

# HOM OF KUIT


25 dilemma's voor accountants



Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



Dit document bevat bladwijzers en hyperlinks

 Adobe Acrobat bladwijzers - toetsencombinatie "Ctrl-b"

 tekst is een interne document- of externe hyperlink

Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



© 2023 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.

#### Colofon

Redactie en vormgeving: NBA

Interviews en eindredactie: Peter Steeman

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.

## OVER DE TITEL: HOM OF KUIT

---

Hom of kuit wordt gebruikt in situaties waarin om duidelijkheid wordt gevraagd.: 'Wat doe je? : Meegaan of vasthouden? Kortom; welke keuze maak je.

Voor meer informatie:

**Danie Duzant**

Projectleider  
d.duzant@nba.nl  
020 301 03 13  
06-52005069

**Fred de Vries**

Senior beleidsmedewerker Vaktechniek  
f.devries@nba.nl  
020 301 03 57  
06-53259164

**Johan Scheffe**

Senior beleidsmedewerker Vaktechniek  
j.scheffe@nba.nl  
020 301 03 05  
064643250

## VOORWOORD

---

### *Helpen bij het maken van de juiste afweging*

Accountants worden bij de uitoefening van hun beroep regelmatig geconfronteerd met morele dilemma's. Wat doe je als een client weliswaar conform wet- en regelgeving handelt maar zijn handelen op gespannen voet staat met de maatschappelijke moraal? De NBA bracht november 2021 een green paper uit over morele dilemma's om daarmee de discussie onder stakeholders aan te zwengelen. De publicatie adresseert de controlerend accountant maar het spanningsveld is niet heel anders voor de samenstellend accountant of de accountant in business.

Ook in de derde voortgangsrapportage die de Kwartiermakers toekomst accountancysector op de valreep van 2021 publiceerden, wordt benadrukt dat de accountant niet op zijn handen kan blijven zitten als hij vermoedt dat een client geen zuivere motieven heeft. 'De accountant is in de unieke en bevoorrechte positie dat hij of zij onafhankelijk achter de schermen kan kijken. Schermen die voor de rest van de maatschappij doorgaans gesloten blijven. Het is dan ook de taak van de accountant om, naast de onderneming, de maatschappij voldoende te informeren over wat alleen hij of zij heeft kunnen zien.'

Het zijn actuele ontwikkelingen die de relevantie van de DilemmApp onderstrepen. Geen geringe prestatie voor een app die al in 2014 werd ontwikkeld om de discussie over ethische dilemma's te bevorderen. In eerste instantie speciaal voor accountants in business maar sinds 2019 bestemd voor alle accountants. Waarbij de app meer doet dan alleen input leveren. De DilemmApp is een hands on tool die helpt bij het maken van de juiste afweging.

In deze publicatie kunt u de dilemma's van 2020 tot 2022 nalezen. Deze dilemma's hebben we afgewisseld met interviews om het belang van de DilemmApp te duiden en om voor meer verdieping, te zorgen

Achterin deze brochure staat de handleiding voor gebruik van de DilemmApp en ook vindt u een daar een overzicht van de gemaakte dilemmakeuzes. Met het antwoordformulier achterin kunt u de dilemma's offline beantwoorden.

Veel leesplezier.

NBA team DilemmApp

# INHOUD

---

VOORWOORD.....	3
DILEMMA'S	
Dilemma 1: Kredietaanvraag.....	6
Dilemma 2: Dreigen.....	8
Dilemma 3: Afblazen of uitblazen?.....	9
Dilemma 4: Meeliften.....	10
Dilemma 5: NOW – regeling.....	11
Dilemma 6: Nood breekt wet.....	12
Dilemma 7: Niet geschoten, altijd mis?.....	13
<b>Interview Margreeth Kloppenburg: ‘Er is echt sprake van een renaissance van de beroepsethiek’</b> .....	14
Dilemma 8: Lak aan hebben.....	16
Dilemma 9: Geen chocola van te maken.....	17
Dilemma 10: Tel uit je winst.....	18
Dilemma 11: Er (g)een gat in zien.....	19
Dilemma 12: Pokerface.....	21
Dilemma 13: Er buiten houden.....	23
Dilemma 14: Blijde werknemers?.....	25
<b>Interview Roderik Meeder: ‘Een dilemma klopt altijd’</b> .....	26
Dilemma 15: Beter ten halve gekeerd?.....	28
Dilemma 16: Horen, zien en zwijgen?.....	29
Dilemma 17: In de lucht hangen.....	31
Dilemma 18: Listige klant.....	32
Dilemma 19: Oerend hard incasseren.....	34
Dilemma 20: Springen of duiken.....	35
Dilemma 21: Ziek van.....	36
Dilemma 22: Feestelijk voor bedanken.....	38
<b>Interview Desiree van der Hoorn: ‘Je hebt wel degelijk een keuze’</b> .....	40
Dilemma 23: Wind uit een andere hoek?.....	42
Dilemma 24: Wiens brood men eet...?.....	44
Dilemma 25: Finfluencer.....	46
HOE GEBRUIK JE DE DILEMMAPP?.....	48
WELKE KEUZES MAKEN GEBRUIKERS VAN DE DILEMMAPP?.....	50
WELK TYPE BEN JE?.....	52



# Dilemma 1

## KREDIETAANVRAAG

Ik ben al jarenlang de accountant en vertrouwd adviseur van een ondernemster met vijf kledingzaken. Haar zoon werkt ook in het bedrijf. Na het dieptepunt in 2013 zijn de zaken volledig ten goede gekeerd en lonkt uitbreiding. Zij heeft mij betrokken bij het opstellen van een stevige kredietaanvraag. De goede resultaten en gunstige perspectieven in de regio resulteren in een gedegen en zonnig perspectief. Volgende week begeleid ik haar bij het gesprek bij de bank. Maar gisteren vertelde zij mij dat ze ernstig ziek is en de zaak over een half jaar gaat overdragen aan haar zoon. Deze heeft echter de afgelopen jaren in mijn ogen bewezen volledig ongeschikt te zijn om de zaak over te nemen.

### Wat doet u?

1. Het bedrijf en perspectieven zijn gezond; ik steun de aanvraag (1/1/0)
2. Ik wijs de ondernemster op het risico maar steun de aanvraag (1/1/1)
3. Ik adviseer om de managementwisseling aan te kondigen in het gesprek (1/1/2)
4. Ik voeg de voorgenomen managementwisseling toe aan de aanvraag (0/0/2)
5. Iets anders, namelijk...

### Reacties:

- Ik adviseer om de kredietaanvraag uit te stellen en eerst de managementopvolging goed te regelen.
- Deel het beeld over de capaciteiten van haar zoon met haar.
- Mijn advies is een andere opvolger te overwegen.
- Je moet open kaart spelen richting de bank over haar ziekte en de minder capabele opvolger.
- Ik zou een mooie andere functie voor de zoon binnen de onderneming optuigen.

### Conclusie

Een meerderheid van de deelnemers (56%) aan dit dilemma kiest voor het advies om de managementwisseling aan te kondigen in het gesprek bij de bank. Wellicht in de hoop dat er dan uiteindelijk gesproken gaat worden over de zoon en diens geschiktheid om de onderneming over te nemen. Een kleiner deel (26%) voegt de voorgenomen managementwisseling toe aan de aanvraag. Tien procent geeft aan de ondernemster te wijzen op het risico maar de aanvraag te steunen. Het uitgangspunt dat het bedrijf gezond is en de ondernemster daarom gesteund kan worden in de aanvraag, is niet populair (0%).

Eerlijkheid en transparantie bij bedrijfsoverdracht is natuurlijk cruciaal. Eerlijkheid binnen de familie, richting de kredietverstrekker, maar ook tussen ondernemer en adviseur. Het feit dat de ondernemer ziek is voegt aan dit dilemma ook het element tijdsdruk toe. Daarom is het belangrijk tijdig een open gesprek met elkaar aan te gaan en de mogelijke opties te bespreken. Wellicht kan een coach voor de zoon uitkomst bieden.

Meer informatie over de positie van de accountant in business binnen familiebedrijven is te lezen in de publicatie Moresprudentie: Omgaan met dilemma's in het familiebedrijf.

<https://www.nba.nl/nieuws-en-agenda/nieuwsarchief/2020/januari/moresprudentie-omgaan-met-dilemmas-in-het-familiebedrijf/>

## Dilemma 2

### DREIGEN

Ik ben ingehuurd als accountant in business bij een vennootschap die infrastructuur ontwerpt en realiseert waarop gebouwen en industriële objecten worden aangesloten. Onze directeur heeft in de businessplannen erg optimistische rendementsprognoses afgegeven aan aandeelhouders en kredietverschaffers. Met deze stakeholders is overeengekomen dat de waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen van financiële verslaggeving aan hen dienen te voldoen aan BW2.

De prognoses worden bij lange na niet gehaald. Daarom is de directeur van plan de verslaggevingsgrondslagen en daarmee de rapportages aan de aandeelhouders en financiers te wijzigen. Hierdoor worden vermogen en rendement materieel positiever voorgesteld dan volgens de eerder overeengekomen grondslagen het geval zou zijn. Hij is niet van plan de stakeholders over de gewijzigde grondslagen te informeren. De directeur verzoekt mij de aanpassingen door te voeren. Als ik dit na diverse gesprekken en met duidelijke argumentatie weiger, dreigt de directeur met ontslag. Het komt mij slecht uit om deze klus kwijt te raken. Ik heb het geld hard nodig.

#### Wat doet u?

1. Ik blijf bij mijn standpunt en zal de aanpassingen niet doorvoeren. (0/2/2)
2. Ik informeer de stakeholders over de door de directeur gewijzigde grondslagen. (1/1/1)
3. Ik laat de directeur weten niet gediend te zijn van zijn dreigement en laat hem op mijn beurt weten dat mijn vertrek of ontslag aandeelhouders en financiers argwanend zal maken. (0/0/2)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties:

- Ik blijf standvastig en laat de directeur weten niet gediend te zijn van dreigementen.
- Dit is een reden voor vertrek.
- Ik stel alle belanghebbenden bij mijn vertrek of ontslag op de hoogte via een gerechtelijk proces.
- Ik meld de reden van ontslag of vertrek in collegiaal overleg met mijn opvolger.

#### Conclusie

Het merendeel van de deelnemers aan dit dilemma geeft aan in deze casus te handelen vanuit een maatschappelijk belang. Een kleiner deel (45%) van de deelnemers houdt het been stijf en kiest voor antwoord 3 (ik laat de directeur weten niet gediend te zijn van zijn dreigement en laat hem op mijn beurt weten dat mijn vertrek of ontslag aandeelhouders en financiers argwanend zal maken). Iets meer dan 30% blijft bij het eigen standpunt en zal de aanpassingen niet doorvoeren. En 18% kiest ervoor om stakeholders over de door de directeur gewijzigde grondslagen te informeren.



## Dilemma 3

### AFBLAZEN OF UITBLAZEN?

U werkt al een lange tijd als cfo bij een populair bedrijf dat designproducten maakt voor in en om het huis. Ook bent u onlangs ouder geworden van uw eerste kind. De zaken gaan erg goed en er is sprake van een sterk team. Bij uw aantreden was de organisatie in ontwikkeling en u heeft een stevig bijdrage geleverd aan het professionaliseren van de bedrijfsvoering. Van een sterke oriëntatie op finance naar een duidelijke focus op het verhogen van de reputatiewaarde, aansturing en vernieuwing. Die inzet heeft zich uitbetaald in een meer dan riante beloning. U bent blij met alle ervaring die u heeft opgedaan maar merkt dat de cfo-functie zich heeft ontwikkeld tot een positie die niet meer bij u past. Nu alles op orde is, is de organisatie eigenlijk ook niet zo dusdanig complex dat er een cfo nodig is.

