft weinig zin en resulteert vaak juist in het tegenovergestelde. Het merendeel van de stemmers in de NBA DilemmApp gaat voor optie 3 (67%) en hierbij wordt met name het persoonlijk belang gediend. De optie waarbij met name het organisatiebelang wordt gediend, is verreweg de minst gekozen optie. Dit is namelijk optie 1 met 2% van de stemmers (je er niet mee bemoeien). Een ruime kwart van de stemmers kiest voor de tweede optie waarbij een juiste en volledige belastingaangifte wordt geëist. Bij de keuze voor deze optie worden verschillende belangen gediend, namelijk het persoonlijke, maatschappelijke en organisatie belang.

## Wapperen met je bonuskaart (Vakantiedilemma 2)

HET DILEMMA 'WAPPEREN BONUSKAART' BESPROKEN  
DOOR THE HAPPY FINANCIAL, MARJAN HEEMSKERK



06/08/2019

Een zoon die graag wat extra's wil bijverdienen voor zijn Playstation en een partner die een ietwat schimmige mogelijkheid aandraagt om dit voor elkaar te krijgen, gebruikmakend van de loyaltykaart bij de bouwmarkt waar jullie zoon in de vakantie werkzaam is. Wat zou jij doen wanneer je met dit dilemma geconfronteerd wordt? Dat is het dilemma dat deze keer centraal staat.

Wat is de kern van dit dilemma? Je minderjarige zoon heeft een vakantiebaan als kassamedewerker in een bouwmarkt. Klanten kunnen met een loyaltykaart korting krijgen en punten sparen waarmee je spaart voor gratis luxeartikelen. Je zoon vertelt onder het avondeten dat er veel klanten zijn die geen gebruik maken van de loyaltykaart en daarmee niet alleen korting mislopen, maar ook niet sparen voor de gratis luxeartikelen.

Daarop stelt je partner voor dat jullie zoon de loyaltykaart van thuis meeneemt en deze scant bij het afrekenen van de klanten. Op deze manier krijgen de klanten wél de korting en spaart jullie zoon sneller voor zijn Playstation die je met de punten van de loyaltykaart kunt kopen. Je zoon is direct enthousiast, maar jij zelf iets minder.

### Wat doet u?

1. Je moedigt deze handelwijze aan. (3/0/0)
2. Je legt uit dat deze handelwijze als fraude kan worden aangemerkt en dat dit niet verstandig is. (1/1/1)
3. Je maakt de loyaltykaart onvindbaar zodat je partner geen gezichtsverlies hoeft te lijden. (2/1/1)
4. Iets anders, namelijk...(0/1/1)

### Reacties

'Ik leg uit dat dit fraude is en verbied dit te doen met mijn kaart'

'Aangeven dat di niet door de beugel kan. Kind kan d.m.v. opschaling bij bureau HALT dan wel de kinderbescherming nog op het juiste pad komen.'

'Scheiden van partner.'

De volgende opties zijn ook voorgelegd aan de gasten. In deze video zijn te zien prof. Dr. Paul Schnabel, voormalig Eerste Kamerlid en socioloog en Marjolein Karels, master student finance Tilburg University.

### Duidelijk beeld

*Prof. dr. Paul Schnabel* zou gaan voor de tweede optie, waarbij hij tevens aan de zoon zou aangeven dat bij een controle van de kassa's zowel zijn baan als zijn reputatie op het spel staan. Hiermee laat hij duidelijk het eigen belang van de zoon naar voren komen, zodat de zoon dit zelf ook niet meer zou willen vanwege de risico's die hij hiermee loopt.

Studente *Marjolein Karels* kiest voor optie 3 met als voornaamste reden om hiermee de confrontatie met de partner uit de weg te gaan. De stemmers voor de derde optie zijn in de minderheid bij dit dilemma, want slechts 1% koos voor deze optie.

