

Nr.3 2018

ETHIEK

+ DE ACCOUNTANT
IN BUSINESS

Accountants
in business

NBA

+

×

÷

—

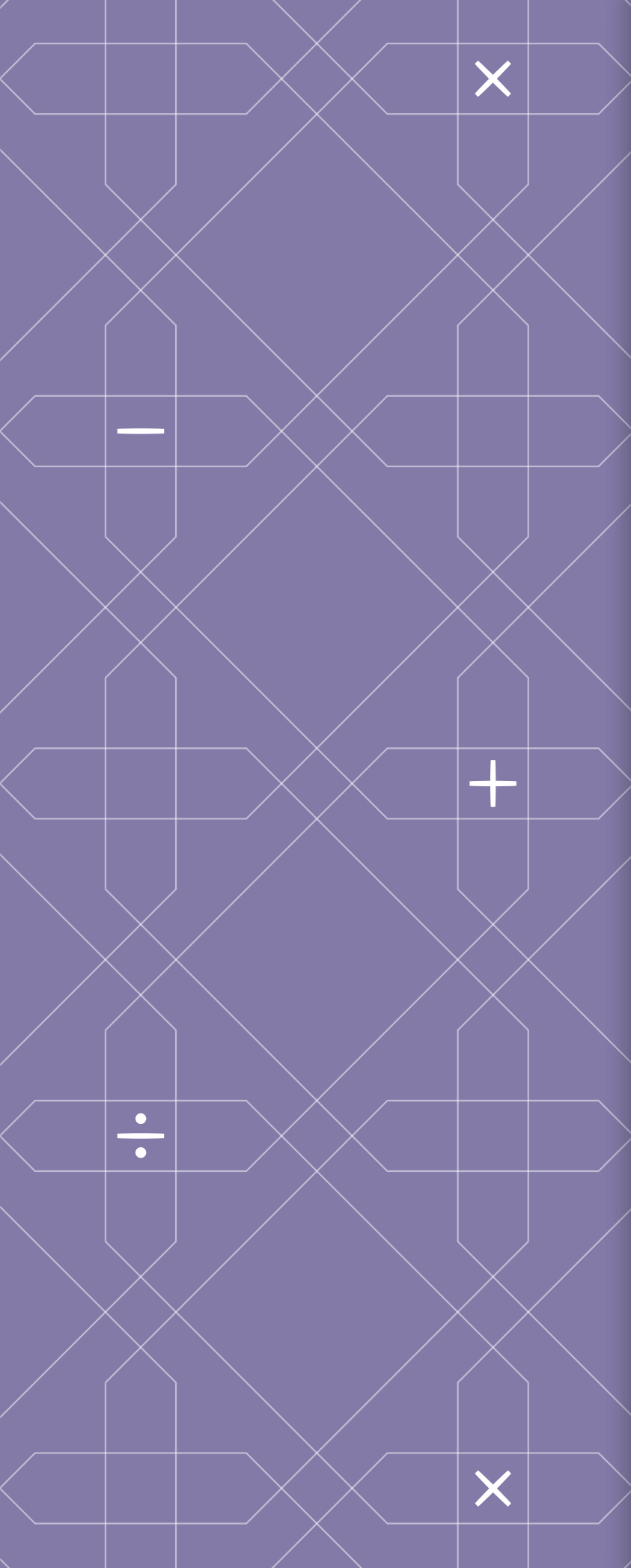
+

+

÷

—

×

 $\times$

Accountants
in business


NBA

De **ledengroep Accountants in business** van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) omvat meer dan 9.300 financieel professionals (RA/AA), voor het merendeel werkzaam als controller, financieel manager of cfo. De ledengroep heeft als missie '**We helpen je als RA/AA met je professionele leven**'.

Deze NBA ledengroep geeft hieraan invulling door het bevorderen van kennisuitwisseling en beroepsontwikkeling zoals met dit blad, visiedocumenten over de financieel professional, onderzoeken in samenwerking met universiteiten, de DilemmApp, Dag van De Financial en andere leden-bijeenkomsten, branche- en themagroepen en een breed aanbod van opleidingen: Finance in business.

COLOFON

Redactie: prof. dr. J.F.M.G. Bouwens, prof. dr. F.G.H. Hartmann,
prof. dr. R.F. Speklé, prof. dr. E.H.J. Vaassen RA (voorzitter),
prof. dr. F.H.M. Verbeeten MBA

Interviews: Peter Steeman

Fotografie: José van Riele

Eindredactie en vormgeving: NBA

Meer informatie op **nba.nl/aib** of mail naar aib@nba.nl
Erica Steenwijk en Danie Duzant.

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 december 2018

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

INHOUDSOPGAVE

5	VOORWOORD
7	REDACTIONEEL
8	FINANCIEEL PROFESSIONALS EN DE ETHIEK VAN TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN <i>EDGAR KARSSING</i>
16	ETHISCH BESEF ONTWIKKELT ZICH OVER LANGERE TIJD <i>PAULINE DERKMAN</i>
19	NOCLAR
20	DE NBA EN HET VERSTERKEN VAN DE PROFESSIONELE MOED VAN DE ACCOUNTANT IN BUSINESS <i>PAUL STUIVER EN MARION SMIT</i>
34	DILEMMA 'SLAATJE ERUIT SLAAN'
36	DE ULTIEME TEST IS: KAN JE JEZELF RECHT AANKIJKEN IN DE SPIEGEL <i>INGRID HEMS</i>
40	DILEMMA 'ESCAPEROOM'
41	MOREEL INTERVISIEMODEL
42	ALS JE DE DILEMMA'S NIET KUNT VERWOORDEN, KLOPT ER IETS NIET <i>CLAUDIA KRUSE</i>
44	FACTSHEET FRAUDE
46	MET EEN FRAUDEUR LIJKT OP HET EERSTE GEZICHT NIETS AAN DE HAND <i>JOOST VAN ONNA</i>
49	WORSTELLEN MET ETHIEK <i>COLUMN JAN BOUWENS</i>
50	ZONDER TEGENGAS WERKT JE MORELE KOMPAS MINDER GOED <i>FRANK PETERS</i>
52	DE MENTALE GEZONDHEID VAN KLOKKENLUIDERS: EEN VERGELIJKENDE STUDIE <i>PETER G. VAN DER VELDEN, MAURO PECORARO, ERIK VAN DER MEULEN</i>
60	IK LEER VEEL VAN PRATEN MET VAKGENOTEN <i>MARCO VAN DER VEGTE</i>
62	RA'S SPREKEN GELUKKIG DEZELFDE TAAL <i>MALIKA BENSELLAM-BOUHTALA</i>



VOORWOORD

Het overgrote deel van onze leden heeft een financieel beroep, CFO, controller of bijvoorbeeld riskmanager. Als men aan deze beroepen denkt, wordt snel de associatie gemaakt met cijfers en processen, echter het vormen van een oordeel over die cijfers en processen vormt een veel belangrijker onderdeel van het werk. En dan komt het nadenken over goed handelen, ethiek, snel om de hoek kijken. Klopt het? Deugt het? En als het niet deugt, dan wordt van ons verwacht om daar iets van te zeggen.

De NBA ledengroep Accountants in business helpt u graag om die taak goed uit te voeren. Door middel van publicaties, het organiseren van sessies waarbij u dilemma's kunt bespreken met beroepsgenoten en het benoemen van fraude als verplicht onderwerp van permanente educatie hopen we uw bewustzijn rond ethiek te vergroten. En daarmee een bijdrage te leveren aan de robuustheid van uw morele kompas. Want 'hoe meer u bezig bent met het eigen morele kompas, hoe sneller u zult opmerken dat 'iets' niet klopt'. En dat is wat het maatschappelijk verkeer vraagt van accountants: dat zij hun absolute best doen om fraude te voorkomen en te signaleren.

Niet altijd zult u daarbij in de gelegenheid zijn om in vertrouwen met een ander over uw dilemma's te spreken. Indien u daar behoefte aan heeft staan onze vertrouwenspersonen als sparringpartner voor u klaar.

Wij hopen dat u deze uitgave met veel interesse tot u neemt en in de toekomst er nog eens bij pakt wanneer u aanloopt tegen ethische vragen of keuzes..

Het ledengroep bestuur
NBA Accountants in business

REDACTIONEEL

Dit derde themanummer is in het geheel gewijd aan ethiek en de rol van ethische analyse voor de accountant in business. Ethische vraagstukken gaan altijd over de norm voor menselijk handelen. Simpel gesteld betreffen deze vraagstukken de zoektocht van mensen naar 'goed' of 'fout' handelen, maar ethiek als gebied van academische en zelfs filosofische analyse gaat inmiddels een stuk verder. De vragen die zich daar fundamenteel aandienen betreffen bijvoorbeeld de vraag hoe we goed en fout handelen eigenlijk definiëren. Een kernvraag daar is of handelen goed is omdat dat vanuit de juiste intenties gebeurt of omdat het de juiste resultaten oplevert? Een andere fundamentele vraag is of goed handelen vooral intrinsiek goed is, omdat het aan een juridische of sociale norm voldoet, of dat handelen als goed geldt omdat dat handelen goed uitlegbaar is? Op deze laatste wijze uitgedrukt gaat de vraag naar ethisch handelen binnen ons vakgebied niet alleen over het handelen van accountants zelf, waarover in dit magazine overigens van alles te lezen is, maar ook over het vakgebied accounting. Accounting gaat immers in essentie over het tonen en uitleggen van het handelen van individuen en organisaties aan hun stakeholders. In die dubbele zin gaan ethische beschouwingen niet alleen over het gedrag van accountants zelf, maar ook over onze manieren waarop wij accountingsystemen ontwerpen en toepassen.

Een voorbeeld van deze laatste opvatting is terug te vinden in het interview met Claudia Kruse. Zij schetst de moeite die binnen ABP gedaan wordt om een taal en structuur te vinden om duurzaamheid goed uit te leggen. Deze taal en structuur dienen als voorwaarde voor een goede verantwoording. Edgar Karssing toont dat vooral rondom de toepassing van nieuwe technologie er steeds zich nieuwe ethische vragen aandienen, met nieuwe termen en nieuwe voorbeelden van wat als goed ethisch handelen geldt. Nieuwe termen en nieuwe voorbeelden moeten gebruikt worden om de taal van ethische discussies continu te blijven verrijken en om deze bruikbaar te houden. Dat laatste is het thema van Malika Bensellam-Bouthala.

Over de rol van ethiek in het handelen van de accountant zelf gaan de overige bijdragen. Ethisch handelen betekent vaak tegen de stroom ingaan en dat kan gepaard gaan met, letterlijk, veel pijn en moeite. Hulpmiddelen in het recht houden van de rug worden geboden door Ingrid Hems en Frank Peters. Beiden doen een pleidooi voor transparantie en het expliciet benoemen van ethische vraagstukken, voor jezelf, maar ook voor en met anderen. Maar Peter van der Velden, Mauro Pecoraro en Erik van der Meulen laten zien, in hun studie naar de mentale gezondheid van klokkenluiders, dat pijn en moeite niet altijd kunnen worden voorkomen. Zij pleiten daarom voor meer aandacht voor het bestaan van negatieve sociale druk in organisaties die regelingen voor klokkenluiders gebruiken.

'God is dood' is een bekende, aan de filosoof Friedrich Nietzsche, toegeschreven uitspraak over de rol van ethiek in het menselijk handelen. De betekenis van deze uitspraak is dat wij, als autonoom handelende mensen, zelf verantwoordelijk zijn voor de definitie en hantering van ethische regels. Ethische regels zijn dus niet zonder meer aan een goddelijke of andere ethische autoriteit te ontleen en zijn daarom ook vaak niet zwart-wit. Joost van Onna illustreert dat aan de hand van een schets van de 'typische fraudeur', die een stuk minder typisch blijkt te zijn dan we zouden willen. Er rest ons dus niets anders dan het met elkaar ontwikkelen en onderhouden van ethische regels, zoals ook Pauline Derkman, Marco van der Vegte, Paul Stuiver en Marion Smit met voorbeelden laten zien. Als er één boodschap daarom centraal staat in alle bijdragen in dit magazine dan is het wel deze: Alleen door continue onderlinge uitwisseling van ideeën, praktijken en voorbeelden zullen accountants de rol van ethisch hoeder kunnen blijven spelen die de samenleving terecht van hen verwacht. Dit magazine poogt daartoe een goede aanzet te bieden.

Veel lees- en reflectieplezier toegewenst.
prof. dr. Frank Hartmann





Financieel professionals en de ethiek van technologische ontwikkelingen

DR. EDGAR KARSSING

INLEIDING

In oktober 2017 verscheen de *Toekomstvisie op het beroep van de Financieel Professional* van de NBA ledengroep Accountants in business. Hierin worden ingrijpende maatschappelijke en technologische ontwikkelingen besproken die invloed hebben op hun werk: technologie, generatiekloof, convergentie, compliance & toezicht en duurzaamheid. Tijdens de zomercursus *Mens en maatschappij* in augustus 2018 ben ik met financieel professionals in gesprek gegaan over de uitdagingen rondom technologie. De *Toekomstvisie* schrijft hierover: 'De snelle technologische veranderingen vragen om adequate aanpassingen binnen organisaties en leiden tot nieuwe business-modellen. Data-analytics, kunstmatige intelligentie, social media, het internet of things, dashboards, cloud computing, robotic process automation, en blockchain zijn steeds belangrijkere onderwerpen in de boardroom en daarmee direct of indirect ook van invloed op de financiële functie'. In de workshops lag de nadruk op de *morele en maatschappelijke uitdagingen* en de rol van de financieel professional bij het agenderen hiervan. Hoe de toekomst er precies uit gaat zien is koffiedik kijken. Maar dat is ook niet de interessante vraag. Hoe willen we dat de toekomst eruit gaat zien? Zoals Tegmark (2017: 229) in *Life 3.0* stelt: 'Pas wanneer we serieus hebben nagedacht over wat voor toekomst we willen, zullen we in staat zijn een koers te bepalen voor de toekomst die we ons wensen. Als we niet weten wat we willen, is de kans klein dat we die ook krijgen'.

Ik beschrijf in de volgende paragraaf eerst de morele en maatschappelijke uitdagingen die technologische ontwikkelingen oproepen. Ik leg daarbij de nadruk op de impact van slimme, zelflerende algoritmes als een gemeenschappelijke deler van veel nieuwe technieken (vgl. Gerards e.a. 2018). Vervolgens introduceer ik een *moral impact assessment* (MIA) om hier grip op te krijgen. Tot slot bespreek ik de rol die financieel professionals hierbij kunnen spelen.

MORELE EN MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN

Aan het begin van de workshops heb ik gevraagd of de deelnemers techniekoptimist of techniekpessimist zijn. Wacht ons een geweldige toekomst of gaat de techniek ons vooral ellende brengen? De overgrote meerderheid was optimist. En daar zijn ook goede redenen voor. Met nieuwe technieken als data&analytics en kunstmatige intelligentie is een enorme verbetering te maken met het vinden van de juiste klanten, met het verbeteren van de dienstverlening aan klanten, met customer loyalty management, met het bepalen van de prijs, met robo-advies, met preventie, met het bestrijden van fraude, met AML/klantidentificatie, met het optimaliseren van operationele processen, met het verminderen van risico's en met het creëren van commerciële kansen. Meer omzet, meer tevreden klanten, betere bedrijfsprocessen! (zie o.a. Van Schoonhoven 2014; Segers 2017; De Boer 2016). Alleen, zij zagen, net als de enkele pessimist, wel grote uitdagingen. En dat lijkt me terecht. Dat begint met baanzekerheid. Werk is voor veel mensen een belangrijke bron van geluk en welbevinden (Veltman 2016). Je baan kwijt raken en heel ander werk moeten gaan doen is niet voor iedereen even gemakkelijk. Volgens de website willrobotstakeyourjob.com zijn financieel professionals 'doomed': er is een 94% kans dat hun werk wordt geautomatiseerd. En volgens de site www.replacedbyrobot.info zelfs 100%. Kortom, tijdens de eerste industriële revolutie werden mensen steeds minder afhankelijk van de spierkracht van mens en dier. In het tweede machinetijdperk doen algoritmes 'voor onze geest (het vermogen onze hersens te gebruiken om onze omgeving te begrijpen en te vormen) wat de stoommachines en de daaropvolgende apparaten voor onze spieren hebben gedaan' (Brynjolfsson & McAfee 2014: 16). Susskind en Susskind (2015) laten in *The future of the professions. How technology will transform the work of human experts* goed onderbouwd zien hoe veel taken van financieel professionals steeds beter door computers kan worden gedaan. Waarbij het niet eens nodig is dat nieuwe technieken perfect zijn, als ze maar beter functioneren dan mensen.