#### Wat doet u?

1. U grijpt het nieuwe PE-model aan om goed na te denken over de toekomst, de eigen beroepsontwikkeling en wat nodig is om de volgende stap te kunnen nemen in uw carrière. (2/1/0)
2. Gezien uw privésituatie kunt u het zich niet permitteren om zakelijk in een onrustig vaarwater te komen: u blijft lekker zitten waar u zit en wacht een rustigere fase af. (3/0/0)
3. U heft uw eigen functie op en neemt een sabbatical. (1/1/0)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ik bespreek het met de ceo en eventueel aandeelhouder(s). Vervolgens ga ik nadenken over een volgende carrièrestap.
- Ik geef mijn visie aan over een andere invulling van mijn functie en bied aan om samen te zoeken naar een opvolger. Ik ga mijzelf oriënteren op een andere job. Over de voortgang aan beide kanten houden we elkaar op de hoogte. Dit om ervoor te zorgen dat er een goede transitie kan plaatsvinden.
- Ongeacht de privé situatie: als de functie niet meer past, moet je bewegen. Ofwel naar een andere functie binnen het bedrijf ofwel buiten de organisatie. Uiteraard alles in goed overleg met het thuisfront en het bedrijf.
- Ik ga een verre motorreis maken en dan mijn eigen snackbar beginnen: mijn jeugdroom!

#### Conclusie

Om vanuit een betaalde baan in relatieve rust na te denken over het vervolg van je carrière zal voor veel accountants als een luxepositie voelen. Het is dus niet verwonderlijk dat vanuit de meeste deelnemers aan dit dilemma heeft aangegeven het nieuwe PE-model aan te grijpen om goed na te denken over de toekomst, de eigen beroepsontwikkeling en wat nodig is om de volgende stap te zetten (68%). Een kleine 20% is van mening dat het gezien de eigen privé situatie niet handig is om zakelijk in een onrustig vaarwater te komen.



## Dilemma 4

### MEELIFTEN

U bent eigenaar van een mkb-kantoor. U heeft een klant met weinig financiële buffers als gevolg van een recente echtscheiding. Hij belt u op omdat hij gebruik wil maken van het noodpakket van het kabinet. Hij vraagt u naar de mogelijkheden om het omzetverlies zodanig weer te geven dat hij voor de NOW (Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid) in aanmerking komt. U heeft zelf nog een behoorlijk bedrag te vorderen van deze klant. U heeft daarvoor al meermalen contact met uw klant opgenomen. Als u kijkt naar de omzetcijfers in de administratie van de cliënt, kwalificeert hij nog niet voor deze regeling. Als u dat aan u klant vertelt, herinnert hij u aan de openstaande facturen en aan de onzekere toekomst.

#### Wat doet u?

1. Ik werk hier niet aan mee. (1/0/3)
2. Ik kijk wat er mogelijk is maar ga niet voor het maximale.(1/2/1)
3. Ik vraag hem nog eens te bellen als hij wel aan de voorwaarden voldoet.(2/0/3)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties:

- Ik neem afscheid van de cliënt en schroef de invordering op. Zo ver dat er beslag volgt.
- Eerst moet ik (deels) betaald worden, dan geef ik advies.
- Mijn facturen spelen geen rol. Ik ga samen met de klant kijken waar nog financiële ruimte is.
- Zoals ik de casus lees is er sprake van intimidatie. Op grond van de VGBA lijkt mij continuatie van de dienstverlening voor deze cliënt niet wenselijk. Bovendien worden de nota's niet betaald. Waarom als accountant het risico lopen?
- Ik geef aan dat mijn facturen buiten deze kwestie staan en dat hij terug kan komen als hij daadwerkelijk recht heeft op de regeling.
- Zo'n verzoek is volstrekt ongepast. Ik laat de klant weten dat ik niet op die basis door wil.

#### Conclusie

Het grootste deel van de deelnemers aan dit dilemma koos voor optie 1 (42%). Een kleinere groep (34%) koos voor optie 3 waarbij duidelijk werd gemaakt dat men niet gediend was van de koppeling van openstaande facturen aan het verzoek. 'Op deze manier druk uitoefenen is niet acceptabel, dus niet meewerken'. Negentien procent koos voor optie 2. Sommigen zijn hard in hun oordeel: 'afscheid nemen van de cliënt en invordering opschroeven, zo ver dat beslag volgt'. Maar een ander gunt de klant graag nog een maandje respijt.



## Dilemma 5

### NOW – REGELING

---

Ik ben eigenaar van een mkb-kantoor. Op dit moment is het nog onduidelijk of dga's ook gebruik mogen maken van de noodmaatregelen, waaronder de NOW. Mijn cliënt is dga en staat op de loonlijst van de holding. Mijn cliënt vraagt me om haar tussen de werknemers op de loonlijst van de werk-BV te plaatsen in de salarisadministratie, zodat zij voor zichzelf ook gebruik kan maken van de NOW-regeling. Zij ziet op mijn advies af van dit verzoek. Moet ik in het kader van de NOCLAR op basis van het voorstel van mijn cliënt extra bedacht zijn op 'mogelijk relevante niet naleving'? En zo ja, wat betekent dat voor mijn werkzaamheden?

#### Wat doet u

1. Nee, mijn cliënt had een vraag en heeft naar mijn advies geluisterd. (0/0/0)
2. Ja, ik ga dit vastleggen in mijn dossier en kom hier later bij de cliënt op terug. (2/0/2)
3. Ja, ik ga mijn medewerker salarisadministratie extra instrueren. (1/0/3)
4. Ja, ik onthoud deze vraag goed want het zegt me iets over de integriteit bij de cliënt en ben hier in het vervolg waakzamer op. (1/0/2)

#### Reacties:

- Alertheid bij de beoordeling van de client is hier zeker gewenst. De client zoekt duidelijk de randen van de regeling op en is bereid zich in bochten te wringen om van een regeling gebruik te kunnen maken.
- Het ligt een beetje aan hoe de vraag is gesteld door de cliënt. Hij zoekt in paniek wellicht naar oplossingen in de 'geest van de wet'.
- Het gaat hier volgens mij om de vraag hoe te handelen bij cliënten die met dit soort creatieve oplossingen komen. Wees je ervan bewust dat dit een signaal kan zijn van 'dreigende niet- naleving' in het kader van NOCLAR.

#### Conclusie

Iets meer dan de helft van de stemmers (59%) gaat voor optie 4: 'Ja, ik onthoud deze vraag goed want het zegt me iets over de integriteit bij de cliënt en ben hier in het vervolg waakzamer op'. Voor 28% is de zaak afgedaan nadat de client het advies heeft opgevolgd (Optie 1). Iets minder dan 10% kiest er voor dit vast te leggen in het dossier en er later bij de client op terug te komen. Zo'n 5% geeft er de voorkeur aan de medewerker van de salarisadministratie extra te instrueren.

## Dilemma 6

### NOOD BREEKT WET

U bent controlerend accountant van een in Europa opererende handelsonderneming. Vanwege het COVID-19 virus heeft deze klant veel omzet misgelopen. De cfo van het bedrijf deelt mee dat haar filialen in België op tweede kerstdag geopend zullen zijn. Tweede kerstdag valt dit jaar op een woensdag en dit geeft gelegenheid om de gemiste omzet (beperkt) in te halen. De cfo negeert hiermee dat tweede kerstdag een vaste dag is dat de filialen in België normaliter gesloten zijn en dat afwijken van reguliere openingsdagen in strijd is met de lokale regelgeving.

#### Wat doet u?

1. U geeft direct uw opdracht terug. (3/0/3)
2. U wijst de cfo op onethisch gedrag en benadrukt dat u uw dienstverlening aan uw cliënte niet kunt voortzetten wanneer zij bewust lokale regelgeving overtreden. (2/2/2)
3. U verzoekt de cfo deze voorgenomen handelswijze te herzien en benadrukt het belang van naleving van regelgeving. U blijft uw cliënt bedienen, maar zal omstreeks tweede kerstdag via internet wel checken of de filialen in België al dan niet geopend zijn en waar nodig een melding bij het bevoegde gezag doen. (3/2/1)
4. U begrijpt de business motieven achter deze eenmalige overtreding van lokale regelgeving en onderneemt geen verdere actie. (3/3/0)

#### Reacties:

- Wij zijn als accountant geen politieagent.
- De cliënt heeft zijn eigen verantwoordelijkheid.
- Dit raakt ook duidelijk de integriteit van de klant.

#### Conclusie

In de NBA DilemmApp kiest slechts 1% van de stemmers voor de eerste optie: 'u geeft direct uw opdracht terug'. Een groter deel (24%) houdt het bij een waarschuwing en gaat voor optie 2. Het merendeel (63%) pakt door met optie 3 waarbij de daad bij het woord wordt gevoegd. Zij doen niet alleen een oproep om de regelgeving na te leven maar checken het ook. Opvallend genoeg kijkt 12% de andere kant op en gaat voor de vierde optie. Met deze stemmen wordt in 46% van de gevallen een persoonlijk belang gediend, in 35% een organisatorisch belang en de resterende 19% draagt bij aan een maatschappelijk belang.

Een bespreking van dit dilemma is te zien op het YouTubekanaal van Marjan Heemskerk, the happy financial.

<https://www.youtube.com/watch?v=KzovWV73sG0>



## Dilemma 7

### NIET GESCHOTEN, ALTIJD MIS?

U bent eigenaar van een mkb-kantoor. Een goede klant (een zeer vermogende dga) verzoekt u om een noodmaatregel aan te vragen. Hij valt keurig binnen de normen van de regeling en zal dus formeel in aanmerking komen voor deze regeling. Maar als er naar de doelstelling van de regeling wordt gekeken, dan heeft de wetgever hiermee niet beoogd om ondernemers als deze klant te ondersteunen met de betreffende noodmaatregel.

De klant heeft het afgelopen jaar uitbundig gebruik gemaakt van de mogelijkheid dividend aan zichzelf uit te keren, waardoor er nu weinig liquiditeit in het bedrijf zit. En bij de belastingaangiften wil hij altijd de grenzen opzoeken, waarbij hij overigens altijd toegeeft aan de grenzen die u hierbij stelt.

#### Wat doet u?

1. U verzorgt de aanvraag, hij komt er gewoon voor in aanmerking. (0/2/0)
2. U verzorgt de aanvraag, maar voert wel een goed gesprek met hem en doet hierin ook een moreel appél. (1/1/1)
3. U zegt dat zijn verzoek u een beetje tegenvalt en dat hij het zelf mag regelen. (2/0/3)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties:

- Alleen als het binnen de regels past bereid ik een steunaanvraag voor.
- Je moet de klant wel waarschuwen. Als achteraf blijkt dat hij niet in aanmerking komt voor de steunmaatregel, zal hij het ontvangen geld moeten terugbetalen.
- Je moet niet roomser dan de paus willen zijn.