Daarentegen kiest een duidelijke meerderheid van de stemmers in de NBA DilemmApp voor de tweede optie (90%). In de aanvullende reacties die gegeven worden, komt ook een aantal keer duidelijk naar voren dat men de zoon zou aanraden om met de leidinggevende hierover te spreken. Wat zijn de interne procedures hieromtrent en of is het mogelijk om de eigen loyaltykaart mee te nemen? Met een stem op de tweede optie worden verschillende belangen gediend, zowel het persoonlijke, organisatie als maatschappelijk belang. Een keuze voor de eerste of derde optie ziet met name toe op een persoonlijk belang in dit dilemma.

## Uit de school klappen

30/08/2019

U was hoofd van de internal audit afdeling van een groot internationaal beursfonds dat recentelijk failliet is gegaan. U zat dicht op het vuur en had inzicht in de oorzaken van dit faillissement.

Uw kritische auditrapporten werden genegeerd door het bestuur en de raad van commissarissen. Nu heeft u geen werk en moet leven van een uitkering.

Een bekende onderzoeksjournalist benadert u met het verzoek mee te werken aan een boek over deze onderneming.

### Wat doet u?

1. U weigert medewerking aangezien u als accountant te maken heeft met de VGBA. (0/0/1)
2. U werkt mee aan het boek maar wenst niet bij naam genoemd te worden. (2/0/2)
3. U werkt mee aan het boek omdat deze ervaringen en kennis beschikbaar komen voor andere intern accountants en omdat dit een mooie bron van inkomsten is. (0/0/3)
4. Anders, namelijk (laat uw keuze onder reacties)...(0/0/0)

### Reacties

*'In het boek zou aandacht moeten zijn voor reflectie. Zowel vanuit de intern accountant als van bestuur en commissarissen*

*'Los van de beroepsregels: dit druist in tegen mijn principes. Dus NEE, geen medewerking'*

*'Scherp blijven op de inhoud van het boek is essentieel'*

*'Als er een noodzaak is om naar buiten te treden heb ik andere mogelijkheden dan publicatie via een boek'*

*'VGBA of niet, vertrouwelijkheid is een van de belangrijkste fundamenten van ons beroep'*

### Slotopmerking

77% weigert medewerking vanwege het feit dat accountants aan de beroepsregels te hebben voldoen. 11% geeft aan mee te werken aan het boek zodat anderen van de opgedane ervaringen zouden kunnen leren. Bovendien zijn de inkomsten welkom. 8% werkt anoniem mee en 4% maakt gebruik van de open antwoordoptie.



## Thuiswerken?

20/09/2019

U werkt bij een mkb-kantoor als samensteller. Met het kantoor heeft u afspraken gemaakt dat u de helft van de uren thuis mag werken. Uw partner, die in de ICT werkt, heeft u thuis aan het werk gezien en gezegd dat veel van uw werkzaamheden geautomatiseerd kunnen plaatsvinden.

Hiervoor hebben jullie samen een programma geïmplementeerd, dat steeds is geperfectioneerd en dat de werkzaamheden inmiddels tot de helft heeft gereduceerd. Hierdoor is er bij het thuiswerken veel tijd om de sportschool te bezoeken en wat huishoudelijke klussen af te ronden.

Het kantoor is zeer tevreden over uw prestaties, maar eigenlijk zou u veel meer werk kunnen verzetten door deze oplossing. Ook andere collega's zouden gebruik kunnen maken van uw oplossing.

### Wat doet u?

1. U zegt niets en geniet van de extra vrije tijd. (3/0/0)
2. U vertelt het kantoor over uw oplossing en vraagt om extra werk. (1/2/0)
3. U vertelt het kantoor over uw oplossing en vraagt extra geld om het ook voor de andere collega's te laten werken. (2/1/1)
4. Iets anders, namelijk... (0/0/0)