Maar baanzekerheid is slechts een van de vele morele en maatschappelijke uitdagingen die technologische ontwikkelingen oproepen. Zeker belangrijk vanuit de optiek van degenen die ander werk moeten zoeken, maar vanuit een maatschappelijk perspectief staat er veel meer op het spel. Tijdens de zomer-cursus hebben we om hier enig gevoel bij te krijgen als kapstok

het rapport *Opwaarderen. Borgen van publieke waarden in de digitale samenleving* van het Rathenau Instituut genomen. Dit instituut stimuleert de publieke en politieke meningsvorming over de maatschappelijke aspecten van wetenschap en technologie. Het rapport laat zien 'hoe de verreгаande digitalisering van de samenleving fundamentele ethische en maatschappelijke vragen oproept. ... Daardoor komen belangrijke publieke waarden en mensenrechten als privacy, gelijke behandeling, autonomie en menselijke waardigheid onder druk te staan' (Kool e.a.: 6). Ondanks alle zorgen heeft het rapport een optimistische ondertoon: 'we staan niet machteloos, met de juiste acties vanuit overheid, bedrijfsleven en maatschappij, kunnen we de digitale samenleving een verantwoorde opwaardering geven' (Kool e.a.: 7). Als we het goed doen, zou Nederland zelfs een gidsland kunnen worden en daarmee kansen kunnen creëren voor het Nederlandse bedrijfsleven! (Kool e.a.: 15). Ik bespreek kort een aantal van deze zorgen.

AUTONOMIE

Autonomie verwijst naar de keuzevrijheid van mensen en is een voorwaarde voor een ongehinderde ontwikkeling van de eigen identiteit. Tegenover autonomie staan bijvoorbeeld manipulatie en technologisch paternalisme. 'Van paternalisme is sprake als iemand beter meent te weten wat goed voor anderen is dan deze anderen zelf. Bij technologisch paternalisme wordt het paternalisme "gedelegeerd" aan technologie' (Kool e.a.: 50). De algoritmes bepalen wat voor jou goed is! Hierdoor kun je bijvoorbeeld in een informatiebubbel terecht komen, waarin je alleen suggesties voor nieuws, informatie en contacten krijgt die passen bij je voorgaande gedrag, keuzes en interesses (Kool e.a.: 9). En dat beperkt je mogelijkheden om je blik te verruimen, om jezelf te ontwikkelen. Kohnstamm (2016), voormalig voorzitter van Autoriteit Persoonsgegevens, spreekt over digitale predestinatie, waarbij mensen niet meer kunnen ontsnappen aan het profiel dat over hen is opgesteld: 'Via algoritmes wordt een profiel van je gemaakt waar je geen benul van hebt, waar je geen invloed op kunt uitoefenen en waaraan ingrijpende maatschappelijke gevolgen verbonden kunnen zijn'. Profileren kan ook tot *chilling effects* leiden, waarbij mensen hun gedrag aanpassen omdat ze het gevoel hebben dat ze in de gaten worden gehouden. Zo kunnen 'overheden met behulp van data het gedrag van burgers proberen bij te sturen. Het meest in het oog springende voorbeeld hiervan komt



van de Chinese overheid, die van alle burgers een *citizen score* bijhoudt, die een rol speelt bij het bepalen of iemand in aanmerking komt voor bijvoorbeeld een lening, een visum of baan' (Kool e.a.: 73).

MENSELIJKE WAARDIGHEID

Ieder mens heeft recht om als individu te worden behandeld. Gebruik van algoritmes kan ervoor zorgen dat mensen niet meer als individu worden gezien, maar als onderdeel van een groep en ook als zodanig worden behandeld. 'When individuals are treated not as persons but as mere temporary aggregates of data processed at an industrial scale so as to optimize through algorithmic profiling, administrative, financial, educational, judicial, commercial and other interactions with them, they are arguably, not fully respected, neither in their dignity nor in their humanity' (EAG 2018: 17). Tevens kunnen algoritmes, als reeds besproken, tot werkloosheid leiden, terwijl veel mensen zin en betekenis in hun bestaan juist ontleen aan hun werk. En voor de mensen die hun baan behouden kunnen algoritmes gebruikt worden om hun inzet te optimaliseren: op dat tijdstip hebben we zoveel mensen nodig. Hierdoor hebben deze werknemers geen vaste werktijden meer, en zeker als ze pas op het laatste moment hun werkschema krijgen, kunnen ze niet of nauwelijks nog hun privéleven plannen: 'the software also condemns a large percentage of our children to grow up without routines' (O'Neil 2016: 129).

RECHTVAARDIGHEID

Gebruik van kunstmatige intelligentie kan leiden tot discriminatie, uitsluiting en stigmatisering. 'Zo blijken softwareprogramma's die rechters in de Verenigde Staten bijstaan door de kans te berekenen dat een verdachte opnieuw de fout in gaat, in sommige gevallen te discrimineren' (Kool e.a.: 128). En het probleem is veel breder. 'Mensen kunnen op basis van hun profiel toegang tot een lening worden ontzegd, een hogere prijs moeten betalen voor hetzelfde product, of worden aangemerkt als verdachte. Fouten in analyses en profilering kunnen grote consequenties voor individuen hebben en dat is niet wenselijk. Het is tevens zeer onwenselijk dat door profilering systematisch bepaalde groepen mensen worden benadeeld' (Kool e.a.: 76). De inzet van kunstmatige intelligentie roept ook verdelingsvraagstukken op. Wellicht dragen algoritmes bij aan onze welvaart, maar hoe gaat die worden verdeeld? Wie zijn de winnaars, wie zijn de verliezers? En hoe com-



penseren we de verliezers? Hoe zorgen we ervoor dat ook zij hun kansen behouden op de arbeidsmarkt? En zelfs als het zo is dat de digitale revolutie haar eigen werkgelegenheid creëert, hebben de mensen die hun baan verliezen dan de juiste kennis en vaardigheden om die banen in te vullen? (vgl. Kaplan 2015).

CONTROLE OVER TECHNOLOGIE

Als steeds meer beslissingen worden genomen door algoritmes, of tenminste in belangrijke mate hierdoor worden ondersteund, wie heeft er dan controle over en inzicht in die processen? Cathy O'Neil (2016) bespreekt in haar boek met de omineuze titel *Weapons of math destruction. How big data increases inequality and threatens democracy* vele voorbeelden waarbij belangrijke



beslissingen worden genomen – de vervroegde vrijlating van gevangenen, het ontslag van grote groepen leraren, online advertisement, de ranking van scholen, het aannamebeleid van organisatie – op basis van algoritmes die niet of nauwelijks inzichtelijk zijn. Want bedrijfsgeheim. Of omdat eigenlijk niemand ze begrijpt. Ze noemt algoritmes ‘meningen ingebouwd in wiskunde’ (O’Neil 2016: 21). Want de aannames en de definitie van succes zijn allesbepalend, samen met de invoer van data – garbage in, garbage out. ‘Computer says no’. Door (semi-)automatische besluitvormingsprocessen kunnen mensen buiten de boot vallen, terwijl het probleem wellicht eerder de software of de data is dan de persoon die wordt afgewezen. Dan vrezen we wellicht de wereld die Orwell beschreef in 1984 waarin mensen voortdurend in

de gaten worden gehouden (‘Big Brother is watching you’), maar kunnen we beter beducht zijn voor Kafkaëske toestanden, als in Kafka’s boek *Het proces*, waarin de burger compleet machteloos staat tegenover ondoorgrondelijke en onbegrijpelijke besluitvormingsprocessen (vergelijking is ontleend aan Becker 2015: 85). Omdat de gevolgen groot kunnen zijn – *weapons of math destruction* – knelt dit gebrek aan controle. In het Rathenau rapport wordt op hetzelfde probleem gewezen, in iets minder poëtische taal: ‘Naarmate er meer processen aan computersystemen worden uitbesteed, wordt de vraag belangrijker hoe menselijke controle over dergelijke systemen kan worden ingericht. Het gaat immers om systemen die medische diagnoses stellen, adviseren en ondersteunen in de rechtspraak, of bij autonome wapentechnologie zelfs beslissingen nemen over leven of dood. Inzicht in de manier waarop deze systemen tot een bepaalde beslissing komen is cruciaal om deze besluiten te kunnen verantwoorden, en om fouten te signaleren en tegen te gaan, bijvoorbeeld wanneer een systeem een onjuiste medische diagnose stelt door een fout in de software of de data’ (Kool e.a.: 76).

MACHTSVERHOUDINGEN

Dicteren straks de grote bedrijven hoe we moeten leven, wat we mogen eten, hoeveel stappen we zetten, welke keuzes we maken? (Schep 2016: 12). Bepalen verzekeraars die nieuwe technologieën inzetten om risicogedrag terug te brengen – ‘een kastje in de auto’ – wat gewenst en ongewenst gedrag is? (Timmer e.a. 2015). Kunnen werkgevers het gedrag van hun medewerkers sturen met behulp van wearables? Dat zou nogal wat zijn. En dan moeten we niet vergeten dat op het moment dat we ons denken uitbesteden aan machines, we in feite het denken uitbesteden aan de organisaties die de machines beheren (Foer 2017: 92). Software speelt ook een steeds belangrijkere rol in dagelijkse producten en diensten. ‘Degene met de zeggenschap over die software kan in de programmatuur bepalen hoe ze wel of niet gebruikt kan worden’ (Kool e.a.: 76). Er komt dus steeds meer macht te liggen bij bedrijven. En dat mechanisme wordt nog versterkt door het winner-takes-all-effect: ‘WhatsApp bijvoorbeeld werkt alleen als er een groot netwerk van gebruikers op zit. Als zo’n app dan eenmaal de grootste is, is het haast onmogelijk om hiermee te concurreren’ (Kool e.a.: 68). En door het lock-in-effect ‘dat ontstaat wanneer gebruikers niet gemakkelijk genoeg van de ene naar de andere aanbieder kunnen overstappen’ (Kool e.a.: 119). Er is daarnaast

sprake van een transparantieparadox, waarbij consumenten en burgers steeds transparanter worden voor bedrijven en overheid, terwijl andersom consumenten en burgers niet of nauwelijks inzicht hebben in de manier waarop organisaties analyses toepassen (WRR 2016: 75). Kortom, 'Big data, slimme algoritmes en AI zorgen voor verschuivingen in machtsverhoudingen in de relatie tussen bedrijven, overheden en burgers' (Kool e.a.: 73).

EEN MORAL IMPACT ASSESSMENT (MIA)

Hoe krijg je als financieel professional op gestructureerde en systematische wijze grip op de morele en maatschappelijke uitdagingen? Met een MIA, een *moral impact assessment* (dit idee is ontleend aan Wright 2011). Een MIA bouwt voort op een PIA, een *privacy impact assessment*. Bekend geworden door de Algemene

Maar omdat de ontwikkelingen momenteel op de reflectie vooruitlopen, lijkt het me niet onverstandig om ook bestaande producten en diensten aan een MIA te onderwerpen. Een MIA doe je bij voorkeur niet alleen. Het is zelfs een belangrijk doel van een MIA om stakeholders hierbij te betrekken om op die manier morele aspecten van nieuwe technologieën te identificeren, te articuleren en te bespreken (Wright 2011: 200). Ook kunnen stakeholders met oplossingen komen (waarborgen) waar je zelf wellicht nog helemaal niet aan had gedacht. Door stakeholders bij de discussie te betrekken verklein je ook het risico dat een nieuw product 'ontploft' doordat het onverwacht (want niet op voorbereid) enorme weerstand oproept. Juist door stakeholders te betrekken bouw je ook goodwill bij hen op. Op deze manier is een MIA dus zowel een 'early warning system' als een manier om advies te krijgen (Wright 2011: 202).

ALS WE HET GOED DOEN, ZOU NEDERLAND ZELFS EEN GIDSLAND KUNNEN WORDEN



Verordening Gegevensbescherming (AVG). Om even op te frissen, een PIA 'legt in de eerste plaats de privacyrisico's bloot van nieuwe (projecten en initiatieven) of bestaande verwerkingen van persoonsgegevens en draagt bij aan het vermijden of verminderen van deze privacyrisico's. Op basis van deze PIA wordt op systematische wijze inzichtelijk gemaakt hoe groot de kans is dat de privacy van de betrokken personen van wie gegevens worden verwerkt wordt geschaad, waar deze risico's zich voordoen en welke gevolgen daaraan voor hen verbonden zijn' (NOREA 2015). Je zou kunnen stellen dat een PIA naar een deel kijkt (privacy) en een MIA naar het geheel aan morele en maatschappelijke aspecten van nieuwe technologieën. Dat is zeker verstandig bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, in een adequaat productontwikkelingsproces.

Het organiseren van dergelijke dialogen is natuurlijk spannend. Je weet op voorhand niet wat er gaat gebeuren, wie wat inbrengt, en of er enige mate van consensus kan worden bereikt. Dat laatste zou ook niet per se het doel moeten zijn. Een MIA is een hulpmiddel om beter inzicht te krijgen in de problematiek, de verantwoordelijkheden die men bereid is te accepteren en een invulling en uitwerking van het eigen morele kompas. Een belangrijk onderdeel van een evenwichtig besluitvormingsproces waarin alle kansen, risico's en zorgen worden meegenomen. Hierbij kan gebruik worden van een vragenlijst die houvast biedt bij het inventariseren van morele en maatschappelijke aspecten. Bij bijvoorbeeld de waarde 'rechtvaardigheid' formuleert Wright (2011) de volgende vragen:

- 'Has the project identified all vulnerable groups that may be affected by its undertaking?
- Is the project equitable in its treatment of all groups in society? If not, how could it be made more equitable?
- Does the project confer benefits on some groups but not on others? If so, how is it justified in doing so?
- Do some groups have to pay more than other groups for the same service?
- Is there a fair and just system for addressing project or technology failures with appropriate compensation to affected stakeholders?

Doordat je met waarden begint, heb je meteen een eerste kader voor het beoordelen van antwoorden (draagt dit bij aan... staat dit op gespannen voet met...). Je begint met een aantal waarden en geeft aan welke vragen deze oproepen. Daarbij wordt niet gestreefd naar een uitputtende opsomming van mogelijke vragen, het zijn startpunten voor het goede gesprek.

DE ROL VAN DE FINANCIËEL PROFESSIONAL

Aan het einde van de workshop over de morele en maatschappelijke uitdagingen van nieuwe technologieën is aan de deelnemers gevraagd of dit een relevant thema is voor financieel professionals. Het antwoord was een volmondig ja. Ik noem enkele antwoorden. 'Financieel professionals moeten zich openstellen voor nieuwe ontwikkelingen (sensor). We hebben een aanjaagfunctie op eigen vakgebied en moeten andere afdelingen coachen. We zijn de hoeder van de organisatie op gebied ethiek en risicomanagement'. Juist waar de commerciële jongens en meisjes vooral kansen zien, zullen financieel professionals een tegenwicht moeten bieden. Dat is ook geen nieuwe taak, wel een uitbreiding van bestaande taken: 'zorg in de organisatie voor bewustzijn van risico's van technologische ontwikkelingen, waarschuw de business'. De financieel professional moet ervoor zorgen dat de goede dingen op de goede manier gebeuren. Daarom moeten ze deze thematiek ook in besluitvormingsprocessen agenderen. 'Voor veel mensen wordt dit ook pas relevant als er daadwerkelijk een besluit moet worden genomen. Anders blijft het voor velen "geouwehoer"'. Volgens sommigen ligt hier zelfs een mogelijkheid om het eigen bestaansrecht te bevestigen: 'Wij pretenderen vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer te zijn. Hier ligt een kans om deze pretentie ook daadwerkelijk waar te maken'.

Dit betekent dan wel, om deze rollen te kunnen waarmaken, dat de financieel professional niet alleen kennis moet hebben van de business, maar ook van techniek. En, niet onbelangrijk: Je wordt snel opgeslokt door dagelijkse besommingen; je moet ook de tijd en rust nemen om over deze thematiek na te denken'.