#### Conclusie

De uitkomsten in de NBA DilemmApp laten geen heel verdeeld beeld zien van de stemmers. Een grote meerderheid (72%) kiest namelijk voor de tweede optie. In veel gevallen wordt de aanvraag voor de steunmaatregel gedaan, maar verbindt daaraan wel een goed gesprek met de ondernemer. Een klein percentage van de deelnemers (14%) kiest voor de eerste optie waarbij de aanvraag verzorgd wordt. De ondernemer komt er immers gewoon voor in aanmerking. Tien procent laat de ondernemer de aanvraag zelf regelen en wil hieraan niet meewerken (optie 3).

Een bespreking van dit dilemma is te zien op het YouTubekanaal van Marjan Heemskerk, the happy financial.

[https://www.youtube.com/watch?v=q\\_3P046rJX8](https://www.youtube.com/watch?v=q_3P046rJX8)

Interview Margreeth Kloppenburg:

## *‘Er is echt sprake van een renaissance van de beroepsethiek’*

Het besef onder accountants groeit dat hun eigen opvattingen onderdeel uitmaken van het vak, vindt Margreeth Kloppenburg. De DilemmApp speelt hierin een belangrijke rol. ‘Het helpt om morele vragen te agenderen.’

*Wat zie je als de belangrijkste meerwaarde van de DilemmApp?*

‘Voor mij zit de toegevoegde waarde vooral in de toelichting bij de dilemma’s. Dan lees je de afwegingen en de keuzes die worden gemaakt. Je kunt je eigen opvattingen toetsen aan anderen. Die taligheid van de app – het benoemen van zaken waar je van wakker ligt – is belangrijk. De DilemmApp stelt accountants in staat om rustig na te denken. Het gebruik ervan helpt om morele vragen te agenderen. De NBA is heel goed in het toetsen van de vaktechniek, maar met gewetensvragen kon je lange tijd alleen naar de vertrouwenspersoon. Je ziet nu dat de aandacht is toegenomen. De ledengroep accountants in business heeft de afgelopen jaren moresprudentie-sessies (interviewbijeenkomsten) georganiseerd waarin leden dilemma’s rond verschillende thema’s bespreken met behulp van het moreel interview model (stappenplan). Met zo’n interview model doe je iets soortgelijks als met de DilemmApp, maar dan veel uitgebreider. Ook binnen de faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag geven we hier vervolg aan. We werken hard aan een ethisch besluitvormingsmodel dat een uitgangspunt vormt voor reflectie. Ook is het een goede kapstok voor opleidingen omdat het beschrijft wat een ethisch competente accountant doet. We beseffen steeds beter dat je eigen opvattingen - en een kritische reflectie daarop met anderen - onderdeel uitmaken van je vak. Er is echt sprake van een renaissance van de beroepsethiek.’

*Je hebt als voorzitter van de faculty zelf geen accountancy-achtergrond. Maakt dat je werk lastiger of makkelijker?*

‘Ik heb een ander perspectief. Ik kwam in aanraking met de accountancysector toen ik tien jaar geleden het boek ‘Eerlijk scoren’ schreef over het vermeende spanningsveld tussen targets en integriteit. Juist omdat ik een buitenstaander ben, voeg ik iets toe aan accountants, heb ik gemerkt. Accountants zijn graag met de inhoud van hun vak bezig. Wat zij over het hoofd zien valt mij soms sneller op. Dat merkte ik bijvoorbeeld toen ik bezig was met het schrijven van het boek ‘Artikel 5’ over de



beroepseer van de accountant. Daarvoor heb ik veel interviews gedaan. Wat opviel was dat als een accountant een dilemma bespreekt hij dat heel uitvoerig doet. Ik herinner mij een interview waarbij echt ieder detail de revue passeerde. Op zo’n moment zie je hoe de vakbekwaamheid iemand in de weg zit. Het gaat bij een dilemma vaak helemaal niet om de details. Wat hem echt opbrak was dat hij zijn twijfels met niemand deelde. Hij stond er alleen voor. Als binnen de kantoorcultuur geen aandacht is voor dilemma’s voelt het onveilig om erover te praten. Het lastige onderwerp aansnijden wordt gezien als een brevet van onvermogen terwijl een team er juist van leert. Dilemma’s kom je in iedere beroepsgroep tegen en zijn van alle tijden. Die ambivalentie vind ik boeiend. Vroeger al worstelden kunstenaars met de nukken van hun rijke opdrachtgevers. De beeldhouwer Cellini kreeg het in de zestiende eeuw met Philips de Tweede aan de stok omdat de Spaanse koning wilde dat hij de edele delen van een marmere Christusbeeld van een vijgenblad voorzag.’

*Heb je zelf wel eens voor een dilemma gestaan?*

‘Niet vaak. Ik herken wel wat Thijs Smit, oud-voorzitter van de IIA NL (Instituut van Internal Auditors Nederland), daarover zei. Ik heb hem ooit geïnterviewd over de afwegingen die hij in zijn werk als internal auditor maakte. Hij zei dat hij in zijn leven maar vier keer voor een groot ethisch dilemma had gestaan. De meeste dilemma’s zijn, als je ze afpelt lastige keuzes. Aan het begin van mijn carrière werd ik met zo’n lastige keuze geconfronteerd. Ik had met mijn baas een salarisafspraken gemaakt waar hij op mijn eerste werkdag op terug kwam. Hij had zich vergist. Mijn salaris moest met driehonderd gulden omlaag. Voor mij viel daarmee de geloofwaardigheid onder die werkrelatie weg. Ik ben na die eerste dag opgestapt.’

Margreeth Kloppenburg is auteur, docent en onderzoeker. Daarnaast is zij voorzitter van de NBA-faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag. De DilemmApp is een van de activiteiten van deze faculty.



# Dilemma

## LAK AAN HEBBEN

Ik ben werkzaam voor de samenstelpraktijk bij een klein mkb-kantoor. Klanten van ons, twee zussen met een goedlopende nagelstudio (vof), zijn dolblij dat ze deze week na twee maanden lockdown weer de deuren van de zaak mogen openen en in beperkte mate klanten mogen ontvangen. De winstverdeling binnen het bedrijf is 50/50. Echter, het is duidelijk dat de jongste zus veel meer uren maakt op de werkvloer. Zij zal zeker de aankomende periode het klokje rond werken om de gemiste omzet in te halen en de onderneming te redden. De oudste zus raakt geen nagel aan: zij verzorgt de boekhouding en heeft daarnaast een reguliere baan. Bij de samenstelopdracht weigert zij om het onderliggende grootboek bij de kolommenbalans op te leveren. Zij is hierin heel volhardend. Ik heb de indruk dat het er niet helemaal eerlijk aan toegaat en dat de oudste van het stel veel bijdehantter is dan haar volgzame zus.

### Wat doet u?

1. Ik laat het erbij zitten, blijkbaar werkt dit voor hen. (1/1/1)
2. Ik ga het gesprek hierover aan met beide zussen. (0/0/3)
3. Ik vertel de oudste dat ik de nagelstudio niet meer als klant wil hebben. (2/0/2)
4. Iets anders, namelijk...

### Reacties

- Zonder volledige inzage is het niet mogelijk is om de jaarrekening op te tellen. Daar moet het gesprek over worden aangegaan.
- Stel de oorsprong van de inspanningsverplichting in relatie tot winstverdeling aan de orde.
- Wanneer niet alle informatie wordt verstrekt dient men de opdracht terug te geven.

### Conclusie

Maar liefst 90% van de deelnemers aan dit dilemma geeft aan het gesprek aan te gaan met de twee zussen. Op basis van deze uitkomst is duidelijk dat deze casus door het merendeel niet als dilemma ervaren wordt. Ook uit de open reacties valt op te maken dat de deelnemers het met elkaar eens zijn. In hoofdlijnen komt dit erop neer dat het zonder volledige inzage niet mogelijk is om de jaarrekening op te tellen. Hier moet het gesprek over worden aangegaan. Van die gelegenheid kan dan gebruik gemaakt worden om de oorsprong van de inspanningsverplichting in relatie tot de winstverdeling aan de orde te stellen.

## Dilemma 9

### GEEN CHOCOLA VAN TE MAKEN

Als eigenaar van een mkb-kantoor bedient u een klant met ijs- en Nutellawinkels in toeristische centra. Deze winkels draaien hele goede omzetten. Door de coronacrisis is het toerisme stilgevallen. Na de intelligente lockdown zijn er nog steeds veel minder dagjesmensen op straat. Het valt u op dat er bij het verwerken van de administratie van de maanden maart en april gewoon nog omzet in de winkels is. De omzet is weliswaar veel minder dan gebruikelijk, maar er moeten toch nog een behoorlijk aantal mensen op de been zijn die aankopen doen. U krijgt het vermoeden dat hier wel eens sprake kan zijn van witwassen.

#### Wat doet u?

1. U vraagt na bij de klant hoe het er mee staat in deze barre tijden. (1/0/1)
2. U confronteert de klant met uw vermoeden. (1/0/2)
3. U denkt er niet zo veel van: u kent deze klant als een harde werker en inventieve ondernemer. Misschien zijn er mondkapjes in plaats van ijsjes verkocht. (0/3/0)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ik zou direct de opdracht teruggeven en het fraudeprotocol starten.
- Maak gebruik van big data om dit te controleren. Bijvoorbeeld door camerabeelden van de toeristische plekken in de buurt van de ijssalon te bekijken.

#### Conclusie

De meerderheid (74%) kiest voor de eerste optie, namelijk het bespreken van de omzet met de klant. Het is immers een gegeven dat je niet zomaar kunt negeren, zeker niet in het licht van mogelijke frauderisico's. Heel belangrijk is het vinden van de juiste toon in het gesprek. Kies niet voor de aanval maar vraag om een onderbouwing ten aanzien van deze omzet. In een goede klantrelatie is dit iets wat je eenvoudig kunt vragen. Slechts 1% ziet de ondernemer als een inventieve harde werker en onderneemt daarom geen actie.

Een bespreking van dit dilemma is te zien op het YouTubekanaal van Marjan Heemskerk, the happy financial.

<https://www.youtube.com/watch?v=kxMgDVgS-VU>



## Dilemma 10

### TEL UIT JE WINST

U bent werkzaam bij een accountantskantoor. Klanten, een broer en zus met een online marketingbureau (vof), draaien redelijk. De zus neemt veel privé op, de broer organiseert de administratie. Op een bepaald moment wordt besproken dat er een groot verschil is in de verhoudingen door de privé-opnamen van de zus. De broer stelt voor aan zijn zus dat hij de vakantiewoning van zijn zus koopt waardoor de verhoudingen weer rechtgetrokken worden. Enkele maanden later constateert u dat de broer de vakantiewoning heeft doorverkocht met een enorme winst. Hij geeft toe dat hij zijn zus daar niet in gekend heeft maar dat hoeft ook niet want het was nu toch zijn eigendom geworden.

#### Wat doet u?

1. U bemoeit zich hier verder niet mee. (1/2/0)
2. U vertelt de klant dat hij zijn zus moet inlichten anders gaat u het doen. (2/2/0)
3. U belt de benadeelde zus direct op. (3/1/0)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ga het gesprek aan. Met alleen de regeltjes volgen kom je er niet in een dergelijk familiedilemma.
- Het belangrijkste is te zorgen dat je geen partij kiest. Je bent trusted advisor van beide partijen.
- Die enorme winst op het vakantiehuis roept vragen op over de gehanteerde waarderingmethodiek.