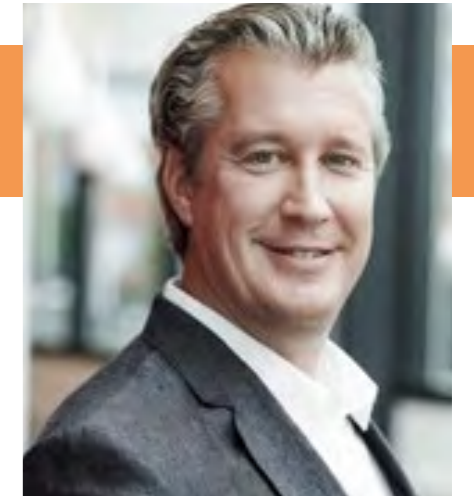
### Reacties

*'Ik neem ontslag, ga voor mezelf werken en bestel een Porsche 911 Carrera.'*

### Slotopmerking

43% vertelt eerlijk op kantoor hoe de vork in de steel zit en vraagt om extra werk. 45% vraagt in plaats van extra werk om extra geld om ook andere collega's te helpen. 5% geeft extra vrije tijd de voorkeur en 8% doet iets anders.

ROELOF VAN DOVEREN RA RC



## 'DILEMMA'S MOET JE DELEN'

'Een DilemmApp geeft je inzicht in je normen en waarden', vindt **Roelof van Doveren RA RC**, projectcontroller bij TenneT.

'Het zet je aan het denken. Waar sta ik voor? Het verschil tussen het beantwoorden van een dilemma in een app en de afweging in het geval van een werkelijk dilemma is het contact met je omgeving. In het echt ga je sparren met collega's. Is een accountant daarin in het voordeel ten opzichte van een accountant in business? Ik vind van niet. Inderdaad heeft een accountant meer vakgenoten om zich heen met wie hij kan overleggen maar als accountant in business spar je met collega's van allerlei afdelingen. Van legal, operations tot contractmanagers. Een accountant weet veel van de controle. Als accountant in business heb je die kennis ook maar je hebt daarnaast veel contact met uiteenlopende mensen in de organisatie. Ik denk dat dat gezond is. Als je op een dilemma wordt aangesproken betekent het niet dat je het in je eentje moet oplossen.'

'Mij bevalt de laagdrempeligheid van de DilemmApp. Ik ben er destijds mee begonnen omdat je de app op je gemak in je eigen tijd kan gebruiken. Vooral de ethische dilemma's spreken mij aan. Voor een aantal dilemma's geldt dat ze makkelijker worden naarmate je meer ervaring hebt. Als je langer in het vak zit, zie je sneller hoe je zaken moet aanpakken. Soms is het een kwestie van vaker rapporteren zodat je meer inzicht in de ratio's hebt. Dan kan je op tijd ingrijpen. Misschien moet je praten met de bank of debiteurenposten eerder innen. Maar over ethische dilemma's kun je lang piekeren. Ik ben ooit uitgenodigd door een leverancier om het WK voetbal in Zuid-Afrika te bezoeken. De leverancier nam deel aan een aanbesteding van het bedrijf waar ik als controller werkte. Op zich hoeft er niets aan de hand te zijn. Ik heb overlegd met een collega. Ik had geen beslissende rol in de selectie van de partij die de opdracht zou krijgen. Je zou de uitnodiging kunnen aannemen zonder je te compromitteren. Toch voelde het niet goed. Ik heb het niet gedaan.'

## Een gewaarschuwd mens...

10/10/2019

U werkt al een aantal jaar als accountant op een mkb-accountantskantoor. De laatste tijd gaat de samenwerking met de kantooreigenaar wat moeizamer. U heeft een kritische houding, ook over het kantoorbeleid. Zij noemt uw houding wat 'zuur'.

Het accountantskantoor heeft vooral klanten uit de regio. Uw organisatie organiseert jaarlijks een dag voor relaties. Vooraf krijgen de medewerkers de presentatie van de kantooreigenaar te zien.

U ziet dat zij een tekening van een bekende cartoonist in de presentatie heeft opgenomen. Uit haar toelichting op de presentatie blijkt dat ze daar niet voor betaalt heeft. Zoals bekend bewaken tekenaars hun copyrights heel streng. Bij gebruik zonder toestemming of betaling volgt een rekening. Bovendien is het niet netjes.