Kortom, snelle technologische veranderingen bieden kansen, maar de morele en maatschappelijke uitdagingen die ze oproepen worden niet als vanzelf geagendeerd en adequaat opgepakt. Volgens het Rathenau Instituut is het tijd om de fundamentele impact van digitalisering op de samenleving te onderkennen en ervoor te zorgen dat publieke waarden en grondrechten in het digitale tijdperk worden geborgd. En daarbij hebben alle organisaties een zorgplicht. Hier ligt een belangrijke rol voor de financieel professional. Met bijvoorbeeld een MIA kunnen ze de lastige vragen agenderen. Om vervolgens in samenspraak met alle belanghebbenden invulling te geven aan de zorgplicht.



LITERATUUR:

Becker, M. (2015), Ethiek van de digitale media, Boom.

Boer, L. de (2016), Big Data vraagt om big ethics, rede uitgesproken op 21 september op Big Data Expo 2016.

Brynjolfsson, E. en A. McAfee (2014), Het tweede machinetijdperk. Hoe de digitale revolutie ons leven zal veranderen, Lannoo.

Ethics Advisory Group (2018), Towards a digital ethics, EDPS.

Foer, F. (2017), Ontzielde wereld. De existentiële dreiging van big tech, De bezige bij.

Gerards, J. e.a. (2018), Algoritmes en grondrechten, Universiteit Utrecht.

Kohnstamm, J. (2016), Speech ter gelegenheid van zijn ceremoniële afscheid van de Autoriteit Persoonsgegevens op 2 juni 2016.

Kaplan, J. (2015), Humans need not apply. A guide to wealth & work in the age of artificial intelligence, Yale University Press.

Karssing, E. (2018), 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 68', Tijdschrift voor compliance, jrg. 18, april, blz. 145-155.

Kool, L., J. Timmer, L. Royakkers en R. van Est (2017), Opwaarderen. Borgen van publieke waarden in de digitale samenleving, Rathenau Instituut.

NBA Ledengroep Accountants in Business (2017), Toekomstvisie op het beroep van de Financieel Professional, NBA.

NOREA (2015), Privacy Impact Assessment (PIA). Introductie, handreiking en vragenlijst.

O'Neil, C. (2016), Weapons of math destruction. How big data increases inequality and threatens democracy, Penguin Books.

Schep, T. (2016), Design my privacy. 8 principes voor beter privacy design, BIS.

Schoonhoven, J. van (2014), 'Big Financials, Big Data? Over wetstoepassing en morele oordeelsvorming', Tijdschrift voor Compliance, blz. 285-291.

Segers, F. (2017), 'De compliance officer en innovatie; technologie, risico's en kansen', Tijdschrift voor Compliance, blz. 76-83.

Susskind, R. en D. Susskind (2015), The future of the professions. How technology will transform the work of human experts, OUP.

Tegmark, M. (2017), Life 3.0 Mens zijn in het tijdperk van kunstmatige intelligentie, Maven.

Timmer, J. e.a. (2015), Berekenende risico's: Verzekeren in de datagedreven samenleving, Rathenau Instituut.

Veltman, A. (2016), Meaningful work, OUP.

Wright, D. (2011), 'A framework for the ethical impact assessment of information technology', Ethics and Information Technology, Vol. 13 Iss. 3, blz. 199-226.

WRR (2016), Big Data in een vrije en veilige samenleving, Amsterdam University Press.



drs. Pauline Derkman RA

ETHISCH BESEF ONTWIKKELT ZICH OVER LANGERE TIJD

HOE HELPT DE GEDRAGSCODE EN DE
BEROEPSEED DE ACCOUNTANT IN BUSINESS
IN ZIJN WERK? PAULINE DERKMAN,
DIRECTEUR A.S.R. LEVENSVERZEKERINGEN
EN BESTUURSLID VAN DE NBA LEDENGROEP
ACCOUNTANTS IN BUSINESS, ZIET HET VOORAL
ALS EEN EXTRA STOK ACHTER DE DEUR.
'ALS JE DE EED AFLEGT STA JE ER WEER
EVEN BIJ STIL WAAROM JE VOOR DIT BEROEP
GEKOZEN HEBT.'

WELKE INVLOED HEEFT DE GEDRAGSCODE OP DE MANIER WAAROP JE JE WERK DOET?

'Het is niet zo dat je voor ethische vraagstukken de gedragscode raadpleegt. Dat ethisch besef ontwikkelt zich over langere tijd en werkt bijna als een extra zintuig. Je krijgt al een heel moreel ethisch kompas mee vanuit het gezin waar je in opgroeit. Word je gecorrigeerd als je bijvoorbeeld rommel op straat gooit of niet? De opleiding sloot daar voor mij op aan. Vlak voor mijn afstuderen heb ik in Kopenhagen gestudeerd en daar het vak Ethiek gevolgd. Dat vond ik heel interessant. Hoe ga je om met dilemma's? Hoe handelen mensen? Ze maken niet altijd rationele afwegingen.'

'Van een RA wordt verwacht dat hij voor de juiste cijfers zorgt en een eerlijk beeld geeft. Juistheid, onpartijdigheid, onafhankelijkheid. Het is meer dan alleen een beroep. Je wil altijd eerlijk en netjes handelen. Er is voor mij geen scheidslijn tussen werk en privé. Net als een dokter ook buiten werkuren te hulp schiet als iemand onwel wordt zo ben je als RA ook buiten je vakgebied doordrongen van een ethisch besef. Ik zit in de product approval board vanuit mijn functie als directeur Levensverzekeringen. Daar zitten alle directeuren van de productlines in. In die board kijken we naar voorstellen voor nieuwe producten. Dan stel ik mij altijd de vraag: zou ik dit aan mijn tante verkopen? Kunnen we dit in de markt zetten?'

HET IS MEER DAN ALLEEN EEN BEROEP

WAT VIND JE VAN DE NIEUWE NOCLAR GEDRAGSREGELS DIE VANAF 2019 INGAAN? (zie ook pagina 19)

'Het is een goede leidraad die je helpt hoe te handelen wanneer iets niet door de beugel kan. Wat ik weel mooi vind is dat het in

een aantal fases is opgedeeld. Van signaleren, bespreekbaar maken tot handelen. Je geeft iemand de gelegenheid te reageren. Het kan immers ook zo zijn dat iemand niet met opzet de regels heeft overtreden.'

WAT ZIJN DILEMMA'S IN JE HUIDIGE WERK?

'Er zijn wel eens klachtafhandelingen van producten waarbij het draait om de perceptie van de klant. Hij heeft een andere voorstelling van een product terwijl in het polisblad zwart op wit de voorwaarden staan vermeld. Dat zijn lastige vraagstukken. Je hebt gelijk maar blijkbaar ziet de klant het toch anders. Een ander voorbeeld van een dilemma is: tot hoe ver ga je bij het vinden van verzekerden? Ieder jaar expireren er polissen waarvan de klanten recht op geld hebben. Meestal hebben we de juiste gegevens maar sommige klanten vergeten bij een verhuizing hun nieuwe adres door te geven. Na hoeveel pogingen stop je met het zoeken naar de klant. Dat zijn vraagstukken die mij en mijn team bezig houden.'

MET WIE SPAR JE OVER DILEMMA'S?

'Dat doe ik met mijn naaste collega's maar ook met het lid van de raad van bestuur waar ik aan rapporteer. Het hangt heel erg van het onderwerp af met wie je daarover spart.'

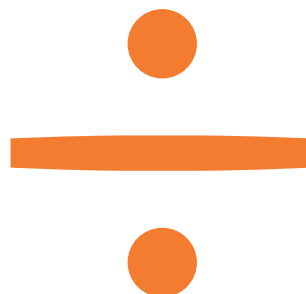
VOEL JE EEN ONDERSCHIED MET COLLEGA'S DIE GEEN GEDRAGSCODE EN BEROEPSEED HEBBEN?

'Dat verschil is er binnen a.s.r. niet. In de eerste plaats omdat alle a.s.r.-collega's een eed of belofte afleggen. Deze bankierseed, die in 2015 werd ingevoerd voor medewerkers is een eed of belofte waarmee je belooft dat je het klantbelang centraal stelt. Ik heb hem zelf ook afgelegd. De eed staat niet op zichzelf. Iedere medewerker die wij werven moet ethisch en moreel verantwoord handelen. Dat stellen we ook aan de orde in het selectietraject. Hoe zou je in bepaalde situaties handelen? Hoe klantgericht ben je? Als iemand bij a.s.r. begint krijgt hij een introductiedag. Aan het einde van de dag wordt ook de eed of belofte afgelegd. Wat voor zowel de accountancy als de financiële sector geldt is dat we met de eed een aantal specifieke gedragsregels afspreken waar je elkaar ook op kan aanspreken.'

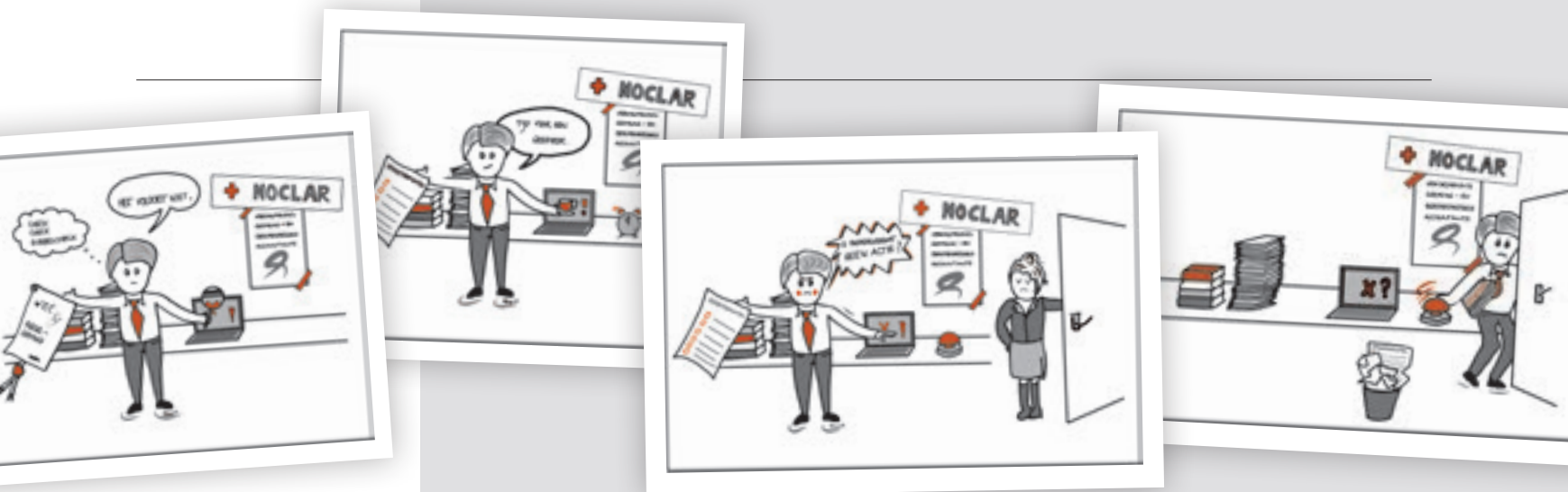
HEB JE ER STEUN AAN?

'Het helpt voor de bewustwording. Het is toch wel een officieel moment. Ik heb de bankierseed in 2014 afgelegd. Voor de accountancy heb ik de beroepseed in 2016 afgelegd. Het lijkt dubbelop, maar ik heb gekozen voor een beroepsgroep en voor deze werkomgeving. Daar hoort dit bij. Als je de eed aflegt sta je er weer even bij stil waarom je voor dit beroep gekozen hebt. Daar word je alleen maar beter van.'

DE EED STAAT NIET OP ZICHZELF



NOCLAR



Wat is NOCLAR?

NOCLAR staat voor Non Compliance with Law and Regulations ofwel het niet naleven van wet- en regelgeving. 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. Is het nieuw? Ja en nee. De nadere voorschriften NOCLAR werken uit wat als principe al in de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA) wordt genoemd. Ook nu dienen accountants volgens de VGBA al actie te ondernemen als zij een overtreding van regelgeving constateren.

WAAROM NV-NOCLAR?

Op het gebied van fraude en onrechtmatigheid verwacht de maatschappij een duidelijke rol van de accountant. De NV NOCLAR geven duidelijk aan wat er van accountants verwacht mag worden en biedt accountants en maatschappij meer houvast. De Nederlandse NOCLAR-regelgeving is een doorvertaling van de in juli 2016 door IFAC vastgestelde IESBA Non-compliance with law and regulations (NOCLAR). Door het IFAC-lidmaatschap heeft de NBA zich verplicht om deze internationale standaard te implementeren in Nederland.

OP WIE VAN TOEPASSING?

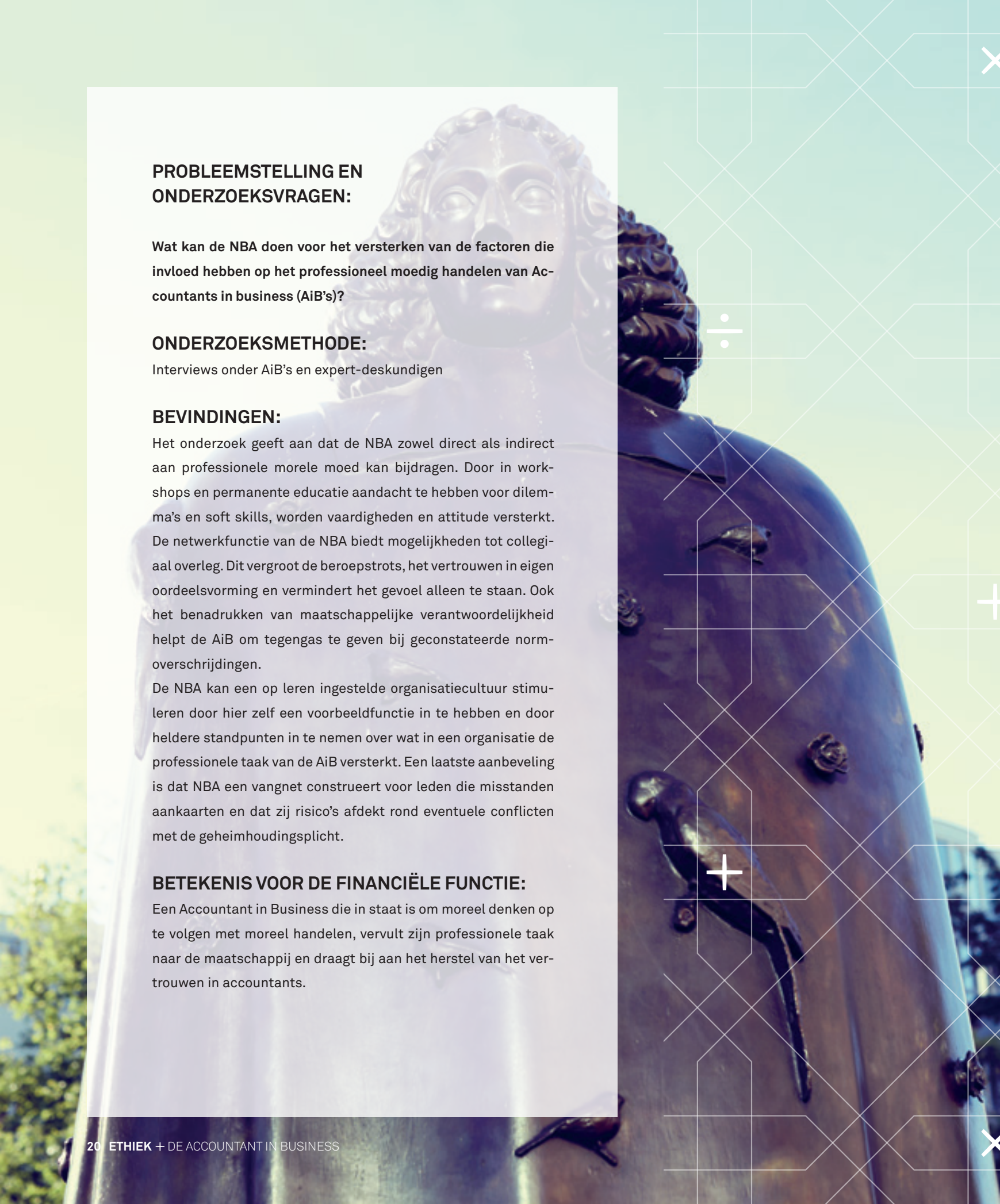
De NV NOCLAR zijn op alle accountants van toepassing. Er is wel een onderscheid op basis van de omgeving waar de relevante niet-naleving plaats vindt. Er zijn regels voor niet-naleving bij de eigen organisatie en ook voor niet-naleving bij een cliënt. Als het gaat om NOCLAR in uw eigen organisatie maakt het uit of u werkzaam bent in een seniorpositie of niet.