#### Conclusie

Het is een lastig familiedilemma. Dit blijkt ook uit de spreiding van de antwoorden. Iets meer dan 30% van de stemmers bemoeit zich er niet mee. Zo'n 54% kiest voor optie 2, waarbij ze bij de broer aangeven dat hij zijn zus moet inlichten, omdat ze het anders zelf zullen doen. Veel reacties gaan voornamelijk in op de vakinhoudelijke details bij de verkoop van de vakantiewoning en minder op het morele dilemma waar je als accountant tegenaan loopt. En dat terwijl de casus wel degelijk essentiële vragen oproept. Hoe ver moet je gaan als accountant? Waar houdt je verantwoordelijkheid op wanneer het gaat om een winstverdeling bij een vof? En kun je beide firmanten nog recht in de ogen aankijken nu je weet wat er is gebeurd?

Een bespreking van dit dilemma is te zien op het YouTubekanaal van Marjan Heemskerk, the happy financial.

<https://www.youtube.com/watch?v=Hjoefmr8CnA>



## Dilemma 11

### ER (G)EEN GAT IN ZIEN

Ik ben werkzaam bij een mkb-kantoor. Ik heb recentelijk een aangifte IB van een cliënt over 2018 moeten opstellen. Deze cliënt heeft een gokverslaving en altijd liquiditeitsproblemen. Aan de ex-partner van deze cliënt moet alimentatie betaald worden. Over het jaar 2018 heeft de cliënt door het vergokken van inkomsten, onvoldoende geld overgehouden om de afgesproken alimentatie aan de ex-partner te betalen. Hierdoor moest een aardig bedrag aan inkomstenbelasting worden voldaan.

De cliënt komt nu bij mij met het verzoek om toch de totale alimentatie op te nemen als zijnde betaald, zodat de cliënt minder inkomstenbelasting hoeft te betalen. Hij heeft dit met zijn ex-partner overlegd en die stemt in. Die moet over het gehele bedrag (wat dus niet ontvangen is) inkomstenbelasting afdragen. De contactgegevens van de ex-partner zijn in mijn bezit.

#### Wat doet u?

1. Als deze ex-partners hun financiële zaken zo willen regelen en elkaar willen helpen dan vind ik dat prima. Het gaat erom dat de juiste hoeveelheid inkomstenbelasting wordt afgedragen. (2/2/0)
2. Dit klopt natuurlijk niet, je mag alleen maar aftrekken wat er is betaald. Derhalve kan ik niet ingaan op het verzoek. (2/0/2)
3. Ik geef aan graag eerst in gesprek te willen gaan met cliënt en ex-partner om de mogelijke gevolgen goed duidelijk te maken. Hoe gaat de cliënt hier volgend jaar mee om? Zijn de financiële problemen dan wel opgelost? Maar ik ben verder voornemens om het verzoek in te willigen. (1/2/1)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Het gedrag van de cliënt is niet integer. Ik zeg de opdracht op omdat ik geen zaken wil doen met cliënten die fiscale regels willen overtreden.
- Ik zou eerst contact opnemen met de ex-partner. Gokverslaafden doen veel om hun verslaving te onderhouden, ook liegen. Ook als de partner wel degelijk in heeft gestemd, zou ik het verzoek alsnog niet inwilligen. Weliswaar klopt de IB in zijn geheel, maar dit is niet zoals het werkelijk is gegaan.
- Alleen al het feit dat deze klant dit aan mij durft voor te stellen, zegt mij genoeg. Hier neem ik afstand van.
- Dit dilemma raakt mijn integriteit als accountant en is ook herkenbaar als een bedreiging in de toelichting van de VGBA. Het lijkt mij raadzaam afscheid te nemen van de klant, gezien de situatie en de gokverslaving.

#### Conclusie

Klaarblijkelijk ervaren de deelnemers aan dit dilemma deze casus niet als een tweestrijd. Ruim 80% geeft geen gehoor aan het verzoek van de cliënt. Een kleine minderheid (15%) tast af of er voldoende draagvlak is bij de partner voor deze constructie. Een riskante keuze omdat je hiermee tornt aan fundamentele gedragsregels van de accountant. De kans is groot dat je steeds verder wordt meegetrokken in de keuzes van een client met verslavingsproblemen. Slechts 1% stelt zich op het formele standpunt dat deze ex-partners zelf moeten weten hoe ze hun financiële zaken regelen.



*Dit dilemma is een opvolging van het dilemma, 'Er (g)een gat in zien'.  
Mocht u dat dilemma nog niet ingevuld hebben, dan is het handig om  
dat eerst te doen om vervolgens het dilemma 'Pokerface' te bekijken.*

## Dilemma 12

### POKERFACE

De ex-partner van mijn cliënt vraagt mij om advies inzake het verlagen van de alimentatie voor haar. Haar ex-echtgenoot had aangegeven dat hij zoveel minder inkomsten had waardoor hij haar niet meer kon betalen. Hoewel zij de financiële bijdrage zeer nodig heeft wil ze solidair zijn. Ik weet niet hoe de status nu is, maar voor het jaar 2019 zie ik dat nog niet terug in zijn cijfers. Hij heeft een eenmanszaak naast een dienstbetrekking. Maar zodra er een debiteur betaald of zijn salaris wordt overgemaakt, gaat hij direct naar het gokpaleis om alles te vergokken. Dus volgens mij ligt daar meer het probleem dan dat hij geen inkomsten heeft.

#### Wat doet u?

1. Ik bespreek met de ex-partner dat ik in deze geen advies wil geven. (2/0/0)
2. Ik geef aan dat ik geen advies mag geven en verwijs de ex-partner naar een collega. (2/1/1)
3. Ik vraag een gesprek aan met mijn cliënt om duidelijk te maken dat ik mij niet meer prettig voel bij deze situatie: is de ex-partner op de hoogte van de reden van de financiële problemen (een verslaving)? Ik wens namelijk niet mee te werken aan het bedonderen van de ex-partner: hij moet openheid van zaken geven richting zijn ex-partner! (2/0/3)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ik voel mij hier niet koosjer bij ten opzichte van de ex-partner. Ik zou in ieder geval het gesprek met de cliënt aangaan over het vermeende bedrag ten aanzien van de inkomsten. Vervolgens bepaal ik op basis van de feiten en reactie nadere stappen.
- Alimentatie wordt meestal gebaseerd op gegevens uit de IB-aangifte. Die zijn helder. Het gaat hier om de IB-aangifte inkomsten uit de eenmanszaak. Je hoeft daarvoor geen rekening te houden met de gokverliezen. Wanneer de ex-partner een goede adviseur heeft, zie ik geen aanleiding om me te mengen in de privé uitgaven van meneer.
- Ik zou aangeven dat ik haar niet kan bijstaan en haar in contact brengen met een collega die haar kan helpen. Daarnaast geef ik aan bij de cliënt dat hij duidelijkheid van zaken moet geven naar zijn ex en dat ik niet meewerk aan het ingeven van valse informatie.

#### Conclusie

De meeste deelnemers (64%) kiezen voor optie 3. Een logische keuze want wanneer de client geen open kaart speelt tegenover zijn ex-partner word je als accountant in een onmogelijke positie gemanoeuvreerd. Hier moet klare wijn geschonken worden. Een kleine groep (24%) geeft aan geen advies te mogen geven en zal de ex-partner verwijzen naar een collega. Een keuze waarmee je op korte termijn van het dilemma verlost bent. Een echte oplossing is het niet. Waarschijnlijk is het alleen een kwestie van tijd voor zich bij deze client een nieuw probleem aandient.

## Dilemma 13

### ER BUITEN HOUDEN

Ik ben sinds een paar maanden de accountant van een cliënt met een goedlopend stukadoorsbedrijf. Het contact verloopt eigenlijk altijd via een zeer jong familielid dat optreedt als vertegenwoordiger. Wat mij betreft is de vertegenwoordiger ongeschikt om op deze manier naar voren te worden geschoven. Eerder is de dga samen met dit familielid naar ons kantoor gekomen omdat hij onzeker is over zijn beheersing van de Nederlandse taal.

Na wat gesprekken blijkt dat de vertegenwoordiger geen ervaring heeft in de sector of het ondernemerschap. Op alle vragen geeft zij aan de beantwoording eerst te willen afstemmen met de dga. Of deze afstemming ook daadwerkelijk plaatsvindt is voor mij onduidelijk. Als ik aangeef dat ik de ondernemer graag rechtstreeks spreek, krijg ik het antwoord dat na de uitbraak van de coronacrisis het aantal aanvragen voor stukadoorsklussen enorm is toegenomen en dat de dga het hiermee erg druk heeft. Ik heb een vreemd gevoel bij de situatie.

#### Wat doet u?

1. Alle alarmbellen gaan bij mij af en dat wil ik niet negeren. Bovendien ben ik van mening dat ik op deze manier mijn werk niet kan doen. Daarom stop ik per direct met mijn werkzaamheden voor deze cliënt. (2/0/2)
2. Ik laat de vertegenwoordiger weten dat ik geen dienstverlening verricht als ik de DGA niet zelf te spreken krijg met een tolk. (1/1/1/)
3. Ik blijf mijn diensten verlenen, maar wel met verhoogde aandacht voor mogelijke verkeerde activiteiten. (2/2/0)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ik wil de dga en de vertegenwoordiger nogmaals spreken. Als ze geen duidelijke openheid van zaken geven zal ik een onderzoek instellen naar het bedrijf. Bij vermoedens van fraude geef ik de opdracht terug.
- Ik zou het gesprek aangaan met dga en vertegenwoordiger om alsnog de communicatie op gang te krijgen, eventueel met behulp van een tolk. Als dat niet lukt dan moet je de opdracht teruggeven.
- Ik spreek af dat de dga voortaan meekomt met zijn familielid waardoor ik via hem of haar rechtstreeks met de dga kan communiceren. Daarbij blijf ik attent op de onderlinge communicatie en afwijkingen in de cijfers die extra aandacht vragen.
- Ik heb een vergelijkbare situatie aan de hand gehad. Nadat de dga ondanks lang aandringen niet zelf het gesprek wilde aangaan, heb ik de opdracht beëindigd.

#### Conclusie

In principe trekt een kleine groep deelnemers (6%) de stekker a la minute uit deze samenwerking. Een ander deel (20%) kiest voor antwoordoptie 3 en blijft de dienstverlening verlenen maar wel met verhoogde aandacht. Veruit de meeste deelnemers (72 %) staan erop de dga te spreken te krijgen met hulp van een tolk. Een logische stap omdat je dan pas weet of er sprake is van onmacht of onwil. Om in die opzet te slagen gaan sommige accountants heel ver. 'Desnoods probeer ik contact te krijgen door te seinen dat ik wellicht een stukadoors-opdracht heb', luidt een suggestie. 'Als dat niet lukt stinkt het en neem ik met een beargumenteerde brief afscheid.'



## Dilemma 14

### BLIJE WERKNEMERS?

U werkt als cfo voor een groot bedrijf. Als gevolg van Covid-19 werken de meeste medewerkers thuis. De hr-manager maakt zich zorgen over het welzijn van de medewerkers en wil in dit kader nieuwe technologie installeren. Deze technologie scant al het mailverkeer van het bedrijf. Door machine- learning kan de technologie een indicatie geven van de geestelijke gezondheid van een team (niet op individueel niveau). Ook is het mogelijk om de loyaliteit van de werkgever en vermoedens van fraude te meten. De hr-manager wil zo snel mogelijk implementeren.