### Wat doet u?

1. U wijst de kantooreigenaar er op dat deze cartoon niet gratis kan worden gebruikt. Wanneer ze de gebruiksrechten betaald krijgt ze waarschijnlijk ook een mooie versie i.p.v. een kopietje uit de krant. (1/1/1)
2. U laat het er bij zitten. Het is een bijeenkomst met regionale relaties, dus de kans dat het breder bekend wordt is niet zo groot. (3/0/0)
3. U maakt tijdens de bijeenkomst een foto van de cartoon en zet die op social media. (0/0/3)
4. Anders, namelijk... (0/0/0)

### Reacties

*'Als ze mij zo zuur vindt zal ik waarschijnlijk vertrekken. Plaatsen genoeg in deze krappe arbeidsmarkt.'*

*'Ik zou voorstellen om de juiste bronvermelding te gebruiken.'*

### Slotopmerking

Het komt bijna niet voor dat een antwoordoptie geen reacties krijgt. Toch is het in dit geval zo dat geen enkele deelnemer voor de name and shame- optie heeft gekozen van het plaatsen van een foto op social media. 74% spreekt de kantooreigenaar aan en 21% laat het er bij zitten.

## Fijne vakantie gehad?

30/10/2019

Het is zondagavond en u gaat na een fijne vakantieperiode morgenochtend weer aan het werk. U heeft hier toch een wat ongemakkelijk gevoel bij. Niet omdat u opziet tegen het opstarten, maar omdat u na een ongemakkelijke confrontatie weer contact zal hebben met twee collega's waaronder uw manager.

Een week geleden stond u, bepakt en al met uw gezin op een overvol vliegveld. Evengoed kwam u oog in oog te staan met uw manager en een collega die ook op het punt stonden met elkaar op reis te gaan. Het stel was overduidelijk verliefd én betrapt. Een bevestiging dat het waar was wat al geruime tijd werd gefluisterd: dat zij een buitenechtelijke affaire met elkaar zouden hebben. Het geroddel over vreemdgaan op de werkvloer brengt onrust en een negatieve sfeer met zich mee: de betrouwbaarheid van de betrokken manager wordt de maat genomen, collega's vragen zich af hoe de functioneringsgesprekken nu zullen gaan verlopen en of een van hen ontslag zal indienen en zo verder.

### Wat doet u?

1. Als een leidinggevende een buitenechtelijke relatie heeft met iemand op het werk, dan is dat een privékwestie. Ik heb hier verder geen moreel oordeel over. Zolang ik er in mijn werkzaamheden geen last van heb laat ik mij niet meenemen in alle roddel en achterklap. (0/0/0)
2. Op het werk moet men bezig zijn met het werk en niet met elkaar te versieren. Aangezien de relatie ook nog veelvuldig onderwerp is van gesprekken bij het koffieautomaat zal ik de situatie zeker ter sprake brengen bij de HR-afdeling. (0/3/0)
3. In een gesprek met mijn manager zal ik onze ontmoeting op het vliegveld ter sprake brengen: anders blijft het een olifant in de kamer. In dit gesprek hoop ik uit te leggen dat het mij het beste lijkt dat ze hun relatie toegeven om zo de onrust in de organisatie wat te in te dammen. (1/2/0)
4. Anders... (0/0/0)

### Reacties

*'Het is te adviseren de buitenechtelijke relatie te beëindigen omdat deze veel schade berokkent en de leidinggevende kwetsbaar maakt.'*

*'Ze moeten zelf een keuze maken, maar de spanning tussen mij en de manager moet weg.'*

*'Manager de gelegenheid geven zelf te melden zodat adequate maatregelen genomen kunnen worden. Als manager niet meldt, dan meld ik alsnog.'*

*'Ik zou de betrokken manager adviseren met zijn vriendin te bespreken dat het beter zou zijn dat een van hun ontslag zou moeten nemen danwel beide. Zo kan het in ieder geval niet verder gaan.'*

*'Valt de manager in dit geval nog iets te verwijten onder de VGBA inzake integriteit oid?'*