HOE OF WAT MOET U DOEN?

De NBA heeft vier stappenplannen gepubliceerd. Deze geven aan welke stappen accountants moeten zetten wanneer zij aanlopen tegen een relevante niet-naleving. Twee stappenplannen hebben betrekking op niet-naleving door een cliënt van een accountant en twee stappenplannen op niet-naleving in de eigen organisatie. Voor deze laatste categorie geldt dat er aanvullende eisen zijn aan een accountant met een seniorpositie.

Voor meer informatie over NOCLAR www.nba.nl/noclar.

Illustrator: Aletha Steijns



PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN:

Wat kan de NBA doen voor het versterken van de factoren die invloed hebben op het professioneel moedig handelen van Accountants in business (AiB's)?

ONDERZOEKSMETHODE:

Interviews onder AiB's en expert-deskundigen

BEVINDINGEN:

Het onderzoek geeft aan dat de NBA zowel direct als indirect aan professionele morele moed kan bijdragen. Door in workshops en permanente educatie aandacht te hebben voor dilemma's en soft skills, worden vaardigheden en attitude versterkt. De netwerkfunctie van de NBA biedt mogelijkheden tot collegiaal overleg. Dit vergroot de beroepstrots, het vertrouwen in eigen oordeelsvorming en vermindert het gevoel alleen te staan. Ook het benadrukken van maatschappelijke verantwoordelijkheid helpt de AiB om tegengas te geven bij geconstateerde normoverschrijdingen.

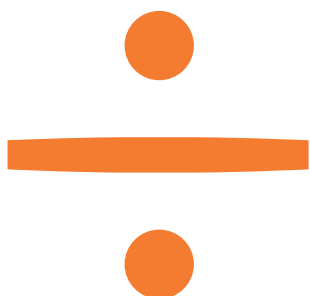
De NBA kan een op leren ingestelde organisatiecultuur stimuleren door hier zelf een voorbeeldfunctie in te hebben en door heldere standpunten in te nemen over wat in een organisatie de professionele taak van de AiB versterkt. Een laatste aanbeveling is dat NBA een vangnet construeert voor leden die misstanden aankaarten en dat zij risico's afdekt rond eventuele conflicten met de geheimhoudingsplicht.

BETEKENIS VOOR DE FINANCIËLE FUNCTIE:

Een Accountant in Business die in staat is om moreel denken op te volgen met moreel handelen, vervult zijn professionele taak naar de maatschappij en draagt bij aan het herstel van het vertrouwen in accountants.

De NBA en het versterken van de professionele moed van de Accountant in Business

DRS. PAUL STUIVER AA
DRS. MARION SMIT



INTRODUCTIE

Al enkele jaren heeft de accountantsbranche te maken met een dalend vertrouwen van het maatschappelijk verkeer in de toegevoegde waarde en de kwaliteit van accountantsdiensten. Dit is mede veroorzaakt door een aantal schandalen in de branche waarbij de rol van de accountant (in business) negatief ter sprake is gekomen. Zo uitte de politiek haar frustraties over accountants in Het Financieel Dagblad (Knoop, 2017) onder verwijzing naar schandalen bij auteursrechtenorganisatie Buma/Stemra en crematieconcern de Facultatieve. Hierbij waren zowel openbare accountants als Accountants in business (AiB's) betrokken. Deze uitingen maken in ieder geval één ding duidelijk, namelijk dat de schijnwerpers volop op de accountantsbranche gericht zijn en dat het maatschappelijk verkeer verandering verwacht of zelfs eist.

In de veranderagenda van de NBA worden maatregelen voorgesteld voor de beroepsgroep en worden de leden opgeroepen om een professioneel-kritische attitude te tonen (Werkgroep Toekomst Accountantsberoep, 2014). Het herstel van vertrouwen is in grote mate afhankelijk van het optreden van de accountant als 'normatieve professional'. Dit houdt in dat een accountant daadwerkelijk handelt wanneer hij/zij geconfronteerd wordt met een ethisch dilemma. Aangezien ethisch handelen negatieve consequenties kan hebben (ontslag, sociale uitsluiting, pesterijen), vraagt dit handelen moed. Dit artikel spitst zich toe op de accountant (RA/AA) die werknemer is van de organisatie waarin hij/zij werkzaamheden verricht. Wat kan de NBA doen om een AiB te bemoedigen om professioneel-kritisch de normen van de professie te verdedigen en daarmee een bijdrage te leveren aan het herstel van het vertrouwen in de accountantsbranche?

Dit artikel gaat over het begrip morele moed, wat AiB's aangeven dat hen belemmert om deze morele moed te tonen en hoe de NBA de AiB kan bemoedigen om professioneel-kritisch te handelen bij dilemma's.

MORELE MOED EN DE PROFESSIONAL

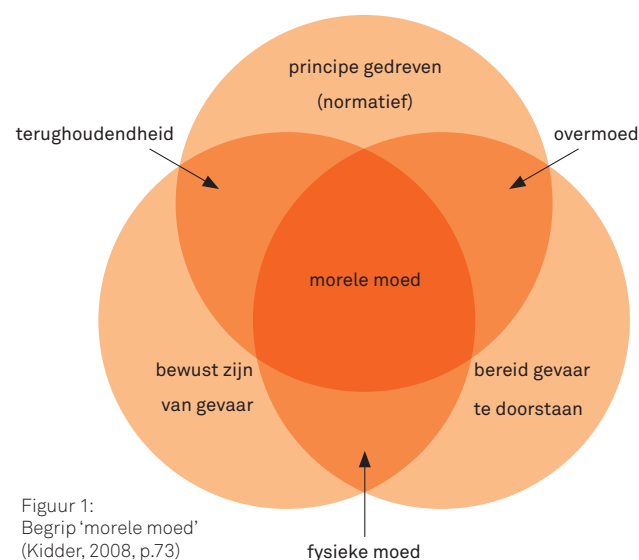
Morele moed gaat niet over bepalen wat het juiste is om te doen (morele oordeelsvorming) of goede voornemens formuleren (morele intentie), maar over hiernaar handelen: 'Wij zien morele moed als de moed om te doen wat je moreel juist acht, ondanks de aanwezigheid van gevaar. Moreel nadenken is niet goed genoeg, je moet je oordeel ook in handelen omzetten. Moed slaat de brug tussen denken en doen' (Zweegers & Karsing, 2012, p. 80). Een visuele weergave van het begrip 'morele moed' wordt gegeven door Rushworth Kidder (2006), zie figuur 1, waarbij hij aangeeft dat morele moed allereerst principe gedreven is. Deze principes zijn vaak gebaseerd op wat gezien wordt als goed voor anderen (Sekerka & Bagozzi, 2007), zoals het publiek belang. Het volgen van de richtlijnen die zijn opgenomen in een eed of bedrijfscodes valt hier ook onder. Principieel handelen wordt moedig wanneer verwacht kan worden dat dit principieel handelen negatieve reacties (gevaar) oproept. De reacties kunnen fysiek, sociaal of psychologisch zijn, bijvoorbeeld ontslag, pesterijen, geen promotie krijgen of genegeerd worden. Moed gaat daarbij over het zich bewust zijn van deze angst voor mogelijke consequenties en desondanks doen wat principieel juist is (Woodard, 2004).

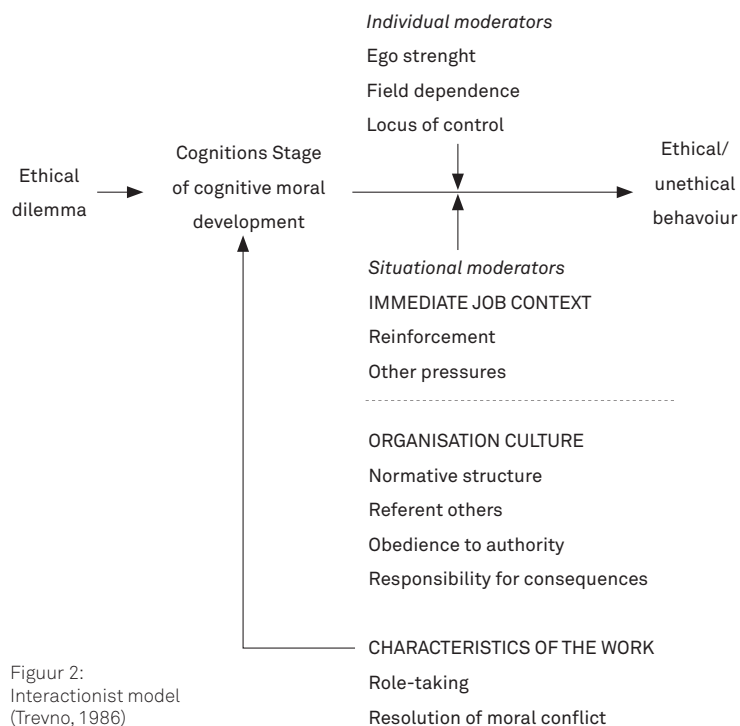
Morele moed wordt vaak geassocieerd met grootse demonstraties van heldendom of met een lang en pijnlijk proces zoals bij klokkenluiden. Het speelt echter ook al een rol bij allerlei dagelijkse handelingen, bijvoorbeeld bij het uiten van een mening, iets op de agenda zetten, een vergadering bijeenroepen of cijfers corrigeren. Ook het gevaar kan dagelijks terugkeren. Kidder (2006) voegt daaraan toe dat het bij morele moed gaat over de bereidheid niet alleen eenmalig, maar ook over een langere tijd morele moed te tonen. Morele moed is dus:

- het zich ervan bewust zijn dat er gevaar dreigt;
- bij het handelen vanuit principes; en
- bereid zijn dit gevaar te doorstaan.

Onderzoek naar wat deze moed beïnvloedt, laat zien dat moedig handelen afhankelijk is van de persoon zélf, maar ook van de kenmerken van de omgeving waarin deze persoon zich bevindt (Craft, 2013; Lehnert, Park, & Singh, 2015; Treviño, 1986).

Aansluitend op het model van Kidder, dat het concept morele moed verbeeldt, maken wij in dit onderzoek gebruik van het Person-Situation Interactionist model van Treviño om vast te stellen welke factoren concreet invloed hebben op de keuze om (niet) principieel te handelen (Treviño, 1986). In figuur 2 is te zien dat zij drie fases onderscheidt: het waarnemen van een ethisch dilemma, het (cognitief) beoordelen wat juist is om te doen en als laatste hier al of niet ethisch naar handelen. Zij onderscheidt dus geen expliciete fase van het formuleren van een voornemen, maar geeft aan dat tussen het be-





Figuur 2:
Interactionist model
(Trevino, 1986)

oordelen van een situatie en het kiezen van de handeling allerlei individuele factoren en omgevingsfactoren beïnvloeden welk gedrag iemand vertoont. Er is geen hiërarchie tussen deze factoren aangegeven. Zowel de individuele als de omgevingsfactoren kunnen gewenst gedrag zowel ontmoedigen (door het gevaar van het gedrag te benadrukken en onderlinge solidariteit te verminderen) als bemoedigen (door het gedrag te belonen of steun te geven in het doorstaan van negatieve consequenties). Omgevingsfactoren beïnvloeden volgens het model daarbij niet alleen direct het gedrag, maar ook de (toekomstige) cognitieve oordeelsvorming. Wanneer bijvoorbeeld medewerkers van een Finance & Control afdeling zich genegeerd en geminacht voelen, kan dit leiden tot een nonchalante control-cultuur. Dit kan de AiB ontmoedigen vast te houden aan de principes van transparantie en zorgvuldigheid. Aan de andere kant

kan een AiB zich gesterkt voelen om juist principieel te handelen wanneer de cultuur van de afdeling gekenmerkt wordt door trots op eigen relevantie en belang. In beide gevallen weet de AiB wat het gewenste gedrag is, maar wordt hij/zij door één of meer van de factoren beïnvloed om hier wel of niet naar te handelen.

Door middel van interviews is gevraagd aan AiB's of zij deze factoren herkennen en of zij van mening zijn dat de NBA via deze factoren principieel gedrag kan bemoedigen. De individuele factoren en omgevingsfactoren worden hierna behandeld (Treviño, 1986).

INDIVIDUELE FACTOREN

Volgens het model zijn vooral drie kenmerken van het individu van invloed op of iemand wél of niet principieel gedrag vertoont. Alle drie de individuele factoren zijn continue variabelen; iemand kan het meer of minder hebben. De factoren zijn:

- **Ego strength**

Personen met een sterk karakter handelen niet impulsief. Zij hebben inzicht in hun overtuigingen over wat goed of fout is en volgen deze overtuigingen consistent.

- **Field dependence**

Wanneer iemand zich in een onduidelijke of dubbelzinnige situatie sterk door de sociale context laat beïnvloeden, is er sprake van een hoge field dependence. Een onafhankelijk individu (field independent) handelt consistent volgens eigen overtuigingen en vertrouwt minder op de oordelen van anderen.

- **Locus of control**

Iemand die weinig invloed ervaart op het eigen leven/handelen, legt de controle buiten zichzelf (external locus). Wanneer iemand meent zelf uitkomsten van eigen handelen te kunnen bepalen (internal locus), neemt deze persoon zelf verantwoordelijkheid voor (ethische) keuzes.

OMGEVINGSFACTOREN

Een werknemer neemt eigen kwaliteiten en kenmerken mee de organisatie in, maar professioneel functioneren vindt altijd plaats in een sociale context en wordt daardoor beïnvloed door de omgeving. Een aandachtspunt hierbij is dat deze invloed van de omgeving niet objectief is, maar geïnterpreteerd wordt. Iemand met een sterk karakter en een hoge morele ontwikkeling zal zich minder snel laten beïnvloeden door omgevingsfactoren. De vorm en kracht van de omgeving verschilt dus per individu. De invloed die de arbeidsomgeving uit kan oefenen, wordt in het Person-Situation Interactionist model als volgt ingedeeld:



- **Characteristics of the Work**

Een functie kan zo ingericht worden dat een medewerker zich meer of minder verantwoordelijk en betrokken voelt bij de oplossing van morele conflicten. Meer verantwoordelijkheid en betrokkenheid leidt tot meer moreel inzicht en besluitvaardigheid. Ervaring met morele vraagstukken vergroot ethisch handelingsvermogen.

- **Organizational Culture**

De cultuur van een organisatie wordt zichtbaar in rituelen, ceremonies, (helden)verhalen en het gedrag van collega's en vooral leidinggeven-den. Een cultuur waarin moreel gedrag tot voorbeeld wordt gesteld, kan bemoedigend werken. Een organisatiecultuur die als onrechtvaardig, opportunistisch, weinig betrokken of gesloten wordt gezien, heeft een ontmoedigende invloed.

- **Immediate Job Context**

De organisatie stuurt het gedrag van een medewerker via de inrichting van de functie en directe omgeving daarvan. Straf en beloning versterkt of verhindert moreel gedrag.

Het model van Treviño is gebaseerd op eerder onderzoek binnen diverse organisaties en functies, niet gericht op de AiB. Het geeft bovendien geen aanwijzingen op welke wijze een beroepsvereniging bij kan dragen aan ethisch handelen na het waarnemen van een ethisch dilemma. Om de factoren specifiek voor de Accountant in business en de NBA in te vullen, is ervoor gekozen dit met de eigen verhalen van de AiB's te onderzoeken.