#### Wat doet u?

1. Interessante technologie, maar die moeten we wel eerst goed bestuderen voordat we gaan implementeren. Bijvoorbeeld op privacyaspecten. (1/1/1)
2. Het ontdekken van vermoedens van fraude is een interessante bijvangst. Direct implementeren. (2/2/0)
3. Ik weet niet hoe dit gaat vallen bij de medewerkers. Laten we eerst overleggen met de OR of het op een andere manier met de medewerkers bespreken. (0/0/3)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ik heb principiële bezwaren tegen technologie die meeleeft in mails. Of dit nou een mix van zakelijke en privé mails is of niet maakt mij hierbij niet uit. Dit is een hellend vlak.
- Dergelijke programmatuur hoort niet thuis in mijn kantoor!
- Er zal extra onderzoek gedaan moeten worden (onder andere naar de privacy aspecten). Daarnaast moet onderzocht worden hoe het personeel en de OR hierover denken.

#### Conclusie

Veel deelnemers laten weten deze technologie interessant te vinden, maar dat dit wel goed onderzocht moet worden voor je over kan gaan tot implementatie. Ruim 60% heeft voor deze antwoordoptie gekozen. Voor 31% is de eerste zorg hoe de personen zelf tegenover deze technologie staan. Zij willen dit ten eerste bespreekbaar maken bij de medewerkers of de ondernemingsraad. Men wijst het idee dus niet per se af.

## Interview Roderik Meeder:

### *‘Een dilemma klopt altijd’*

‘Accountants in opleiding creëren hun eigen dilemma’s’, vindt Roderik Meeder. Hij is manager group reporting bij Rabobank en als docent verbonden aan Nyenrode Business Universiteit waar hij in dialoogsessies met studenten praat over dilemma’s. Hij heeft ook meegewerkt aan het ethiekprogramma voor accountants.

#### *Waar komt je interesse in het onderwerp vandaan?*

‘Accountants opereren in een interessant spanningsveld. Hoe grondiger hun onderzoek, des te meer waarde voegen ze toe. Tegelijkertijd bedienen ze de klant beter als ze snel klaar zijn. Die worsteling intrigeert mij. Wat mij opvalt is dat dilemma’s vaak heel persoonlijk zijn. Wat voor de een heel vanzelfsprekend is – tegen een cfo zeggen dat de informatie niet klopt – ziet de ander als een onneembare hindernis. In die zin klopt een dilemma altijd. Zodra je ergens ’s nachts wakker van ligt is het een dilemma. Wat niet helpt is dat mensen in hun werk vaak veel voorzichtiger opereren dan in hun privéleven. Wanneer je je snowboard uitleent aan een kennis en je krijgt hem terug met een kras, spreek je daar die persoon op aan. Maar in het zakelijk verkeer gedragen we ons anders. Dat zit ook in de cultuur van het kantoor waar je werkt.’

#### *Wat voor nieuwe inzichten levert het geven van de colleges over dilemma’s op?*

‘Mijn ervaring is dat de meeste studenten hun eigen dilemma creëren. Het gaat bijna nooit over morele dilemma’s. In de vier jaar dat ik deze lessen geef heb ik maar twee keer meegemaakt dat een student met een moreel dilemma worstelde. Ze zien bijvoorbeeld een probleem in de audit. Bij de controle van de jaarrekening komen ze een vastlegging tegen van een artikel dat niet in de voorraadlijst staat. Vervolgens bouwen ze een casus op zonder in overleg te gaan met de klant. Die reactie is een valkuil. Accountants worden opgeleid met het adagium dat ze de waarheid leveren. Op het moment dat informatie niet strookt met dat adagium beginnen veel studenten direct te analyseren. Ze trekken bijvoorbeeld de conclusie dat die steekproef geen zin had. Tegelijkertijd voelen ze de tijdsdruk. De controle van de jaarrekening moet worden afgerond. Op zo’n moment kun je beter even pas op de plaats maken. Een andere valkuil is dat studenten vaak willen meedenken met de klant. Empathie is mooi maar het kan je ook in de weg zitten. Je bent ingehuurd om een verklaring bij de cijfers te geven. Hoe dat mechanisme werkt demonstreer ik



tijdens die dialoogsessie. Op een gegeven moment kom ik in mijn tenniskleren het lokaal binnen. Dat brengt de studenten in verwarring. Ze zijn gewend mij in pak te zien. Ik roep ze op open vragen te stellen. ‘Je houdt zeker van tennis’ roepen ze of ‘je wilt zeker benadrukken dat een goede werk-privé balans belangrijk is’. Dat zijn allemaal aannames. Ze planten direct een vlag. Daarmee creëer je een dilemma. Terwijl de oplossing eigenlijk heel eenvoudig is. Haal meer informatie op. Ga ter plekke kijken. Wees open minded. Het goede nieuws is dat je - omdat je het probleem zelf creëert - je het ook zelf kan oplossen.’

#### *Heb je last van dilemma’s in je eigen werk?*

‘Ik ben van nature vrij direct maar - net als mijn studenten – loop ik ook van tijd tot tijd tegen dilemma’s op. Het scheelt dat ik 57 ben. Door de jaren heen heb ik geleerd dat je zaken soms even moet laten bezinken. Bij dilemma’s moet je niet te snel willen handelen. Adrenaline kan je missen als kiespijn. Ik koop juist tijd zodat ik afstand kan nemen. En als ik meer informatie nodig heb mail ik nooit. Ik bel liever. In een telefoongesprek heb je een veel fijnmaziger contact. Die nuance heb je nodig bij dilemma’s.’



## Dilemma 15

### BETER TEN HALVE GEKEERD?

U werkt bij een middelgroot accountantskantoor. Het kantoor voert een samenstelopdracht van een klant X uit. In een dossier van een andere klant stuit u op een vermoeden van witwassen door de eigenaar van bedrijf X. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat er al eerder signalen van witwassen opgemerkt hadden kunnen worden; u heeft uw poortwachtersrol daarop dus niet goed vervuld. Nu zit er tijdsdruk op, want de jaarrekening van bedrijf X moet binnen een maand worden gedeponereerd en bovendien wordt het bedrijf binnenkort overgenomen.

Vanuit uw zorgplicht bent u verantwoordelijk voor de tijdige aanlevering van stukken door de klant. U ervaart een dilemma om door te gaan met deze opdracht. Kunt u de opdracht zo kort voor de deadline nog teruggeven? U had natuurlijk al eerder moeten handelen bij de signalen van witwassen. Op grond van de regelgeving moet u het vermoeden van witwassen melden bij de FIU-NL.

#### Wat doet u?

1. U geeft de opdracht terug en meldt niet. (4/0/0)
2. U geeft de opdracht terug en meldt het vermoeden van witwassen bij de FIU-NL. (2/0/2)
3. Het voortzetten van de werkzaamheden is geen enkel probleem. Het witwassen vond immers niet bij bedrijf X plaats. U meldt het vermoeden van witwassen wel bij de FIU-NL. (2/2/2)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ik zou het direct melden bij de FIU-NL. Als je zoveel twijfels hebt, waarom zou je dan het risico willen nemen?
- De deadlinedruk vanuit de klant zou niet het probleem zouden moeten zijn van de accountant. Dit staat los van het wel of niet melden van het vermoeden.
- Dit moet bespreekbaar gemaakt moet worden met de klant. De bereidheid van de klant om hier open over te zijn, is van doorslaggevend belang in hoe je verder handelt als accountant.

#### Conclusie

De opdracht direct teruggeven zonder het te melden, voelt voor niemand als de juiste aanpak. Geen enkele stem is binnengekomen voor deze eerste optie. Een meerderheid van 64% kiest voor optie 2, namelijk het teruggeven van de opdracht én melding maken van het vermoeden van witwassen bij de FIU-NL. Die stap zal in de praktijk als een opluchting voelen nu er na een al langer sluimerend vermoeden eindelijk gehandeld wordt. Slechts 16% ziet geen probleem in voortzetting van de opdracht.

Een bespreking van dit dilemma is te zien op het YouTubekanaal van Marjan Heemskerk, the happy financial.

<https://www.youtube.com/watch?v=hNXQHFggezI>

## Dilemma 16

### HOREN, ZIEN EN ZWIJGEN?

U bent accountant bij een middelgrote accountantsorganisatie. Vorige maand heeft de AFM een onderzoek gedaan naar een van de controles van een collega uit uw team. Deze collega duldt weinig tegenspraak waardoor het corrigerend vermogen spaak is gelopen. De observaties en conclusie van de AFM deelt u. Uw managing partner heeft u gezegd dat niet aan de AFM te zeggen omdat het kantoor dan schade oploopt. Volgens de partner is zwijgen dan de beste strategie om het doel te bereiken.

#### Wat doet u?

1. U respecteert het verzoek van de partner maar geeft aan dat u verwacht dat dit moment wordt benut om de cultuur in het team te bespreken. (1/2/0)
2. U gaat toch in gesprek met de AFM: u vindt het belangrijker om transparant en professioneel te zijn. (2/0/3)
3. U wilt het kantoor en de collega, ondanks dat u het eens bent met de uitkomsten van het onderzoek, niet in diskrediet brengen. U laat het hier verder bij. (2/2/0)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Als ik het niet eens ben met het kantoorbeleid en ik ben een roepende in de woestijn, dan is het tijd om op te stappen.
- Feitelijk is er sprake van een niet-integere top in de organisatie. Wil je hier nog wel werken?
- Ik ga in overleg met een vertrouwenspersoon of iemand van de integriteitscommissie en leg de casus voor, om te sparren over wat de mogelijkheden zijn. Ook zou ik de casus bespreekbaar willen maken bij de verantwoordelijken die gaan over cultuur en integriteit binnen de organisatie.
- Helderheid en transparantie vóór alles. Maak dat je team duidelijk. Houd je rug recht en toon voorbeeldgedrag.

#### Conclusie

De meerderheid (58,5%) geeft aan te kiezen voor optie 1 en laat het bij een moment om de cultuur in het team te bespreken. Een kleiner deel (28%) gaat toch in gesprek met de AFM (optie 2), ondanks het verzoek van de managing partner. Slechts 6% laat het er verder bij (optie 3). Bij de accountants die voor optie 4 kiezen is er sprake van een scheiding der geesten. Enkelen geven aan zich te bezinnen op hun positie binnen het kantoor in een dergelijke situatie.

Een reactie getuigt van een heel sombere visie. 'Het rechte rug-verhaal gaat in het mkb niet op, daar je de hand controleert die je voedt. Een controle wordt uitgevoerd in teamverband en het 'naaien' van een collega leidt tot een onherstelbare vertrouwensbreuk die u zich goed moet realiseren', aldus een accountant die het 'als Judas' met de AFM praten beschouwt als een werkwijze waar je zelf 'de rekening voor gepresenteerd zult krijgen'.



## Dilemma 17

### IN DE LUCHT HANGEN

---

U bent een openbaar accountant. Uw klant maakt gebruik van een in the cloud gebaseerd medewerkersregistratiesysteem met dataopslag in het buitenland. Volgens de Nederlandse wetgeving is het niet toegestaan gegevens van werknemers in Amerika op te slaan zonder juiste afspraken. Uw klant kan de gegevensopslag niet verplaatsen vanwege groepsbeleid en buitenlands recht en regelgeving.