*'Ik zou beide aanspreken met het advies het niet langer geheim te houden. Een koppeltje op de werkvloer is al lastig genoeg maar een geheime romance gaat altijd ten koste van de sfeer en dus de kwaliteit van het werk.'*

*'Ik zou mijn manager confronteren en een ultimatum stellen zijn eigen leidinggevende in te lichten en zo niet zou ik die leidinggevende rechtstreeks aanspreken.'*

*'Het is van belang of tussen beide een hiërarchische relatie bestaat of niet. De manager met de medewerk van de receptie of de kantine of een geheel andere discipline (bijvoorbeeld Audit versus Consulting) zal voor mij tot een andere reactie leiden dan een manager en een ander teamlid.'*

### Slotopmerking

28% is van mening dat het hier om een prive kwestie gaat. 7% vindt dat men elkaar op werk niet dient te versieren. 63% maakt de ontmoeting op het vliegveld bespreekbaar. 3% heeft gebruik gemaakt van de open reactiemogelijkheid.

## Schuld

19/12/2019

Het is 21 december. Ik heb een kleine samenstelpraktijk en word de nieuwe accountant van een schildersbedrijf. Hier ben ik erg blij om want ik kan de omzet goed gebruiken. Bij het doornemen van de jaarrekeningstuit ik op een oude schuld van 15.000, die op 1 januari verjaart. De schuld van 15.000 euro staat wel op de balans en gespecificeerd in de toelichting op de balans. De Belastingdienst had dus ook zelf "aan kunnen slaan". Maar dit is tot op heden nog niet gebeurd en zal, nu de decembervakantie nadert, waarschijnlijk ook niet meer gebeuren.

Ik weet zeker dat de klant niet blij zal zijn als ik hem vertel dat hij nog 15.000 aan BTW moet nabetalen. Misschien gaat hij zijn heil wel zoeken bij een andere nieuwe accountant.

### Wat doet u?

1. Ik doe de aangifte alsnog en breng de gewerkte uren in rekening bij de klant. (2/0/2)
2. Ik vertel de klant in januari dat ik 15.000 euro voor hem verdient heb. (0/4/0)
3. Ik doe een moreel appel op de klant om de belastingsschuld te voldoen. (1/2/1)
4. Anders, namelijk ... (0/0/0)

### Reacties

*'Zo lang de overheid zelf ook burgers meent te moeten pakken op formaliteiten (ik heb weleens een parkeerboete gehad terwijl ik gewoon in de auto zat) moet ze niet huilen als burgers dat ook doen. Van een kennis die werkzaam is bij de Belastingdienst heb ik overigens wel eens gehoord dat het regelmatig voorkomt dat verzoeken waarvan de uitkomst ongewis is (kan in een teruggaaf resulteren, maar als de fiscus er anders naar kijkt ook in een naheffing) vlak voor het verstrijken van de vijfjaarstermijn worden ingediend, zodat er niet meer kan worden nageheven wanneer de Belastingdienst een ander standpunt heeft.'*

*'Het feit dat deze schuld nog opeen staat plaatst bij mij zodanige vraagtekens bij diens moraliteit dat ik de cliënt niet zal accepteren.'*

*'Ik ga hem gratis helpen de juistheid van deze post vast te stellen. Hem overtuigen om hiermee een goede beurt bij de Belastingdienst te maken. In overleg met Belastingdienst gaan om zonder boetes e.d. en eventueel betalingsregeling alsnog een suppletie in te dienen.'*

## Welk type bent u?

	Antwoord	Persoonlijk	Organisatie	Maatschappelijk
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
	Totaal			

De combinatie van totalen vormt uw profiel:

- > P - O - M (De politicus)
- > M - P - O (De belangenbehartiger)
- > P - M - O (De autonoom)
- > O - M - P (De loyalist)
- > M - O - P (De idealist)
- > O - P - M (De teamspeler)



Accountants  
in business



**NBA**

Antonio Vivaldistraat 2  
1083 HP Amsterdam  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 26  
E [aib@nba.nl](mailto:aib@nba.nl)  
I [www.nba.nl](http://www.nba.nl)