METHODE VAN ONDERZOEK

De motivaties, meningen, wensen en behoeften van de AiB's zijn onderzocht met kwalitatief onderzoek. In de periode april-juni 2017 zijn negen semigestructureerde interviews met AiB's gehouden en drie gesprekken met experts gevoerd over het onderwerp morele moed. De geïnterviewden zijn geselecteerd op basis van hun ervaring met morele dilemma's. Om sociaalwenselijke antwoorden te voorkomen, is volledige anonimiteit toegezegd. Hierdoor kan hun identiteit alleen als volgt aangeduid worden:

	TYPE ORGANISATIE	LEEFTIJD CATEGORIE
AiB 1	Kennisinstelling	50-59 jaar
AiB 2	Semi overheid	50-59 jaar
AiB 3	Privaat-publiekrechtelijk	30-49 jaar
AiB 4	Financiële dienstverlening	60-69 jaar
AiB 5	Productie	20-29 jaar
AiB 6	Productie	30-49 jaar
AiB 7	Dienstverlening	50-59 jaar
AiB 8	Financiële dienstverlening	30-49 jaar
AiB 9	Bank-verzekering	60-69 jaar

De interviewvragen zijn gebaseerd op het Person-Situation Interactionist model van Treviño (1986). Gevraagd is naar ervaring met de factoren uit het model en naar meningen over wat de NBA had kunnen bijdragen. De interviews zijn opgenomen en na afloop in detail uitgewerkt. Op basis van dit beperkte aantal interviews kan geen valide en betrouwbare uitspraak worden gedaan die geldig is voor de ervaringen en verwachtingen van alle AiB's. Het geeft echter een beeld dat verder onderzocht kan worden en een aanleiding kan zijn voor de NBA om haar bemoedigende invloed uit te oefenen op de dilemma's waar haar leden zich geregeld voor gesteld zien.



De drie experts zijn geselecteerd op basis van hun kennis van morele dilemma's en integriteit bij de beroepsgroep. De citaten die zijn opgenomen in dit artikel zijn aan hen voorgelegd. Zij hebben toestemming gegeven deze te gebruiken. De geïnterviewde experts zijn:

- **Dr. Edgar Karssing**, universitair hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit
- **Prof. Dr. Muel Kaptein**, partner bij KPMG en als hoogleraar Business Ethics en Integrity Management verbonden aan de Erasmus Universiteit.
- **Dr. Alain Hoekstra**, verbonden aan het Huis voor Klokkenluiders.



RESULTATEN EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de interviewresultaten weergegeven, geordend naar het Interactionist model van Treviño (1986). Per factor worden aanbevelingen voor de NBA gegeven.

INDIVIDUELE FACTOREN

Bij het voorleggen van de drie individuele factoren, werden deze door de geïnterviewden herkend. Tijdens het interview reflecteerden zij op deze factoren bij het bespreken van een ervaring van moedig professioneel optreden.

Ego strength: Geïnterviewden twijfelden niet aan de standvastigheid van hun eigen karakter, maar uitten wel twijfel of alle andere AiB's voldoende hun rug rechthouden wanneer dit nodig is. In meerdere interviews is genoemd dat waargenomen is dat collega-AiB's tekenden voor zaken die niet wenselijk waren. Sommige AiB's gaven aan zich eenzaam en verontwaardigd tegelijk te voelen op momenten dat zij (als enige) standvastig vasthielden aan een principe. Dit conflicteert met een 'beroepstrots' als een terugkerende motivator voor moreel handelen, verwoord als 'Ik kan niet anders: ik ben een RA' (AiB, kennisinstelling). Ook het voelen van verbondenheid en steun bleek bemoedigend: 'Hoe meer connecties je met de NBA hebt, hoe eerder je die morele moed gaat tonen. Als je alleen bent, is het moeilijk' (AiB, semi overheid).

De NBA wordt daarbij gezien als vertegenwoordiger van de beroepsgroep, waar ook vakkennis aanwezig is en daarmee begrip voor de dilemma's waar de AiB mee geconfronteerd wordt. Alle geïnterviewden benoemen in verschillende woorden dat zij solistisch werken. Hoewel zij in hun netwerk goede mensen hebben, voelt het eenzaam. Dit geldt voor de een sterker dan voor de ander, wat te maken heeft met Ego strength en met baankeuze: 'Ik ben bovendien nog zzp-er [...] je voelt je dan wel heel erg eenzaam als je dan op zo'n vaktechnisch gebied verder niet met andere mensen kan delen' (AiB, kennisinstelling).



Field dependence:

In het model van Treviño wordt de afhankelijkheid vooral bedoeld als een beïnvloedbaarheid door sociale druk van anderen. De relevantie hiervan werd erkend door de geïnterviewden. Enerzijds doordat de accountancy-richtlijnen creatief geïnterpreteerd kunnen worden en deels vorm krijgen door onderlinge afstemming. Ondanks de creatieve mogelijkheden, gaf men aan zich steeds zeker te voelen over het kunnen vellen van een onafhankelijk oordeel over wat het juiste was om te doen. Zoals een AiB aangaf in het interview: '...maar op een gegeven moment is er voor mij een limiet. Ik kan echt wel begrijpen waarom die het doet, maar het is niet slim, je hebt er alleen maar last van' (AiB, privaat-publiekrechtelijke organisatie). Anderzijds is men zich bewust van sociale afhankelijkheid doordat men beseft dat iedere handeling binnen een relatie plaatsvindt. Zo maakt één van de geïnterviewden een vergelijking met een rechter, voor wie een moreel oordeel vellen geen probleem hoeft te zijn 'want die ziet één keer iemand, spreekt recht, that's it.' Terwijl je als AiB in een relatie zit 'waarin je aan de ene kant continu rechter moet spelen, en je aan de andere kant ook moet zorgen dat je proces blijft lopen' waarbij het mogelijk is dat collega's 'gewoon niets meer zeggen of je wordt niet meer geaccepteerd' (AiB, financiële dienstverlening).

Tijdens de interviews bleek 'onafhankelijkheid' voor de geïnterviewden vooral geassocieerd te worden met financiële onafhankelijkheid. Het ontvangen van salaris van de organisatie waarop men toezicht houdt, creëert financiële afhankelijkheid. "Onafhankelijkheid is een (te) hoog doel voor AiB in de praktijk.' (AiB, financiële dienstverlening). Ook in voorgesprekken tijdens het zoeken naar AiB's om te interviewen, kwamen veel eigen ervaringen of verhalen over ontslagen voor. Ondanks dat op dit moment de arbeidsmarkt voor financiële professionals goed is, wordt toch ontslag of gemis aan promotiekansen als zeer problematisch ervaren. Twee geïnterviewden gaven aan beducht te zijn om binnen de arbeidsmarkt bekend te staan als moraalridder. Hierop wordt teruggekomen bij 'Characteristics of the Work'.

Locus of control: Geïnterviewden bleken zich bewust van hun verantwoordelijkheid voor het maatschappelijke belang, maar zagen hun eigen invloed als laag. Dit gold vooral als principieel gedrag het gevoel opriep 'supermangedrag' te moeten vertonen (AiB, financiële dienstverlening). Ook ingebed zijn in een structuur met een machtige leidinggevende, verminderde het gevoel om zelf invloed te hebben op uitkomsten.

AANBEVELING VOOR DE NBA, T.A.V. INDIVIDUELE FACTOREN

De al opgezette bijeenkomsten rond moresprudentie en morele moed, waarin met mede-AiB's gesproken kan worden over casuïstiek, bleken een bemoedigende invloed te hebben. 'Het heeft mij alleen maar gesterkt. De vertrouwenspersoon, en ook andere mensen.[...] Als je dan even met iemand hebt gesproken voel je weer even die



opluchting. Dat geeft je nog meer moed.’ (AiB, kennisinstelling) Ook wordt de vaardigheid van ethische besluitvorming (en handelen) vergroot. Het delen van ervaring met beroepsgenoten bevestigt het belang van de eigen rol in de organisatie en vermindert eenzaamheid. Eenzaamheid wordt letterlijk benoemd door een geïnterviewde, wat door deze AiB direct wordt gekoppeld aan een oproep aan de NBA om meer bekendheid te geven aan wat ze al doet. (AiB, kennisinstelling)

Daarnaast werkt bespreken van rolmodellen voor geslaagd moedig handelen stimulerend, bijvoorbeeld: ‘De NBA zou een soort jaarverslag kunnen maken van de casussen die voorkomen, zodat de beroepsgroep hiervan kan leren’ (AiB, financiële dienstverlening).

Permanente educatie kan vertrouwen in eigen kennis en soft skills versterken. De NBA heeft een taak in het sturen en controleren van de kwaliteit van deze bijscholing. Interessant hierbij is dat AiB’s ‘zorg’-woorden gebruiken wanneer zij praten over wat de NBA kan doen: ‘Omarmen’ (AiB, financiële dienstverlening) en ‘gedeelde smart is halve smart’ (AiB, semi overheid).

Een andere mogelijkheid die benoemd is in interviews, is het houden van een intake bij inschrijving voor de accountantsopleidingen, waarin naast de openbare accountants en interne accountants ook de AiB’s worden opgeleid (AiB, financiële dienstverlening). Een AiB vervult immers een maatschappelijke functie, vergelijkbaar met bijvoorbeeld militairen en politie. In deze beroepsgroepen is het gebruikelijk dat professionals worden getoetst op hun integriteit en standvastig karakter voorafgaand aan hun opleiding. De NBA zou op basis van excellente AiB’s een karakterprofiel kunnen opstellen en de opleidingen kunnen stimuleren om hier expliciet op te toetsen en dit karakterprofiel verder bij de studenten te ontwikkelen. Dit vereist nog wel gedegen onderzoek naar de wenselijkheid en haalbaarheid hiervan.

OMGEVINGSFACTOREN BINNEN DE ORGANISATIE

Zoals bekend is zijn AiB’s werkzaam in verschillende functies en op verschillende structuren binnen bedrijven. Terwijl de accountant nog afstand kan nemen tot de controlerende organisatie, is de AiB sterk verbonden aan de organisatie die hij/zij controleert, wat de omgeving een grotere invloed geeft. Uit antwoorden van zowel AiB’s als experts blijkt dat zij accepteren dat morele moed nodig is voor het uitvoeren van de functie. ‘Je kunt eigenlijk zeggen ‘een dag geen moed getoond is een dag niet gewerkt’ (Muel Kaptein). Tegelijkertijd wordt aangegeven dat professionele bemoediging hierbij nodig is.

Characteristics of the Work: Zowel AiB’s als experts geven aan dat gevaar bij moed hoort. Dit gevaar volgt uit de rol van de accountant, die immers controlerend en toetsend is. Niettemin is het de vraag of de consequenties voor professioneel gedrag ge-





heel gedragen moeten worden door de individuele AiB. 'Je vraagt mensen om hun nek uit te steken.[...] Die liggen daar wakker van en die hebben daar enorme worstelingen mee. De beroepsethiek enerzijds, waarin je beroepsregels je vragen om een stap voorwaarts te zetten en dan je thuis anderzijds. Neem je die stap dan doe je het moreel goede, maar dan word je er keihard op afgerekend. Dat gebeurt toch heel vaak. Is dan die beroepsethiek, het goede doen en je morele plicht voldoende om moed te tonen?' (Alain Hoekstra). Zoals al aangegeven bij 'Field dependence' wordt de mogelijkheid van ontslag als zeer waarschijnlijk en pijnlijk ervaren. Wanneer de AiB gehoor geeft aan de oproep van de maatschappij en vakgenoten om integer te handelen, is het dan terecht dat de negatieve consequenties vooral het persoonlijk leven raken?

Uit de interviews blijkt verder dat de vereiste van vertrouwelijkheid gezien wordt als een belemmerend karakteristiek van het beroep. Juist de ethisch bewuste AiB is zich bewust van de regels en waarden van het beroep, zoals de geheimhoudingsplicht. Deze plicht tot geheimhouding maakt het echter ook lastig om vakgenoten te raadplegen over de situatie en om de ethische juistheid van het (eigen) handelen te toetsen. Dit vraagt soms om het delen van meer specifieke details dan vanuit de geheimhoudingsplicht is toegestaan.

AANBEVELING VOOR DE NBA T.A.V. CHARACTERISTICS OF THE WORK

De AiB handelt in het algemene belang. De uitdagende momenten hebben de vorm van een conflict met iemand die de overtreding begaat. De AiB heeft onder ede beloofd dit conflict aan te gaan, ondanks het risico op demotie of ontslag. 'Als je als beroepsgroep hoge eisen stelt dan moet je de leden die daar aan voldoen ook niet in de kou laten staan als ze zich aan die eisen houden.' (Edgar Karssing). De NBA zou conform bijvoorbeeld de politieorganisatie of diverse vakbonden een vangnetfunctie kunnen bieden en bijvoorbeeld juridische of financiële bijstand kunnen verlenen. 'Fonds of verzekering af te sluiten door de NBA, dat AiB's in de financiële zin worden beloond. Dat zou fantastisch zijn.' (Alain Hoekstra). Wanneer de AiB de belangen van de maatschappij en beroepsvereniging dient, kan verwacht worden dat de consequenties ook deels door de maatschappij en beroepsvereniging worden opgevangen.

De geheimhouding die AiB's moeten betrachten naar hun opdrachtgevers is belangrijk voor het kunnen uitoefenen van de functie. Niettemin kan deze geheimhouding ook belemmerend werken om morele moed te tonen wanneer de opdrachtgever juist regels overtreedt. De NBA kan ondersteunen door een veilige ruimte te creëren waarin de geheimhouding niet gerespecteerd hoeft te worden in situaties van misstanden. 'Geef ruimte in de beroepsregels (VGBA) om te overleggen en de regels van vertrouwelijkheid bij excessen te laten varen en geheimhoudingsplicht te laten varen in situaties waar overleg gewenst is (Bescherming conform WWFT)' (AiB, financiële dienstverlening).

Door dit overleg kan de misstand getoetst worden en kunnen eventuele vervolgstappen weloverwogen genomen worden.

Organizational Culture: De meeste geïnterviewden bleken te werken in een klassieke verticale organisatiestructuur. Hierbij werd de relatie met de te controleren manager als ongelijkwaardig en restrictief ervaren. Kenmerk van het werk van professionals is dat er speelruimte is in de uitvoering van hun taken. Het hangt echter af van de moraliteit van de cultuur wat het effect is van deze strikte sturing of speelruimte, zoals een geïnterviewde vertelde die frauderende managers had gerapporteerd: 'Ze hadden ook wel macht hoor, alles moest volgens vaste procedures lopen. Alleen onze afdeling kon doen wat er zeg maar [buiten de procedures moest verlopen]. Dat maakt het wel heel makkelijk; dat de interne beheersing ook vrij zwak was' (AiB, privaat-publiekrechtelijke organisatie).

In het omgaan met die speelruimte toont de professional zijn vakmanschap en morele kompas. Dit is de morele dimensie van het werk van de professional, de normatieve professionaliteit (Kunneman, 2005). Deze dimensie vereist van professionals dat zij zich bewust in een continu leerproces bevinden met ruimte voor de ander en het andere. Zoals Muel Kaptein in het interview aangaf, terwijl hij verwees naar een definitie van morele moed: 'Je toont juist moed op het moment dat je twijfelt. Want juist als je twijfelt heb je moed nodig, als je niet twijfelt doe je automatisch het goede of automatisch het verkeerde.' Effectief omgaan met dit twijfelen is onderdeel van het professionele leerproces.

AANBEVELING VOOR DE NBA T.A.V. ORGANIZATIONAL CULTURE

Een cultuur waar veilig spreken over fouten normaal is, vermindert de noodzaak van morele moed. De NBA kan door eerder genoemde permanente scholing en uitwisseling stimuleren dat AiB's hun competenties (verder) ontwikkelen om deze cultuur in de eigen organisatie te bevorderen. Dit vraagt wel van de NBA dat niet alleen in eigen kring een lerende cultuur wordt bevorderd (zie ook Werkgroep Toekomst Accountantsberoep, 2014), maar dat zij ook als vereniging van beroepsbeoefenaars actief bij organisaties aangeeft dat het uitwisselen van twijfel en fouten wenselijk is voor verdere professionalisering.

Een ander aspect bij het bovenstaande is de invoering van de Nadere Voorschriften 'Non Compliance with Laws And Regulations' (NOCLAR). Deze voorschriften zijn een uitwerking van de 'Verordening gedrags- en beroepsregels accountants' (VGBA). Zij beschrijven de te nemen acties wanneer een accountant constateert dat zijn of haar organisatie niet voldoet aan wet- en regelgeving. Alleen met gezamenlijke afspraken en afstemming kan voorkomen worden dat hiermee teruggekeerd wordt naar de in-

strumentele toepassing van regelgeving die normatieve professionaliteit overtroeft. De NBA kan invloed hebben op wat de invoering van deze voorschriften gaat betekenen voor de professionele ruimte en daarmee op het tonen van morele moed door AiB's.