#### Wat doet u?

1. U bespreekt het met de raad van commissarissen van uw klant. (0/0/2)
2. U bespreekt het met de groepsaccountant. (2/3/0)
3. U laat de klant overleggen met de Autoriteit Persoonsgegevens om tot een oplossing te komen. (0/0/3)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Een combinatie van overleggen met de raad van commissarissen en de klant laten overleggen met de Autoriteit Persoons beveiliging.
- Ik bespreek het met de directie en het management en kijk of er alsnog afspraken gemaakt kunnen worden.
- Dit moet je eerst met de eindverantwoordelijke van de klant zelf bespreken, lijkt me.
- Ik zou onderzoeken of het mogelijk is de Nederlandse wet- en regelgeving te ontwijken.

#### Conclusie

Optie 3 - 'laat de klant overleggen met de Autoriteit Persoonsgegevens' - geniet bij de meeste deelnemers aan dit dilemma de voorkeur. Dit antwoord kreeg 49% van de stemmen en staat voor een keuze vanuit maatschappelijk belang. Ook een aanzienlijk deel kiest voor de suggestie om in gesprek te gaan met de raad van commissarissen van de klant. Zo'n 16% brengt het te berde bij de groepsaccountant.



## Dilemma 18

### LISTIGE KLANT

Ons accountantskantoor heeft veel klanten in het midden- en kleinbedrijf. Een groot deel van deze ondernemers wordt hard geraakt door de coronamaatregelen. Van een klant is de omzet geheel weggevallen doordat alle vakantiereizen zijn gestopt. Ik heb met de klant het toekomstperspectief doorgenomen. Door alle steunmaatregelen gaat de ondernemer het wel redden, ook als vanaf juli begonnen moet worden met het terugbetalen van de uitgestelde belastingen. De klant wil in juni echter faillissement aanvragen, zodat onder het terugbetalen van de schulden uitgekomen kan worden. Het plan is om daarna een nieuw bedrijf te beginnen en de business voort te zetten. De ondernemer vraagt hierbij mijn hulp.

#### Wat doet u?

1. Natuurlijk wil ik helpen bij deze kans. Het gaat hier om een goede klant en dat wil ik graag zo houden. (3/0/0)
2. Ik wijs op de onethische kanten van deze beslissing: er is steun ontvangen van de belastingbetaler om een moeilijke periode te overbruggen en nu wil de ondernemer deze hulp niet terugbetalen. Als deze vast blijft houden aan de aangegeven plannen zal ik hier wel bij helpen. De klant doet niets wat volgens de regels niet mag. (2/1/0)
3. Ik wijs de klant op de onethische kanten van deze beslissing en maak duidelijk dat ik ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid heb. Ik kan hierbij dus niet ondersteunen. (0/0/3)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ik zou hem proberen over te halen het niet te doen zolang de onderneming zelfstandig kan bestaan. Als de klant toch een faillissement wil aanvragen, kan ik hem daar niet verder bij helpen.
- Ik wijs op de rol van de curator, de mogelijkheden van de WHOA en het risico van een doorstart door een andere ondernemer waardoor de business voor de cliënt geheel verloren gaat.
- Omdat de klant wel kan betalen neem ik aan dat er baten zijn. De curator zal de faillissementsaanvraag terugdraaien en ik zou klant op dat risico wijzen.
- Dit is feitelijk fraude. Daarnaast is het de vraag hoe je dan liquideert. Als er voldoende middelen zijn komen de belastingsschulden als eerste in aanmerking bij de afwikkeling.

#### Conclusie

Slechts 2% van de respondenten aan deze casus geeft aan deze klant te willen helpen bij deze mogelijkheid of kans. Het betreft een goede klant die men graag zou behouden. Een grotere groep (16%) zal de klant – wanneer deze volhard in zijn plannen – uiteindelijk ook helpen omdat de voorgestelde gang van zaken niet verboden is. Wel is deze groep van plan om eerst met de klant in gesprek te gaan en de onethische aspecten van deze beslissing op tafel te leggen. Het overgrote deel van de deelnemers aan dit dilemma trekt hier een grens en wenst niet aan mee te werken aan deze constructie.



## Dilemma 19

### OEREND HARD INCASSEREN

Een ondernemer is al vele jaren klant bij uw accountantskantoor. Naast samenstellwerkzaamheden en de loonadministratie heeft u vaak advies gegeven. Ook tijdens de coronaperiode. Helaas gaat de onderneming deze tijd naar alle waarschijnlijkheid niet overleven. De ondernemer weet dat u de afgelopen tijd veel uren niet hebt gedeclareerd. Toch staat er een behoorlijke rekening open.

In het kantoor van deze opdrachtgever staat een blinkende Harley Davidson motorfiets ter decoratie. De motorfiets heeft geen kenteken maar is nog in perfecte staat. De klant geeft aan het vreselijk te vinden dat uw kantoor de vorderingen zal moeten afboeken terwijl u al die jaren een fijne steun en toeverlaat bent geweest. De ondernemer biedt u aan om de Harley mee naar huis te nemen als doekje voor het bloeden.

#### Wat doet u?

1. U haalt de motor dezelfde dag nog op. (3/0/0)
2. U slaat het aanbod af. (0/1/0)
3. U adviseert de motor te verkopen zodat alle crediteuren kunnen profiteren van de opbrengst. (0/1/2)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ik zou eerst beoordelen of er een faillissement dreigt. Zo ja, dan beland je al gauw in actio pauliana en is de curator aan zet. Ook als een naderend faillissement nog niet aan de orde is zou ik de motor laten staan.
- Betaal de crediteuren met de opbrengst van de motor, is mijn advies. Ik zou de client wel meegeven dat ik dan graag hoog op het lijstje sta.

#### Conclusie

Een Harley Davidson als compensatie voor niet betaalde facturen. Het is een gebaar dat meer dan symbolische waarde heeft. De prijs van een nieuwe Harley, afhankelijk van type en uitvoering, varieert van 18.000 tot 50.000 euro. Toch slaat 14% dit aanbod af. Driekwart van de deelnemers aan dit dilemma geeft de voorkeur aan optie 3: verkoop die motor zodat je je crediteuren kan betalen. Iets minder dan 10% kan de verleiding niet weerstaan en gaat voor de Harley.

## Dilemma 20

### SPRINGEN OF DUIKEN

Een bekende influencer is opdrachtgever bij uw accountantskantoor. Deze klant heeft de laatste maanden veel minder werk en heeft dus erg veel tijd om zich bezig te houden met een nieuwe hobby: een nieuw paard. Toch heeft u deze opdrachtgever de afgelopen maanden een aantal keren als presentator op de televisie gezien. Dit heeft geen zichtbare omzet opgeleverd.

Uit navraag blijkt dat de persoon in kwestie een afspraak heeft gemaakt met de zenderbaas. Het paard mag 'gebruikt' worden en daarom zal de influencer voorlopig geen vergoedingen ontvangen voor het programma. Het is een win-win. Als de belastingdienst ook nog uit deze ruif zou eten, dan was het berijden van een dergelijk toppaard niet mogelijk geweest. De influencer beweert dat alles juridisch heel goed is geregeld door de topadvocaten van de zenderbaas en is niet van plan om een andere regeling te treffen met de zenderbaas.

#### Wat doet u?

1. U verbreekt het contact met de klant. (3/0/0)
2. U doet een melding bij de Belastingdienst. (1/0/3)
3. U wijst op de mogelijke kostbare consequenties van deze constructie en drukt de opdrachtgever op het hart toch op zoek te gaan naar een andere regeling. (1/1/1)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ik zou eerst goed benadrukken dat deze constructie consequenties heeft en dat er gezocht moet worden naar een andere regeling. Mocht dit niet gebeuren dan verbreken we het contact met de klant.
- Dit is bartering (ruilhandel). Dat betekent dat je waarde moet toekennen op basis van het contract en btw afdragen aangezien dit voor hem omzet is. Ik zou tevens een factuur laten uitreiken.
- Het verschijnen in een tv-programma lijkt een zakelijk karakter te hebben. Ik vraag de klant naar het contract en beoordeel wat de waarde van de beloning in natura is. Op basis daarvan ga ik met de klant in gesprek.

#### Conclusie

De overgrote meerderheid (82%) doet een beroep op het gezonde verstand van de client. Met deze constructie loop je immers het risico op fiscale tegenvallers bij een belastingcontrole. Onder de resterende reacties is 8% van mening dat een krachtigere reactie op zijn plaats is en meldt het bij de Belastingdienst. Voor 4% is de maat vol. Zij nemen afscheid van de klant.

Ruilhandel is zo oud als de mensheid. De laatste jaren is barter trade zelfs aan een opmars bezig. Uit een onderzoek van het Verbond van Credit Management Bedrijven blijkt dat een op de tien bedrijven wel eens rechtstreeks hun product of dienst ruilen met een andere partij.



## Dilemma 21

### ZIEK VAN

Bij een klant van ons accountantskantoor is de controller door zware werkbelasting uitgevallen. Vlak voor de uitval heeft hij ook ontslag genomen. Dit ontslag gaat pas over een halfjaar in. Wij worden gevraagd om gedurende de uitvalperiode het werk over te nemen.

Na twee maanden meldt de controller, op wiens werk niets was aan te merken, zich weer beter. In een gesprek met de directie van onze klant verzoekt de controller om het ontslag terug te draaien, omdat de ontslagaanvraag was ingegeven door de goedstoestand van dat moment. De directie is van mening dat de controller het werk kan hervatten, maar onder leiding van de medewerkers van ons accountantskantoor. Het ontslag wordt echter niet ongedaan gemaakt. Dit leidt ertoe dat de controller zich opnieuw ziek meldt. Ons accountantskantoor krijgt de vraag om de werkzaamheden langer voort te zetten. We hebben de afgelopen maanden geconstateerd dat de organisatie onze kosten eigenlijk niet kan dragen, onder meer omdat het bedrijf in zwaar weer is beland.

#### Wat doet u?

1. U zegt alleen tegen de bedrijfsleiding dat het, vanuit het bedrijfsbelang, beter is dat de controller terugkomt en geeft aan dat u niet beschikbaar bent. (0/3/0)
2. U denkt aan uw eigen omzet, benadrukt de inmiddels getroebleerde verhoudingen met de controller en zegt dat u bereid bent de werkzaamheden te blijven doen. (3/0/0)
3. U vindt dat u niet objectief en onafhankelijk hierop een antwoord kunt geven en zegt tegen de onderneming dat u hierover geen uitspraak kan doen. (0/0/3)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- In dit geval lijkt het me goed om met de klant en de controller samen in gesprek te gaan om de continuïteit van het bedrijf van de klant te waarborgen. Waar nodig kunnen we deze klant hierbij ondersteunen hierbij. Als er twijfels zijn over de betaling kan een voorschotnota uitkomst bieden.
- Met het oog op de continuïteit van de onderneming is het beter als een goedkoper iemand dit doet. Ik zou wel aangeven dat ik bereid bent te helpen bij de selectie.
- Het is hopelijk geen controleklant. In dat geval was het sowieso al niet handig om de controller te vervangen.
- Mijn eerste stap is te kijken wat ik kan bijdragen om de verstoorde verhoudingen tussen controller en directie te herstellen. Omzet maken is fijn maar niet ten koste van een relatie.

#### Conclusie

Dit dilemma verdeelt de meningen. Er is niet een optie waar een meerderheid zich achter schaaft. Iets minder dan 40% gaat voor optie 3 en 35% kiest optie 1. Beide opties hebben echter wel een ding gemeen: ze zorgen ervoor dat je afstand ten opzichte van deze heikele situatie kan creëren. In het ene geval geef je aan dat je niet beschikbaar bent en in het andere geval besluit je om je er verder niet in te mengen. Dat is niet verrassend als je bedenkt dat het hier gaat om een klant met liquiditeitsproblemen die je meetrokt in een splend arbeidsconflict. Toch wil 8% wel verder gaan op de ingeslagen weg.

## Dilemma 22

### FEESTELIJK VOOR BEDANKEN

Stel: u bent zo'n drie jaar geleden gestart met uw baan als junior-manager. U houdt van uw werk en kunt het goed vinden met uw collega's. Voor de pandemie troffen jullie elkaar vaak buiten het werk om wat te drinken of een hapje te eten. Een van uw collega's heeft u zelfs uitgenodigd voor een verjaardagsfeest thuis! De lockdown was een moeilijke periode voor het bedrijf, maar binnenkort kan er op rotatie weer op kantoor gewerkt worden.

Op social media ontdekt u tot uw verbazing dat de bevriende collega veel foto's heeft gepost van borrels en diners bij mensen thuis. Social distancing werd hierbij duidelijk niet in acht genomen. U vindt dit allemaal behoorlijk verontrustend en belt uw collega op om uitleg te vragen. Helaas heeft diegene geen begrip voor uw zorgen. De collega zegt: 'Ik ken die mensen al heel lang, het gaat goed met ze: iedereen is gezond. Ik ben bovendien straks maar twee keer per week op kantoor en nooit op hetzelfde tijdstip als jij, dus je hoeft je geen zorgen te maken. Je gaat hier toch geen ophef over maken? Ik dacht dat we vrienden waren...'

#### Wat doet u?

1. Ik bel mijn leidinggevende om mijn zorgen over mijn collega uit te leggen. Het is mijn plicht om dit te melden. (1/1/1)
2. Berichten op social media zijn alleen bedoeld voor vrienden, maar ik laat mijn leidinggevende weten het niet te zien zitten om naar kantoor te komen. (2/0/1)
3. Ik zeg tegen mijn collega dat ik het onverantwoord vind, maar laat het er verder bij en ga toch op kantoor werken. (0/3/0)
4. Ik doe iets anders, namelijk..

#### Reacties

- Als accountant heb ik geleerd de beroepseer hoog te houden. Hier moet je je mee bemoeien. Dit is voor mij net zo vanzelfsprekend als een collega aanspreken die veel te hard rijdt. Het verbaast me ten eerste dat sommige vakgenoten dit geen accountants dilemma vinden.
- Stop met het controleren van en het hebben van kritiek op collega's. Ik snap dat de controledrift soms doorslaat in een obsessie, maar bemoei je niet met de privésituatie van de collega's. Tijdens het reviewen lever je al voldoende zogenaamde kritiek.
- Ik zou de collega aansporen om het zelf bij de leidinggevende te melden. Immers, als hij er echt geen kwaad in ziet moet het voor hem geen probleem zijn om het te melden. Als hij het liever niet meldt, ziet hij zelf ook de bezwaren. Dit levert een heel ander vervolgesprek op.

#### Conclusie

Is het verstandig je te bemoeien met het privéleven van een collega? Voor de hand liggend is het zeker niet maar wat als zijn roekeloze opvattingen over social distancing jouw gezondheid in gevaar brengt? Iets meer dan de helft (52%) spreekt de collega aan op zijn gedrag maar drijft de zaak verder niet op de spits. Wellicht in de hoop dat een goed gesprek de collega op andere gedachten brengt. Een kleinere groep (18%) pakt wel door en neemt contact op met zijn leidinggevende. Zestien procent hakt zelf de knoop door en beslist in deze situatie niet meer naar kantoor te komen.



Interview Desiree van der Hoorn:

## *‘Je hebt wel degelijk een keuze’*

Corruptie beschouwen als een kwalijk maar onvermijdelijk onderdeel van zakendoen. Het is een stelling die werkt als een self fulfilling prophecy, vindt Desiree van der Hoorn RA, projectleider bij het Anti Corruptie Centrum (ACC) van de FIOD. *‘Als je steekpenningen betaalt om een opdracht binnen te slepen, houd je het systeem in stand.’*

*Wat is het grootste misverstand over corruptie?*

‘Er wordt wel gezegd dat corruptie een slachtofferloos delict is omdat zowel de omkoper als degene die de steekpenningen aanneemt er baat bij heeft. Dat is een misvatting. Als een bouwbedrijf smeergeld betaalt, verrekenet het die kosten in een hogere bouw prijs. Het project wordt duurder. Het leidt ook tot concurrentievervalsing. En de uiteindelijke rekening wordt door de burger betaald. Een ander misverstand is dat corruptie er nu eenmaal bij hoort. Dat ligt genuanceerder. Het is inderdaad in sommige landen een diepgewortelde gewoonte maar als je steekpenningen betaalt om een opdracht binnen te slepen, houd je het systeem in stand. Ik hoorde onlangs een compliance officer van een groot bedrijf vertellen over een buitenlandse opdracht die ze hoopten binnen te slepen. De onderhandelingen waren in een vergevorderd stadium toen zich een nieuwe gesprekspartner meldde die ook betaald wilde worden. Het bedrijf ging daar niet in mee en trok zich terug. Wat bleek? Er was geen andere aanbieder die dezelfde expertise kon leveren. Ze kregen alsnog de opdracht zonder dat ze extra moesten betalen. Je hebt wel degelijk een keuze.’

*Is omkoping en fraude via een accountantscontrole op te sporen?*

‘Accountants kijken bij hun controles naar de materialiteit. Fraude of corruptie is altijd materieel. Een accountant heeft andere expertise dan wij - ik ben de hele dag met corruptiebestrijding bezig - maar er is een aantal heel basale indicatoren. Bijvoorbeeld als het gaat om een grote opdracht in een land dat hoog scoort op de corruptie-index. Hoe ziet het contract eruit? En kun je iedere transactie logisch verklaren? Waarom is een bedrijf uit Dubai betrokken bij een opdracht in Kazachstan? Een accountant kan heel goed waarnemen of zo’n transactie ongebruikelijk is en dat melden bij de FIU. Maar daarmee heb je het nog niet bewezen. Om dat vast te stellen moet je dieper graven. Dat er een hoge commissie is betaald voor een opdracht in een risicoland is wel een rode vlag maar op zichzelf onvoldoende. Je



moet bijvoorbeeld meer weten over de agent waaraan commissie is betaald. Waarom is hij ingeschakeld als hij helemaal niet actief is in die markt?’

*Je pleit voor een intrinsieke motivatie om eerlijk zaken te willen doen. Hoe kan je daar als ACC een rol in spelen?*

‘Dat doen we bijvoorbeeld door het gesprek aan te gaan met compliance officers. Bedrijven gedragen zich soms naïef. Dat zie je bij overpricing. Een klant wil dat je de factuur met twintig procent verhoogt. Dat extra bedrag op de factuur moet je na ontvangst naar een andere rekening overmaken. Het naïeve zit hem in de wijze waarop het bedrijf zijn gedrag verdedigt. “Ik kan mijn deel van de factuur netjes verantwoorden.” Het is een strategie die in de criminologie wordt aangeduid met de term neutralisatietechniek. Het zoeken naar een verklaring om onconventioneel gedrag goed te praten. Maar die vlieger gaat niet op. Je pleegt in zo’n geval wel degelijk valsheid in geschrifte. Ook hebben we twee keer een workshop gehouden samen met onder andere de NBA, AFM en accountantskantoren. Daarin vertelden we wat we als ACC doen en waar we in corruptiezaken tegen aanlopen. Ik merkte dat accountants het aanvankelijk spannend vonden om met ons over dilemma’s te praten. “Is dit wel een veilige setting?”, hoorde je ze denken. Dat spreekt eigenlijk vanzelf. Je wilt in zo’n sessie juist van elkaar leren.’

*Kom je zelf wel eens voor dilemma’s te staan?*

‘Soms is het lastig. We kregen een signaal dat een Nederlands bedrijf in een ander land overheidsfunctionarissen hadden betaald om de veiligheid van werknemers ter plekke te waarborgen. Dat neigt naar afpersing. Tegelijkertijd is er sprake van corruptie. Moet je een organisatie daarvoor vervolgen als ze het zelf meldt? We hebben het met elkaar besproken en uiteindelijk besloten om niet tot vervolging over te gaan. Het bedrijf heeft zijn activiteiten in dat land beëindigd.’

## Dilemma 23

### WIND UIT EEN ANDERE HOEK?

Ik ben openbaar accountant. Een van mijn klanten van het kantoor waar ik werk betreft een grote liefdadigheidsorganisatie, welke nationaal en internationaal subsidie/donaties ontvangt. Wij vragen geen grote fee aan hen vanwege de aard van de organisatie. Persoonlijk sta ik ook achter het werk wat ze doen. Ieder jaar is er een goedkeurende controle verstrekt. Sinds kort ben ik verantwoordelijk voor deze klant en vallen mij een aantal zaken op. Bijvoorbeeld ten aanzien van de doorbelastingen van de medewerkers: deze is niet goed te volgen. Het is een kleine club met medewerkers die multifunctioneel worden ingezet maar de administratie hiervan is slordig. Toch heb ik niet het idee dat de organisatie slechte bedoelingen heeft.

Voor deze klant brengen we een accountantsrapport uit waarin het totaalbedrag van niet bestede subsidiebedragen wordt vermeld. Mijn supervisor/leidinggevende heeft een specificatie gemaakt van wat de verschillende sponsors nog te vorderen hebben (er is dus sprake van flinke onderbesteding) en heeft dit opgenomen in een concept management letter. Hier is de organisatie helemaal niet blij mee en we hebben een pittige brief ontvangen: 'vroeger accepteerden wij het wel zo, waarom nu niet?' Ik wil niet het risico lopen dat er donaties worden gekort in deze lastige COVID-tijd. Ook zijn er geen signalen dat de donoren er problemen mee hebben. Zij vragen in ieder geval niet om een afzonderlijke verklaring.

#### Wat doet u?

1. Ik ga mee met mijn leidinggevende en schrijf een stevige managementletter. (0/0/3)
2. Ik vraag de organisatie om mee te groeien door ze de kans te geven om de zaken op orde te krijgen en te wennen aan de nieuwe wijze van rapporteren. (1/1/1/)
3. Ik moet nu een verklaring afgeven: die doorbelasting is nu niet transparant dus ik geef geen goedkeuring. (2/0/2)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ik zou in gesprek willen over de emotie die zichtbaar wordt opgewekt door het aanroeren van dit onderwerp. Een brief lijkt mij niet het middel om hierover als cliënt een open gesprek aan te gaan met jouw accountant en geeft te denken.
- Als de regelgeving helder is over hoe de niet bestede sponsoring vermeldt dient te worden dan zul je ook dienovereenkomstig moeten handelen. Geen heldere administratie, aanpassen dan! Dit kan een schandaal opleveren.
- Leg uit wat het doel van de managementletter is en handhaaf dus de specificatie. Leg ook uit dat de goede registratie van personeel doorbelastingen goede managementinfo geeft. Beide zaken zijn ook van belang voor verantwoording naar sponsors.
- Een administratie die niet goed te volgen is, kán niet ontdekte fraude verantwoorden. De accountant mag hier niet de ogen voor dichtknippen. Het is in het belang van de gebruikers van de verantwoording dat de administratie vrij van materiële afwijkingen en fraude is.