Immediate Job Context: De AiB kan als enige finance professional werkzaam zijn in een organisatie. Dit beperkt mogelijkheden tot snelle collegiale consultatie. 'Ik voel me eenzaam bij het nemen van morele beslissingen, omdat ik als enige accountant in dit bedrijf werkzaam ben' (AiB, productiebedrijf). Een dergelijk gevoel geïsoleerd te zijn, betekent ook geregeld meer afhankelijkheid van de hiërarchische structuur. 'We werken nog te veel verticaal. We overleggen maar weinig' (AiB, productiebedrijf). Voor vrijwel alle geïnterviewden bleek het lastig om een betrouwbare gesprekspartner te vinden. Mogelijkheden bij de NBA en instituties als het Huis van de Klokkenluider bleken onbekend.

Hierbij geldt ook dat de AiB wordt beoordeeld (voor promotie en contractverlenging) door de leidinggevende wiens financieel handelen door de AiB gecontroleerd moet worden. Straf en beloning wordt hierdoor meer bepaald op basis van meedraaien in de reguliere bedrijfsvoering dan op basis van kritisch professioneel handelen.

AANBEVELING VOOR DE NBA T.A.V. IMMEDIATE JOB CONTEXT

De al eerder genoemde workshops van de NBA bieden een mogelijkheid tot collegiaal overleg. De NBA zou dit aan kunnen vullen met een verdere facilitering van een intervisie- of buddy-netwerk. Dit kan helpen om vanuit de professie tegenwicht te bieden aan een mogelijk conflicterende sturing door een lijnmanager.

Ook kan de NBA onderzoek stimuleren waarin helder wordt wat het verschil in effect is tussen een AiB in een finance kolom of een business kolom. Het is namelijk niet alleen in het MKB dat er veel verticaal binnen de business wordt gewerkt. Dit gebeurt ook in grotere organisaties die in divisies zijn opgedeeld en waarin de finance kolom minder sterk is ontwikkeld en mogelijk (mede) lijnverantwoordelijkheden draagt. Op basis van de conclusies uit dit onderzoek kan de NBA mogelijk aanbevelingen doen.

DISCUSSIE EN VERVOLGONDERZOEK

Voor het onderzoek is een beperkt aantal AiB's gesproken. Het bleek niet eenvoudig om Accountants in Business te vinden die willen spreken over morele dilemma's. Hoewel het onderwerp als belangrijk en relevant wordt ontvangen, blijkt er aarzeling te zijn om te praten over persoonlijke ervaringen. Dit kan betekenen dat de groep geïnterviewden die wel bereid was om over het onderwerp te praten, niet voldoende representatief is voor de hele beroepsgroep.

Ook bij de aandacht voor het begrip 'Morele moed' zijn enkele kanttekeningen te plaatsen. Hoewel de NBA/VRC een aantal cursussen 'Morele moed' heeft georganiseerd ten behoeve van permanente educatie, is het geen onomstreden concept. Zo verwijst Edgar Karssing, docent van de cursus en geïnterviewde voor dit onderzoek, ook naar de term 'Robuuste professionaliteit' (Karssing, Pheijffer, & Hoogenboom, 2012), maar ook de termen 'normatieve professionaliteit' 'rechte rug' of 'professioneel-kritische attitude' worden gebruikt. Het gebruik van de term 'moed' brengt associaties met zich mee als kardinale deugd, heldendom, moraalridder, terwijl in essentie de AiB precies doet waartoe hij/zij is aangesteld. Is dit handelen naar de normen van de professie nu buitengewone persoonlijke moed of functie gerelateerde correcte professionaliteit? Niettemin hanteren we in dit artikel de termen moed en bemoedigen. Het gedrag dat hiermee wordt aangeduid, is en blijft immers wat de NBA bij haar leden wil versterken.

Als laatste geven we de overweging dat er een verschil is tussen professioneel onkundig handelen van een AiB en het niet melden van een NOCLAR-situatie. Onkunde kan de persoon individueel worden aangerekend. Een NOCLAR-overtreding wordt echter door iemand anders geïnitieerd, waarbij de AiB dient te reageren. Hierbij zijn nadrukkelijk de omgevingsfactoren van belang. Wanneer bij de constatering van een niet-gerapporteerde NOCLAR allereerst de individuele AiB wordt verweten dat het hem of haar aan 'morele moed' heeft ontbroken, kan dat worden geïnterpreteerd als een afleidingsmanoeuvre. Het is wenselijk eerst te onderzoeken of de organisatie er juist toe is ingericht om non compliance ongerapporteerd te laten plaatsvinden. In dat geval vraagt het immers 'superman'-moed om als individu in deze omgeving het moreel juiste te doen, hoe professioneel en kundig men ook is.

SLOTCONCLUSIE

De NBA zet met de VGBA (en haar voorgangers) en de beroeps-eed belangrijke stappen in de verheldering van welk principeel handelen verwacht mag worden van accountants. De individuele accountant heeft met workshops en andere vormen van educatie de mogelijkheid zich te sterken om te bepalen wat het juiste is. Of de AiB ook daadwerkelijk handelt naar bevindingen kan de NBA beïnvloeden door het stimuleren van onderlinge verbondenheid en trots. Ook ondersteuning door intercollegiale uitwisseling en de vertrouwenspersonen, werkt bemoedigend. Een geïnterviewde die op dit vlak al contact met de NBA heeft gehad, gaf aan: 'Het valt me op hoe serieus ze met mij bezig zijn, met mijn probleem om het maar zo te zeggen. Ik moet zeggen dat ik het enorm positief heb ervaren, hoe serieus ernaar geluisterd is. En hoe meer connecties je hebt met de NBA, hoe eerder je die morele moed gaat tonen denk ik.' (AiB, kennisinstelling)

Een andere stimulering is het versterken van het vertrouwen van de AiB door permanente educatie in vak kennis en persoonlijke competenties. De invloed die de omgeving heeft op accountants is zichtbaar gemaakt door de erkenning van 'wicked problems' in de accountancy kantoren (Monitoring Commissie Accountancy, 2016). Ook voor de AiB's is de werkomgeving bepalend voor het individueel handelen. De NBA kan helpen door een standpunt in te nemen over wat de meest bemoedigende omgeving is voor een AiB. Hiermee wordt duidelijk dat organisaties een belangrijke invloed hebben op het handelen van hun medewerkers, zonder dat hiermee afbreuk wordt gedaan aan de individuele professionele verantwoordelijkheid. Als laatste is het aan de NBA om te overwegen of zij een vangnet wil bieden (in de vorm van een verzekering of fonds) voor de AiB die valt door de hoge professionele standaard na te leven.

OVER DE AUTEURS

drs. Paul Stuiver AA is afgestudeerd Bedrijfskundige en AA-accountant. Hij werkt op een openbaar accountantskantoor als Director Finance. Sinds oktober 2016 is hij lid van de Commissie Vertrouwenspersonen en assisteert bij de moresprudentiesessies. Met het onderzoek naar Morele moed is hij tevens afgestudeerd bij de Hogeschool voor Toegepaste Filosofie (Utrecht).

drs. Marion Smit is afgestudeerd

Antropoloog en Organisationspsycholoog. Zij werkt als docent/onderzoeker bij de Faculteit Business en Economie van de HvA. Zij doceert Ethiek en Talentcoaching en begeleidt afstudeerders. Haar onderzoek gaat over de morele moed van Controllers.



LITERATUUR:

- Craft, J.L. (2013). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221-259. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>
- Karssing, E.D., Pheijffer, M., & Hoogenboom, B. (2012). *De robuuste professional*. Assen: Van Gorcum.
- Kidder, R.M. (2006). *Moral Courage*. New York: HarperCollins Publishers.
- Knoop, B. (2017, September 7). Politieke frustratie over accountants groeit. *Het Financieel Dagblad*.
- Lehnert, K., Park, Y.-H., & Singh, N. (2015). Research Note and Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: Boundary Conditions and Extensions. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 195-219. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2147-2>
- Monitoring Commissie Accountancy. (2016). *Veranderen in het Publiek Belang*. Amsterdam.
- Sekerka, L.E., & Bagozzi, R.P. (2007). Moral courage in the workplace: moving to and from the desire and decision to act. *Business Ethics: A European Review*, 16(2), 132-149. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2007.00484.x>
- Treviño, L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4306235>
- Werkgroep Toekomst Accountantsberoep. (2014). In het publiek belang. Retrieved from https://www.accountant.nl/globalassets/accountant.nl/toekomst-accountantsberoep/in_het_publiek_belang_rapport_25sep2014.pdf
- Woodard, C.R. (2004). Hardiness and the Concept of Courage. *Consulting Psychology Journal*, 56(3), 154-162. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.56.3.0>
- Zweegers, M., & Karssing, E.D. (2012). *Jaarboek Integriteit 2012*. Retrieved from <http://www.integriteitoverheid.nl/kenniscentrum-vervolg/details/jaarboek-integriteit-2011-1.html>



DILEMMA

SLAATJE ERUIT SLAAN?

IK WERK ALS BUSINESS CONTROLLER BIJ EEN FABRIEK DIE SALADES MAAKT VOOR OP BROOD EN TOASTJES. IN DE AFGELOPEN WEEK IS EEN GROTE PARTIJ MET SALADEBAKJES AFGEKEURD OMDAT ER REINIGINGSMIDDEL VAN EEN VERPAKKINGSROBOT IN GEKOMEN ZOU ZIJN. DEZE PRODUCTIE PARTIJ IS IN EEN CONTAINER TERECHT GEKOMEN TER VERNIETIGING.

TIJDENS DE LUNCH OP KANTOOR KOMT MIJ TER OREN DAT LOGISTIEK MEDEWERKERS VAN HET BEDRIJF DOZEN MET DEZE AFGEKEURDE PRODUCTEN WEER UIT DE CONTAINER HEBBEN GENOMEN EN AANBIEDEN OP MARKTPLAATS TEGEN EEN ZEER GEREDUCEERD TARIEF.

WAT DOE IK?

Ik sta gelijk op
en loop naar de
directeur om dit te
melden

56%*

Ik ga naar die
collega's en zeg dat
dit echt niet kan

31%

* Percentages dd 3 september 2018



Laat ik nu net in deze business werken. Stap 1) zorgen dat het direct van marktplaats afgaat om erger te voorkomen 2) recall crisisteam bijeen roepen (zit directeur ook in) 3) met minstens 2 personen medewerker uithoren, zeer kritisch ondervragen om vast te stellen of er ook wat de markt ingegaan is 4) tracking en tracing opzetten om medewerkers verhaal te staven 5) geen producten in de markt dan klaar en medewerker non actief, aangifte bij politie en ontslagprocedure starten 6) wel producten in de markt toetsen of reinigingsvloeistof de waren wettelijke normen overschreden hebben en of er gevaar is voor volksgezondheid, die kans lijkt 100% omdat ook koelketen onderbroken is 7) geen gevaar dan overwegen te recallen ivm imago schade (niet verzekerd) 8) wel gevaar volksgezondheid (vrijwel altijd) dan recall procedure starten, nvwa informeren en pers (nvwa is veel te traag om direct te handelen). Ik zou allereerst alle feiten op een rijtje zetten. Collega's uithoren, zelf marktplaats checken en de omvang bepalen. Daarna met de feiten naar directie stappen inclusief een voorstel om het mogelijke probleem op te lossen.

Eerst onderzoek doen of dit echt klopt.

Eerst valideren door Marktplaats te bezoeken; dan de betreffende collega's contacteren met verzoek de advertenties onmiddellijk te verwijderen en nagaan of er reeds partijen verkocht zijn, die terughalen, gesprek met betrokkenen en directie, afhankelijk van de ontstane situatie externe melding indien vereist, aanpassing vernietigingsprocedure en toezicht op naleving.

Hoor en wederhoor toepassen, dan naar de directeur.

Eerst nagaan of het verhaal plausibel is, daarna pas melden aan de directeur.

Een combinatie, afhankelijk van omvang en bereidheid om per direct te stoppen en impact verspreide producten te beperken. Aanspreken collega, melden directie, als het in de maatschappij is gekomen evt melden nvwa.

Nagaan, gesprek aangaan, inlichten en afhankelijk autoriteit inlichten.

Degene die verantwoordelijk is voor kwaliteit informeren.

Nagaan of het verhaal klopt, de vernietigprocedure aan laten passen (proces verbaal van vernietiging, afgesloten container) en licht de directeur in.







Ingrid Hems AA

DE ULTIEME TEST IS: **KAN JE JEZELF RECHT AANKIJKEN IN DE SPIEGEL**

De accountant in business draagt een extra verantwoordelijkheid als geweten maar dat kan alleen als je deel uitmaakt van een organisatie die deze normen deelt, vindt Ingrid Hems, concernhoofd bedrijfsvoering en financiën bij werkbedrijf Ergon en bestuurslid van de NBA ledengroep Accountants in Business. ‘Belangrijker dan de gedragscode is de juiste professionele werkomgeving.’

HOEVEEL HOUVAST GEEFT EEN GEDRAGSCODE?

‘Als concerncontroller heb je een bijzondere rol. Die kan je één op één op de integriteitscode leggen en sluit naadloos aan op de NOCLAR gedragsregels. Ik vind het wel mooi dat je als moreel kompas wordt gezien, maar daarvoor is een gedragscode op zichzelf niet voldoende. Het formuleren van gedragsregels is niet zo moeilijk. Belangrijker dan de gedragscode is de juiste professionele werkomgeving. Wanneer mensen zich in een organisatie senang

voelen wordt het ook eenvoudiger om gedragsregels na te leven en voorbeeldgedrag te tonen. Ik heb het geluk dat ik bij een bedrijf als Ergon werk met een grote maatschappelijke opgave waarin loyaliteit, professionaliteit en verantwoordelijkheid centraal staan. Daardoor sta ik niet alleen. Het zou niet goed zijn als ik de enige ben die regels in acht neemt. Om een frisse blik te houden is voor mij is ook het landelijke netwerk van collega controllers bij sw-bedrijven heel belangrijk. Hoe kijken anderen tegen hun vak aan? Welke afwegingen maken ze? Je bespreekt dilemma’s met elkaar. Hoe ga je bijvoorbeeld om met nieuwe regelgeving op het gebied van het lage inkomensvoordeel? Daar spar je over met vakgenoten. De ultieme test is: kan je jezelf recht aan kijken in de spiegel.’



IS HET MAKKELIJKER OM DE RUG RECHT TE HOUDEN ALS RA BINNEN EEN ORGANISATIE MET EEN BELANGRIJKE MAATSCHAPPELIJKE MISSIE?

‘Mensen die bij een maatschappelijk relevante organisatie werken doen dat vanuit een bepaalde overtuiging. Daar vind je een ander slag mensen dan bij een organisatie die door commerciële cowboys wordt gerund. Je integriteit als RA wordt vooral op de proef gesteld als de harde financiële kant botst met de zachte

kant. Ik werk hier nu anderhalf jaar. De drive om een kwetsbare groep met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen is binnen deze organisatie heel groot. Maar je moet ook rekening houden met goede financiële afwegingen op langere termijn. De wens om mensen te plaatsen kan zo sterk zijn dat het ten koste gaat van goede tarieven, waarmee onze businesscase in gevaar komt. Je hebt op de korte termijn succes want je hebt mensen geplaatst maar op de langere termijn leg je een bom onder je exploitatie.’

‘Als je in de directie zit moet je het goede voorbeeld geven. Iedere dag weer. Je moet zaken bespreekbaar maken. Zorgen serieus nemen. Als iemand een fraude meldt moet hij niet in een penibele klokkenluiderspositie terecht komen. Ik neem die verantwoordelijkheid vanuit mijn accountantsberoep, maar ook vanuit de functie die ik heb. Ik kijk naar risicovolle posities. Onze doelgroep wijkt qua gedrag af van de huis tuin en keuken medewerker. Zo hebben we meer cliënten met een schuldenproblematiek dan andere bedrijven. Los daarvan is de kans dat ze over de schreef gaan hoger dan gemiddeld. Iemand rijdt bijvoorbeeld opzettelijk schade met een bedrijfsauto om hem te laten repareren door een bevriende schadehersteller. Daar kom je alleen achter als je diep in de cijfers duikt. In zo’n geval kijk je naar het schadeoverzicht van je wagenpark. Je bespreekt het samen met het team Facilitair en de businessunit waar de schade zich heeft voor gedaan. Wat is het verhaal achter de schades? Zo laat je zien dat

het fraudebeleid geen papieren tijger is. Voor sommige collega’s is het wennen dat ik niet alleen binnen mijn eigen vakgebied op hoofdlijnen mijn werk doe maar dwars door de organisatie heen mensen aanspreek. Je bespreekt ook de maatregelen. Onze acceptatiegrens voor frauduleus handelen is nul, maar welke sanctie moet je daar aan verbinden? Dat is wel een dilemma. Mensen voeren hun beperking aan als verzachtende omstandigheid. Hoe recht hou je dan je rug? Daar heb je het binnen de directie met elkaar over.’