#### Conclusie

Een 'pittige brief' van een klant is nooit prettig. Ruim de helft (58%) laat zich hierdoor niet van de wijs brengen en kiest voor een positieve insteek. Dit kan de start zijn van een groeiproces naar meer geavanceerde wijze van rapporteren. Voor 23% verandert die brief niets aan de voorgestelde aanpak. Er komt een management letter die de niet bestede sponsoring adresseert. Dertien procent laat de gebrekkige doorbelasting het zwaarst wegen en geeft geen goedkeuring.



## Dilemma 24

### WIENS BROOD MEN EET...?

Ik ben adviseur bij een klein kantoor in het zuiden van het land. Een van onze opdrachtgevers heeft de NOW-regeling aangevraagd tijdens de eerste periode van drie maanden. De omzet was in die periode bijna nul. Omdat het hier een seizoenbedrijf betreft, is dit een normale situatie. Dat najaar, maar ook in de daaropvolgende periode, heeft de ondernemer wel daadwerkelijk negatieve gevolgen ondervonden van de COVID-19 pandemie. Zo was en is de orderportefeuille minder gevuld dan normaal. Om die reden vindt de opdrachtgever dat hij recht heeft op de NOW. Ten opzichte van (25% van de jaaronzet van) vorig jaar is de omzet in de NOW-periode inderdaad 80% lager. De omzetzaling heeft echter geen relatie met de pandemie. Ik spreek de ondernemer hierop aan. Hij wijst erop dat premier Rutte in Limburg heeft betoogd dat een omzetterugval ook andere oorzaken mag hebben. Daarbij doelde hij op de wateroverlast. 'Dus wat is het probleem?'. Daarnaast weet de ondernemer zeker dat hij ook later nog last gaat krijgen van het stilvallen van de orderintake. Ik heb geen prettig gevoel bij deze gang van zaken.

#### Wat doet u?

1. Conform de regeling mag dit seizoenbedrijf gewoon de aanvraag doen. De NOW-regeling is niet alleen specifiek voor de pandemie bedoeld. Ook in andere bijzonder situaties kunnen ondernemers recht hebben op NOW. Ik zou dus wel meegaan in de redenering van de ondernemer. (0/4/0).
2. Ik voel mij hier niet senang bij en zou een moreel appel op de ondernemer doen om geen gebruik te maken van de regeling als het niet nodig is. Dit leg ik vast in het dossier. (2/0/2)
3. Vanuit de poortwachtersrol zou ik nogmaals een gesprek aangaan met de ondernemer. Ik wijs de ondernemer ook op de mogelijkheid om eventueel minder NOW aan te vragen. (1/1/2)
4. Iets anders, namelijk ...

#### Reacties

- Het mag wel of het mag niet, zou ik zeggen. Dat is niet aan de accountant. Dus uitzoeken en daarnaar handelen.
- Ik heb een dergelijke situatie gehad bij de klant. Zolang hij voldoet aan de in de wet gestelde criteria heeft hij formeel recht op NOW. Wat je er als persoon ook van vindt. Dit neemt overigens absoluut niet weg dat je als accountant je rol moet nemen. Om simpelweg te zeggen dat je de NOW-aanvraag niet gaat controleren is te gemakkelijk en gaat voorbij aan je zorgplicht.
- Ik zou de opsteller van de rapportage vragen om een en ander kort toe te lichten of zelf in de verklaring opnemen dat er sprake is van andere omstandigheden waarbij van de NOW-regeling gebruikt mag worden gemaakt.

#### Conclusie

Kan deze NOW-aanvraag wel of niet door de beugel? Heel zwart-wit is de situatie niet. Deze klant kampt met een omzetzaling door de pandemie maar niet zo erg als de cijfers suggereren. Het is immers een seizoenbedrijf. Toch wordt zijn NOW-aanvraag waarschijnlijk moeiteloos gehonoreerd. Iets minder dan een derde van de deelnemers aan dit dilemma (28%) vindt dat de ondernemer met zijn aanvraag binnen de lijntjes blijft. Zesentwintig procent probeert de ondernemer op andere gedachten te brengen. Misschien kan hij minder NOW aanvragen. De grootste groep (42%) kiest voor een minder vrijblijvende benadering. Naast een indringend gesprek legt hij zijn bedenking over de aanvraag vast in het dossier.



## Dilemma 25

### FINFLUENCER

Ik werk als mkb accountant en een van onze nieuwe opdrachtgevers is een daghandelaar en vermogend financieel influencer. Via verschillende online netwerken maar ook als spreker beïnvloedt zij een grote schare volgers. Ze spreekt en schrijft onder meer over het verkrijgen van financiële vaardigheden, het vermijden of sneller afbetalen van studieschulden en de wereld van beleggen. Ook biedt ze op haar website online cursussen aan over cryptocurrency en beleggingen. Iedere boodschap begint keurig met de mededeling dat er geen financieel advies wordt gegeven, zoals de AFM ook eist. Via een goedlopend YouTube kanaal met duizenden volgers geeft ze een inkijkje in haar flitsende leven.

Mijn manager, wiens kinderen overigens deze finfluencer ook op de voet volgen, vindt het een interessante en leuke nieuwe opdrachtgever die op een moderne manier een grote groep mensen bereikt en bijdraagt aan financiële educatie. Daarnaast maakt deze opdrachtgever zichtbaar hoe leuk het kan zijn om je te verdiepen in beleggen en welke rendementen ermee te behalen zijn om te werken aan een betere financiële toekomst. Wat ik niet in de haak vindt is dat zij zonder relevante financiële opleiding haar volgers informeert over mogelijke beleggingen. Het is een vorm van online influencing die niet gereguleerd is en veel risico met zich meebrengt. Achter het delen van die kennis zit een verdienmodel wat voor de influencer in ieder geval erg lucratief is. Daarnaast valt het mij op dat de online achterban erg jong is. Het zijn vooral tieners.

#### Wat doe ik?

1. Een grote groep jonge mensen neemt nu wellicht beslissingen op basis van de inzichten van deze influencer met alle risico's van dien. Ik geef de opdracht daarom terug met deze toelichting. (0/0/3)
2. Ik parkeer mijn bevindingen en ik wacht de verkenning naar de werkwijze en impact van financiële influencers door de AFM af. (1/2/0)
3. Ongeacht mijn unheimische gevoelens: de uiteindelijke verantwoordelijkheid ligt bij de volgers van de influencer zelf. (0/3/0)
4. Iets anders, namelijk...

#### Reacties

- Ik realiseer mij dat er ook autodidacten zijn die hun kennis via zelfstudie en zonder begeleiding hebben verworven. Ik blijf daarom alert op de inhoud en probeer te beoordelen of deze hout snijdt. Daarnaast zal ik jaarlijks willen vaststellen of er inhoudelijke klachten zijn die duiden op misleiding.
- Ik ga in gesprek met deze opdrachtgever over haar opleiding en wat ze doet om volgers te waarschuwen. Op die manier krijg ik een indruk van de integriteit van de klant. Op basis daarvan besluit ik of ik de opdracht teruggeef.
- Je moet je afvragen of je hier als kantoor wel mee geassocieerd wil worden.

#### Conclusie

Iemand die zonder veel kennis van zaken praat over beleggen en cryptocurrency en daarmee als een rattenvanger een groot publiek weet te trekken. Het is geen wonder dat een meerderheid van de accountants zich hieraan stoort. Een deel (45%) geeft aan dat ze de opdracht teruggeeft. Dertig procent schort zijn werkzaamheden op maar wacht eerst de bevindingen van de AFM af. Voor 18% is dit vooral een kwestie waarin ieder zelf maar zijn verantwoordelijkheid moet nemen.





## 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 ontvangt u iedere twee weken een nieuw dilemma waarbij een afweging moet worden gemaakt tussen tegenstrijdige belangen. Je kunt kiezen uit vier antwoorden waarna je meteen ziet wat anderen kozen. Je kunt een reactie plaatsen om je antwoord toe te lichten en ziet ook reacties van anderen.

### Welk belang weegt het zwaarst?

In de app ziet u welke belangen voor u 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 uw keuze op de positie binnen de organisatie waarvoor u werkt. Dit kan betekenen dat u handelt in lijn met wat uw collega 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.

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 winnen van opdrachten en het vermijden van kosten de hoogste prioriteit.

Ook het voorkomen van directe reputatieschade heeft voorrang omdat het ingaat tegen het organisatiebelang.

Het maatschappelijk belang (M) gaat over het handelen op basis van algemene principes van eerlijkheid en integriteit.

Ook een zeer principiële houding met betrekking tot de VGBA valt hieronder. In veel gevallen komt het handelen in lijn met het maatschappelijk belang overeen met het (zeer) lange termijn belang en de continuïteit van de organisatie waarvoor u 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. Heeft u na tien dilemma's bijvoorbeeld de volgende scores:

$P = 18$ ,  $O = 20$ ,  $M = 15$ . Dan bent u een O-P-M type. Dat wil zeggen: iemand voor wie het behalen van organisatie doelstellingen

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 leidinggevendenden versterkt. Het behalen van persoonlijke en organisatie doelstellingen 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 eigen belang 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 uiteindelijk de organisatie succesvoller zal zijn door een focus op de lange termijn. Dit komt onder andere door een goede reputatie. De idealist vindt het om die reden acceptabel als de organisatie, de leiding of de idealist zelf daarvoor soms grote offers moeten brengen.

**De winnaar (Het O-P-M type)**

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



## WELKE KEUZES MAKEN GEBRUIKERS VAN DE DILEMMAPP?

Welk type is het meest vertegenwoordigd onder de gebruikers van de DilemmApp? Oftewel: hoe lopen de hazen?

Onderstaande tabel laat de percentages zien per type van alle gebruikers van de app die tenminste 10 dilemma's hebben ingevuld.

De meeste deelnemers, 71%, horen tot het type 'de belangenbehartiger'

Profiel	Type	Percentage
P-O-M	De politicus	2%
M-P-O	De belangenbehartiger	72%
P-M-O	De autonoom	19%
O-M-P	De loyalist	1%
M-O-P	De idealist	6%
O-P-M	De winnaar	1%

De volgende figuur laat per dilemma de verdeling in antwoorden zien op basis van de verschillende belangen.

Dilemma	Persoonlijk	Organisatie	Maatschappelijk
Niet geschoten, altijd mis?	31%	35%	34%
Horen, zien en zwijgen?	38%	38%	25%
Blijve werknemers?	23%	23%	54%
Beter ten halve gekeerd?	46%	10%	44%
Er buiten houden	38%	35%	27%
Pokerface	44%	6%	50%
Er (g)een gat in zien	46%	8%	46%
Tel uit je winst	45%	55%	0%
Geen chocola van te maken	45%	1%	54%
Lak aan hebben	3%	1%	96%
Kredietaanvraag	27%	27%	47%
Dreigen	0%	25%	75%
Afblazen of uitblazen	72%	28%	0%
Meeliften	31%	6%	63%
NOW regeling	35%	0%	65%
Nood breekt wet	46%	35%	19%

## WELK TYPE BEN JE?

Vul hieronder uw keuze in en ontdek welk type u bent:

	Antwoord	Persoonlijk	Organisatie	Maatschappelijk
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				
25.				
<b>Totaal</b>				

De combinatie van totalen vormt uw profiel:

1. P-O-M (De politicus)
2. M-P-O (De belangenbehartiger)
3. P-M-O (De autonoom)
4. O-M-P (De loyalist)
5. M-O-P (De idealist)
6. O-P-M (De teamspeler)







Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2  
1083 HP Amsterdam  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01  
E [nba@nba.nl](mailto:nba@nba.nl)  
I [www.nba.nl](http://www.nba.nl)