HEB JE DAAR EEN GEDAGSCODE BIJ NODIG?

‘Ik zie de gedragscode vooral als een gereedschapskist die je beschikbaar stelt als beroepsorganisatie. Het is aan de persoon om er iets uit te pakken. Je wakkert de integriteit en professionaliteit aan en het moedigt je aan niet de andere kant op te kijken. Vanuit een controleperspectief kan ik zo’n schade prima aan mij voorbij laten gaan. Het is niet materieel. Op een exploitatie van 80 miljoen euro is een frauduleuze schade van 500 of 1000 euro verwaarloosbaar. De accountant ziet het ook niet. Het is makkelijk om daar je schouders over op te halen. Zo zit ik niet in elkaar. Je moet je eigen verantwoordelijkheid nemen als professional.’



DILEMMA: ESCAPEROOM

U bent hoofd van de afdeling planning en control. Op de afdeling werken 20 mensen. U organiseert het jaarlijkse uitje waarbij onder andere een escaperoom op het programma staat. U neemt telefonisch contact op met de escaperoom omdat u meerdere ruimten tegelijk wil huren op een tijdstip voor de gebruikelijke openingsuren. De eigenaar staat u heel vriendelijk te woord, u ontvangt een forse korting als u niet via de website betaald (wat wel gebruikelijk is). De eigenaar hoeft dan volgens hem geen bemiddelingskosten te betalen aan de franchiseketen. Hij wijst u er wel op dat er geen pinautomaat is. De korting is aantrekkelijk want door de werkgever worden alleen de kosten van de lunch vergoed. Bij aankomst bij de escaperoom rekent u af en ontvangt geen betalingsbewijs. Op uw verzoek om een factuur te ontvangen antwoordt de medewerker dat de korting in dat geval vervalt. Wat doet u?

1. U BLAAST HET UITJE AF
2. U VRAAG UW COLLEGA'S GELD BIJ TE LEGGEN
3. U ZET UW BEVINDINGEN BIJ DE RECENSIES VAN DEZE ESCAPEROOM
4. ANDERS...

PERCENTAGES

28% blaast het uitje af

24% vraagt de collega's om geld bij te leggen

15% zet zijn of haar bevindingen bij de recensies van de escaperoom.



- Niet in zee gaan met die club. Belazert al de eigen organisatie en dus later ook jou en de fiscus. Daar kan je op wachten. Je kan overigens ook een officiële offerte en factuur vooraf vragen. Dan komt het niet zover als nu. Wel een beetje blijven opletten dus.
- Je ziet deze mijlenver aankomen. Juist als AIB werk je niet mee aan dergelijke constructies.
- In eerste instantie zelf het verschil bijleggen. Later een oplossing bedenken.
- De ondernemer aangeven dat je dit meldt bij de belastingdienst en zijn organisatie.
- Als je daar eenmaal staat dan kun je niet meer terug. En op een personeelsuitje collega's vragen om bij te leggen.... Dus reactie op de website en les voor volgende keer: vooraf kritisch denken.
- Vraag naar de eigenaar en verzoek om een factuur. Hij heeft bij het maken van de afspraak niet gezegd dat er geen factuur zou worden verstrekt. Een factuur verlangen ook als dit duurder is. Dit dan wel vermelden in een recensie. Het is overigens niet verstandig om buiten de website om te boeken, er zit duidelijk een luchtje aan (niet aan meewerken).
- Bij aanvang al op normale manier regelen en aangeven dat er op factuur per bank betaald wordt. Dan doet zich dilemma niet voor. Voorkomen is beter dan genezen
- Vraag gewoon om een factuur. Betaal deze per bank, maar ga niet de collega's hiermee lastig vallen.
- Tevoren afstemmen dat er alleen op factuur wordt betaald. Als dan korting vervalt, is dat direct duidelijk en kan besloten worden of uitje doorgaat of niet, maar niet aanvullend de collega's hiermee belasten.
- Factuur met hogere prijs betalen, factuur ontvangen voor de eigen bedrijfsadministratie, de franchise keten informeren en een reactie aanmaken op de website.

MOREEL INTERVISIE- MODEL

HET MOREEL INTERVISIE-
MODEL IS EEN ‘**CONCEPTUAL FRAMEWORK**’*

DAT BEHULPZAAM IS BIJ
HET VORMEN VAN EEN
OORDEEL OVER WAT TE
DOEN/LATEN IN SITUATIES
WAARIN EEN MORELE
AFWEGING VAN U WORDT
VERWACHT.

HET MORELE INTERVISIEMODEL
VAN NYENRODE BESTAAT UIT
ZES VRAGEN:

* ontwikkeld op Nyenrode Business
Universiteit.

** U kunt ook het stappenplan gebruiken
dat in de door u gevolgde training
beroepsethiek voor accountants in
business is gehanteerd.



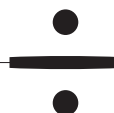


CLAUDIA KRUSE

Als je de dilemma's niet kunt verwoorden, klopt er iets niet

APG BELEGT VOOR EEN AANTAL PENSIOENFONDSEN - WAARONDER ABP - IN BEDRIJVEN DIE VERANTWOORD ONDERNEMEN.

‘ONZE KLANTEN WILLEN LEIDEND ZIJN IN DUURZAAM BELEGGEN’, ALDUS CLAUDIA KRUSE, MANAGING DIRECTOR GLOBAL RESPONSIBLE INVESTMENT & GOVERNANCE BIJ APG ASSET MANAGEMENT. ‘ZE DAGEN ONS UIT.’



JE HOUDT JE AL SINDS DE JAREN NEGENTIG BEZIG MET DUURZAAMHEID. WAT FASCINEERT JE IN DIT THEMA?

‘Het begon al eerder. In 1987 verscheen het Brundtlandrapport. Ik zat toen nog op school. Voor het eerst wordt duurzame ontwikkeling gedefinieerd als “ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.” Wat mij er in aansprak was dat het over een economie ging die zich in gelijke mate richt op economie, mensen en het milieu. Er zijn immers fysieke grenzen aan economische winst en groei. Om een balans te vinden moet je inzetten op vernieuwing. In het begin van mijn carrière werkte ik voor Friends, Ivory & Sime (nu Bank of Montreal) als associate directeur governance en duurzame investeringen. Die hadden destijds onder hun klanten een verzekeringsmaatschappij die door Quakers was opgezet en wij managden voor hun een ‘fully ethical’ investeringsfonds. De aandacht voor duurzaam beleggen is in de afgelopen decennia sterk gegroeid. In het begin wisten weinig mensen wat het precies inhield. Dat is nu wel anders. Er is geen gebrek aan aandacht uit de maatschappij maar ook van bedrijven en beleidsmakers.’

IS HET BEOORDELEN VAN BEDRIJVEN OP HUN MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID NIET HEEL ERG CULTUREEL BEPAALD. WAT WE HIER UIT DEN BOZE VINDEN IS IN EEN ONTWIKKELINGSLAND MISSCHIEN HEEL GEACCEPTEERD?

‘In ons werk gebruiken we veel internationale standaarden om onze verwachtingen te toetsen. Voor ons verantwoord beleggingsbeleid zijn de VN global compact beginselen leidend. Dan gaat het over zaken als milieu, mensenrechten, arbeidsomstandigheden, omkoping. Ruim 55 miljard euro van onze beleggingen dragen bij aan de ontwikkelingsdoelen van de VN. We kijken dus niet naar bedrijven door een Nederlandse bril. Het gaat er om hoe internationale standaarden worden toegepast door de bedrijven waar we in beleggen. Je kijkt wel naar de context van een land. Om vast te stellen hoe goed bedrijven het doen, baseer je je voor een deel op de communicatie van bedrijven zelf die inzicht geeft in hoe het bestuur invulling geeft aan zijn governance. Welk beleid is er? Is er bijvoorbeeld een klokkenluidersregeling? Daarnaast kijk je naar de resultaten. Overtreden ze regelmatig milieuwetten? In ontwikkelde markten en bij grote bedrijven is het in de regel makkelijker vast te stellen. Leidende bedrijven laten hun mvo-rapportages ook door een auditor verifiëren. Ook integrated reporting

maakt ons werk eenvoudiger omdat het de mvo-inspanningen koppelt aan strategie en cijfers. In opkomende markten is er in het algemeen minder transparantie en ook minder data beschikbaar.’

WAT ZIJN IN JE EIGEN WERK DILEMMA'S?

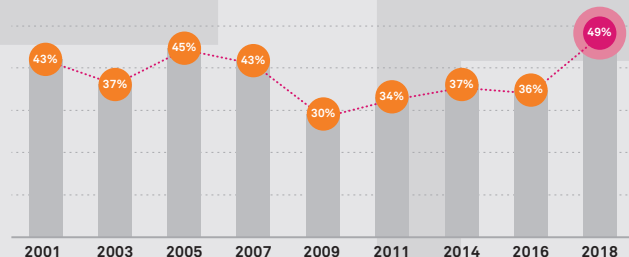
‘Wij hebben voor onze pensioenfondsklanten een zogenaamd insluitingsbeleid ontwikkeld. Dit houdt in dat we in 2020 alleen nog aandelen en obligaties in bezit willen hebben van bedrijven met voldoende aandacht voor verantwoord ondernemen. Onze klanten willen leidend zijn in duurzaam beleggen. Ze dagen ons uit en ook hun stakeholders. We zijn als APG van mening dat er een energietransitie is waar je geleidelijk naar toe beweegt. Wat doe je met beleggingen in bedrijven die nu kolen gebruiken bij hun productieproces maar over willen stappen naar groene energie? Bedrijven die in die transitie zitten, wil je graag meenemen. Als je aan tafel zit als aandeelhouder of kapitaalverstrekker kan je invloed uitoefenen. We oefenen ons stemrecht uit als aandeelhouder. Soms gaan we ook naar de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) toe. De echte invloed oefen je uit als je in dialoog bent. Dus niet alleen tijdens een AVA maar door het hele jaar heen.’

ETHIEK IS LUISTEREN NAAR JE EIGEN NORMEN EN WAARDEN. SPEELT DIE INNERLIJKE STEM EEN ROL IN JE WERK?

‘Als je op zoek bent naar duurzame beleggingen is de wereld niet zwart-wit maar vaak grijs. Je eigen beoordelingsvermogen is heel belangrijk. Daarvoor heb je wel die innerlijke stem nodig. Je hebt kennis en referentiekaders nodig maar of iets nu wel of niet voldoet of een risicofactor is, dat moet je uiteindelijk zelf inschatten. Wie zit er in het bestuur? Hoe wordt het anti-omkoopbeleid in praktijk gebracht? Daar krijg je een gevoel bij. Dat fingerspitzengefühl wordt sterker met de jaren. Soms is een verhaal te mooi. Een bedrijf moet naast zijn successen ook kunnen aangeven waar het nog tekort schiet. Een goed duurzaamheidsbeleid in praktijk brengen is niet makkelijk. Wanneer je die uitdagingen kunt benoemen wordt je geloofwaardigheid groter. Als je de dilemma's niet kunt verwoorden, klopt er iets niet.’

ONTWIKKELING VAN FRAUDE

Companies today face a perfect storm of fraude risk - internal, external regulatory and reputational



Q. Has your organisation experienced any fraud and/or economic crime within the last 24 months?

Source: PwC's 2018 Global Economic Crime and Fraud Survey

FRAUD, A PERSISTENT GLOBAL ISSUE

11%

GLOBAL



14%

LATIN AMERICA



16%

MIDDLE EAST



16%

JAPAN



Q. Has your company experienced a significant fraud in the last two years

Base: 15th Global Fraud Survey (2,250); Latin America (300), Middle East (50), Japan (50)

VERANDWOORDELIJKHEID



43%

CHANGING REGULATORY ENVIRONMENT



37%

CYBER ATTACK



36%

MACROECONOMIC ENVIRONMENT

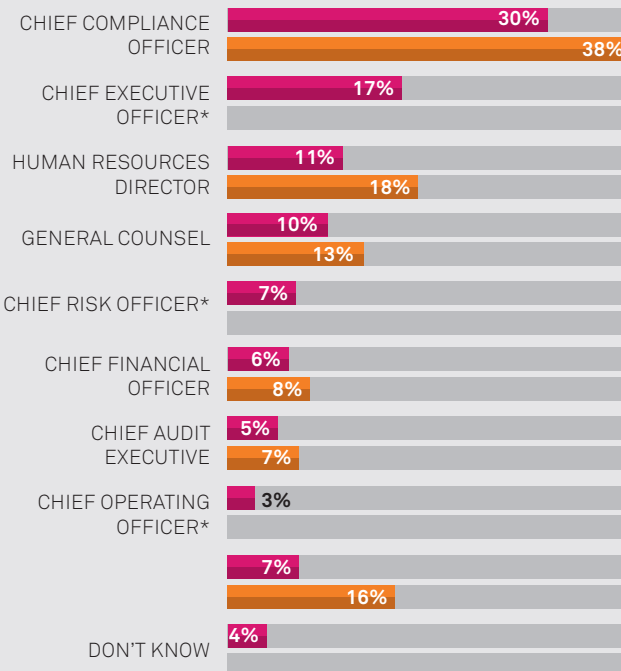


36%

FRAUD AND CORRUPTION

Q. Which of the following poses the greatest risks to your business?

Base: 15th Global Fraud Survey (2,250)



■ 2018 ■ 2017

* New option in 2018.

Q. Who has primary responsibility for the business ethics and compliance programme in your organisation?

Source: PwC's 2018 Global Economic Crime and Fraud Survey

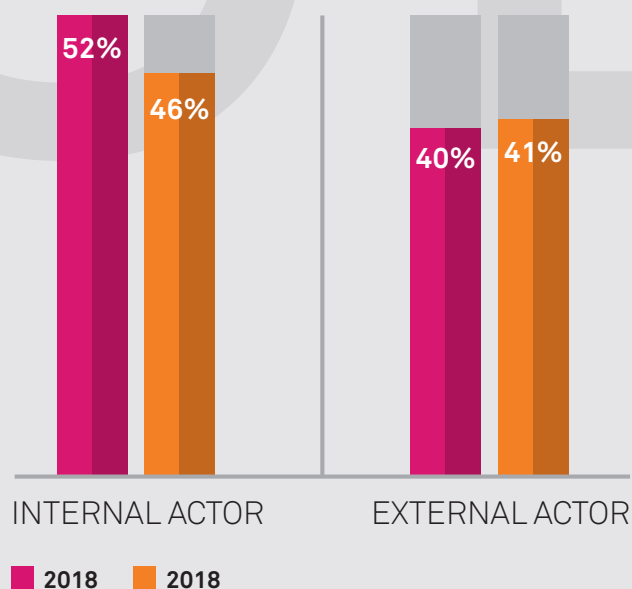
DADERSPROFIELEN

24%

of reported internal
frauds were committed
by senior management

***68%**

of external actors committing the fraud are
'frenemies' of the organisation - agents, vendors,
shared service providers and customers



Q. Who was the main perpetrator of the most disruptive fraud?

Source: PwC's 2018 Global Economic Crime and Fraud Survey

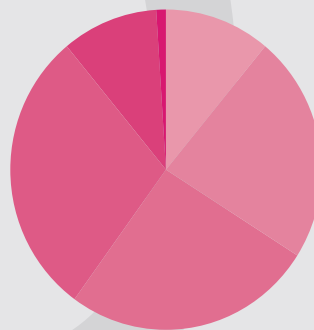
12,9
MILJOEN EURO

SCHADE 2017

De schade als gevolg van fraude in het Nederlandse
betalingsverkeer bedroeg 12,9 miljoen euro in 2017,
een stijging van 2,7 miljoen euro ten opzichte van het
voorgaande jaar.



LEEFTIJDOPBOUW DADERS IN %



18 - 25 jaar	11%
26 - 35 jaar	23%
36 - 45 jaar	26%
46 - 55 jaar	29%
56 - 60 jaar	10%
> 60 jaar	1%

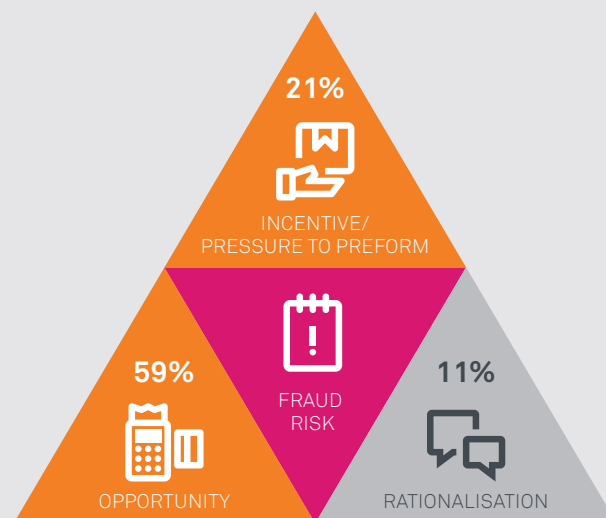
GESLACHT DADERS IN %



69%



31%



**Q. To what extent did each of the following factors contribute to the
incident of fraud and/or economic crime committed by internal actors?**
(% of respondents who ranked the factor as the leading contributing
factor to internal fraud)

Source: Global Economic Crime and Fraud Survey 2018





DR. JOOST VAN ONNA

Met een fraudeur lijkt op het eerste gezicht niets aan de hand

WAAROM LATEN MENSEN ZICH IN MET GROOTSCHALIGE FRAUDE? VOOR ZIJN PROMOTIEONDERZOEK AAN DE VRIJE UNIVERSITEIT VERDIEPTE JOOST VAN ONNA, CRIMINOLOOG BIJ HET FUNCTIONEEL PARKET VAN HET OM, ZICH IN DE DRIJFVEREN VAN WITTEBOORDENCRIMINELEN EN VEROORDEELDE FRAUDEURS. 'ZIT IEMAND NOG STEEDS LEKKER IN ZIJN VEL? DIE VRAAG IS RELEVANT VANUIT EEN FRAUDEPERSPECTIEF'

CRIMINOGENE VERANDERINGEN IN HET PERSOONLIJKE EN ZAKELIJKE LEVEN VERVAGEN DE LIJN TUSSEN CONFORMITEIT EN DEVIANTIE BIJ FRAUDEURS, IS DE BELANGRIJKSTE BEVINDING UIT JE PROEFSCHRIFT. KUN JE HET OOK ANDERS ZEGGEN?

'Veel onderzoek houdt zich bezig met straatcriminaliteit. Dan wordt er vaak gekeken naar iemands jeugd. Wat is er gebeurd waardoor hij van het rechte pad is afgeweken? In het geval van fraudeurs begint het criminele gedrag meestal pas wanneer ze volwassen zijn, maar ook daar gaat een proces aan vooraf. Daarom heet het onderzoek ook 'vertroebelde lijnen'. Die heldere scheidslijn tussen 'goed' en 'fout' vervaagt bij

witteboordencriminelen. Ik heb meerdere mensen gesproken waarvoor bijvoorbeeld de vraag of je je aan de belastingregels moet houden niet meer duidelijk is. De grens vervaagt en die is bij fraude sowieso al minder scherp. Dat je iemand niet mag slaan begrijpen mensen direct maar financiële regelgeving laat ruimte voor discussie. Mag dit nog wel? Kan ik dit oprekken? Door veranderde omstandigheden in hun volwassen leven raakt die grens verder vervaagd. Dat kunnen zakelijke veranderingen zijn zoals een faillissement maar het kan ook iets in hun persoonlijke leven zijn, een scheiding bijvoorbeeld.'

WAARIN ONDERSCHIEDT EEN WITTEBOORDENCRIMINEEL ZICH VAN EEN GEWONE CRIMINEEL?

'Dat is een ingewikkelde vraag. Witteboordencriminologie is een heel klein specialisme binnen de wetenschap die crimineel gedrag bestudeert. Het standpunt is altijd geweest dat de witteboordencrimineel heel anders is. De term werd in de dertiger jaren geïntroduceerd door de Amerikaanse socioloog Edwin Sutherland. Hij vond dat je de oorzaak voor fraude vooral moest zoeken in de bedrijfscultuur. Dat werd lange tijd de gangbare gedachte. Met die mensen is niets mis, het ligt aan de werkomstandigheden waarbinnen ze opereren. Als dat klopt zou een fraudeur buiten zijn werk geen regels overtreden. Dat hebben we onderzocht door te kijken naar inkomstenbelasting-fraude en verkeersovertredingen. Dan zie je dat fraudeurs ook daar regels overtreden. Omgekeerd handelen mensen in een organisatie niet allemaal hetzelfde als ze met perverse prikkels worden geconfronteerd. Iemands persoonlijke achtergrond is dus wel relevant.'

JOOST VAN ONNA

ETHISCH HANDELEN WORDT VAAK GEZIEN ALS HET HEBBEN VAN EEN RECHTE RUG. ONTBREEKT HET FRAUDEURS DAARAAN?

'Op basis van die interviews identificeer ik verschillende morele mechanismen. De eerste is morele nonchalance. Iemand kent het verschil tussen goed en slecht wel maar zijn morele kompas is flexibel zodat hij onder druk sneller van het rechte pad afwijkt. Het tegenovergestelde is een moreel superieur oordeel. Het eigen oordeel fungeert als scheidsrechter om aan te tonen wat wel en niet aanvaardbaar gedrag is. Iemand was bijvoorbeeld veroordeeld voor belastingfraude maar dat gedrag was in zijn ogen gerechtvaardigd omdat hij zo een faillissement van zijn bedrijf kon afwenden en zijn werknemers kon beschermen. Hij was ook betrokken geweest bij de bouwfraude en ook daarin voelde hij zich niet moreel schuldig. Soms is er een gebrek aan empathie. Een geïnterviewde uit het onderzoek pleegde acquisitiefraude. De bedrijven die zijn spookfacturen betaalden, hadden maar beter op moeten letten, vond hij.'

WAS HET LASTIG OM VEROORDEELDE FRAUDEURS TE INTERVIEWEN?

'Ze werkten uiteindelijk allemaal graag mee maar het duurde even voor we door hadden hoe we ze het beste konden benaderen. In eerste instantie stuurden we een brief via het Openbaar Ministerie, maar daar werd tamelijk lauw op gereageerd. Ongeveer de helft van de 26 geïnterviewden hebben we zo benaderd. De rest hebben we benaderd terwijl ze in de gevangenis verbleven. De motieven van de deelnemers aan het onderzoek varieerden. Sommigen deden mee aan het onderzoek omdat ze zich verveelden. Een fiscalist in de gevangenis keek er naar uit om zoals hij het noemde 'weer eens een gesprek op niveau te voeren'. Voor anderen paste het in een soort zelfonderzoek. Die wilden ook andere ondernemers waarschuwen om niet in hetzelfde gedrag te vervallen. Wat ze gemeen hebben is dat hun binding met de maatschappij is verzwakt. Als je kijkt naar fraudeurs zie je mannen in een pak waar op het eerste gezicht niets mee aan de hand lijkt. Ze hebben een baan, een huis en een partner, maar de vraag is niet of je die hebt. Is er een stabiele basis? Zit iemand nog steeds lekker in zijn vel? Die vraag is ook relevant vanuit een fraudeperspectief.'



WORSTELLEN MET ETHIEK

COLUMN PROF. DR. JAN BOUWENS

Afgelopen week was ik in debat met studenten aan de universiteit van Cambridge. Een van de studenten, een Braziliaanse bankier, gaf aan zich te vereenzelvigen met de opvatting van de heer Blankfein, destijds CEO van Goldman Sachs geuit in een hoorzitting van de US-senaat. Deze opvatting hield in dat Blankfein aan senator Lewin voorhield dat geïnformeerde beleggers elk product moeten kunnen kopen, ook als de voltallige staf van Goldman Sachs ervan overtuigd is dat het een slecht product is. In het debat gaf mijn student/bankier aan niet te weten wat slechter is: (1) het verkopen van een artikel waarvan je als bedrijf vermoedt (niet weet) dat het slecht is, (2) het verkopen en kopen van een auto, (3) of het aanbieden of nemen van een vliegtuig, terwijl voor (2) en (3) geldt dat (bijna) iedereen weet dat hierdoor het milieu ernstige schade wordt toegebracht. Mijn student zei dat hij was gelouterd door het harde leven dat de bank hem bood; het had hem sterk gemaakt.

Nu vraag ik u niet om uit te spreken of u de ideeën van de student onderschrijft maar om toch even in de huid te kruipen van de student en terug te gaan naar de financiële crisis. Destijds en voor velen nu nog gold de opvatting dat Goldman Sachs een abject bedrijf was dat eigenlijk niet had mogen bestaan. Als we deze afwijzing dan vergelijken met bedrijven welke vervuilende producten verkopen die gelijktijdig ons gemak dienen, zouden we ons kunnen afvragen wat ons ethisch kompas precies inhoudt. Waarom

keuren sommigen (velen?) het aanbieden van vermoedelijk slechte producten door Goldman Sachs af, terwijl men producten van onze autofabrikanten goedkeurt tenzij blijkt dat de fabrikanten over de hoeveelheid emissie liegen?

Begrijp me goed, ik wil hier geen oordeel vellen en wil ook niet bevorderen dat we cynisch worden. Wat ik wil stellen is dat opvattingen aangaande ethiek in beweging zijn en dat ze ook niet noodzakelijk consistent zijn.

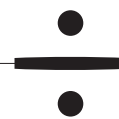
“Wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet.” Wat is dat dan? Wat gij niet wilt? Kennelijk maakt het verschil of we allemaal weten dat we schadelijke producten kopen en nemen we het de verkoper niet kwalijk wanneer hij dat doet zonder dat hij zich ervan heeft vergewist dat de koper dit ook weet. Maar wat vinden we dan van generaties die hierna komen? Maken wij het leven dat zij gaan leiden niet moeilijker dan zou moeten?

Helaas ken ik evenmin als u het antwoord op de vraag. Het is wel een prangende vraag; zo las ik vandaag een oproep van een collega die een verbod wil instellen voor het nemen van vliegtuigen door personeel op kosten van de UvA. Betekent deze oproep het begin van het einde van de globalisering van kennisuitwisseling? Ik meen van niet: tijdperken eindigen omdat er een beter alternatief in de plaats komt, niet omdat er geen alternatief meer is!



Frank Peters RA RC

Zonder tegengas werkt je morele kompas minder goed



OM TOT EEN JUISTE AFWEGING TE KOMEN
ORGANISEERT **FRANK PETERS**, DIRECTOR OF
FINANCE & CONTROL EN MANAGING DIRECTOR
VAN BELVILLA, GRAAG ZIJN EIGEN OPPOSITIE.
‘IK HEB BEHOEFTE AAN LASTIGE MENSEN
OM MIJ HEEN. DAT HELPT MIJ OM DE GOEDE
KEUZES TE MAKEN.’

SOMMIGEN VOELEN ZICH AANGETROKKEN TOT HET ACCOUNTANTS- TANTSVAK VANWEGE DE MORELE COMPONENT.

HIJ IS DE VERTROUWENSPERSOON IN HET MAATSCHAPPELIJK VERKEER. SPEELDE DAT IN JOUW BEROEPSKEUZE EEN ROL?

‘Als ik heel eerlijk ben, nee. Ik koos voor het beroep omdat het mij inhoudelijk aansprak. De diversiteit van het werk. Ik heb nooit zo de relatie gelegd tussen ethiek en accountancy omdat die voor mij niet verschilt van ethiek en elk willekeurig ander beroep. Je hoort je werk op een zorgvuldige manier te doen. Of je nu accountant, bloemist of verpleegkundige bent. Iedereen draagt die verantwoordelijkheid in de maatschappij. Natuurlijk is de impact van onethisch handelen in het ene beroep groter dan in het andere. De accountant die de jaarrekening van een multinational niet zorgvuldig controleert is van een andere orde dan de bloemist die bedorven bloemen verkoopt. Tijdens mijn opleiding speelde het ook maar heel beperkt een rol. Het vak ethiek werd in mijn herinnering in een middag behandeld. Aan de gedragsregels werd wel de nodige aandacht besteed, maar heel formeel. Er zijn regels waar je aan moet voldoen. Het ging niet over dilemma’s waar je in je vak mee te maken krijgt en hoe je daar mee om moet gaan.’

IS FRAUDE EN ETHIEK ONLOSMAKELIJK MET ELKAAR VER- BONDEN?

‘Voor mij gaat ethiek over veel meer dan fraude. Neem bijvoorbeeld de pensioenwetgeving. Dat mensen op een latere leeftijd met pensioen gaan heeft ook voor ons bedrijf consequenties omdat we de pensioenregels moeten aanpassen. We hadden daarin twee keuzes. De wettelijke regeling volgen wat betekent dat de pensioenlasten voor het bedrijf omlaag gaan, of de keuze maken je lasten als werkgever ongewijzigd te laten waardoor de werknemer aan het einde van de rit beter af is. Die discussie voer je in het managementteam. Welke afweging maken we? Dat is ook een ethische keuze. Er ligt een zak geld op tafel die we ons mogen toe eigenen. Daar hoeven we niets voor te doen. Of we kunnen het naar de werknemers toe schuiven die onderaan de streep toch wel de dupe zijn. Zij moeten immers een jaar langer werken. We kozen er voor de regeling voor de werknemers te verbeteren en zelf geen kostenbesparing te pakken.’

WAT ZIJN NOG MEER DILEMMA’S?

‘Belvilla heeft 185 duizend boekingen per jaar. Hoe toon je de prijs van je woningen op de website? Het is vanuit een commercieel perspectief verleidelijk om de eerst getoonde prijs zo laag mogelijk te houden zodat je op vergelijkingssites bovenaan staat. Ook daar hebben we intern de nodige discussies over gehad. Uiteraard moeten we aan wet- en regelgeving voldoen maar ook dan blijven er mogelijkheden. Je kan de schoonmaakkosten per gast berekenen. Op die manier hoef je, zolang je niet weet hoeveel gasten er zijn, die schoonmaakkosten niet op te nemen in de prijs. Daar moet je met elkaar het gesprek over voeren. Eigenlijk gaat zo’n discussie over de vraag: wat voor organisatie wil je zijn? Wat we niet willen is dat de klant als hij een huisje boekt aan het eind wordt geconfronteerd met een prijs die 100 euro hoger is dan hij aan het begin had gedacht. We kiezen daarom een andere benadering. We nemen die kosten wel op in de prijs waardoor we op het eerste gezicht duurder lijken dan de concurrent. De winst is het vertrouwen dat je op die manier wint bij de klant. Je naait hem geen oor aan.’

PUT JE OP ZO’N MOMENT UIT JE BAGAGE ALS ACCOUNTANT?

‘Nee, als cfo gaat het niet over de financiële afweging. Je kunt niet kwantificeren wat de plek op de vergelijkingssite oplevert. De baggage die je voor de discussie gebruikt is eerder je levenservaring. Daarnaast heb je als cfo goede sparringpartners nodig. Dat helpt mij ook als ik aan forecasting doe. Dat is subjectiever en daarmee is het risico groter dat je er bepaalde verwachtingen op projecteert. Als er een toekomstverwachting wordt neergelegd vanuit een bestuur of aandeelhouders geeft dat druk. Als ik vraagtekens bij die ambitie plaats is de wedervraag: hoe zorg je dat je onderaan de streep toch dat resultaat haalt? Wat ga je doen in je kosten? Dat is ook een valkuil. Als je niet meer investeert, lopen de resultaten vanzelf terug. Daar moet je strijd over voeren. De rug recht houden. In een overlegstructuur met aandeelhouders moet je backup organiseren. Het kan niet zo zijn dat je de enige met een rechte rug bent en de rest achterover leunt. Enerzijds moet je een coalitie kunnen vormen, tegelijkertijd betrek ik bij forecasting graag collega’s die een pain in the neck kunnen zijn. Ik heb behoefte aan lastige mensen om mij heen. Ze moeten een andere mening hebben. Dat helpt mij om de goede keuzes te maken. Zonder tegengas werkt je morele kompas minder goed.’





DE MENTALE GEZONDHEID VAN KLOKKENLUIDERS: EEN VERGELIJKENDE STUDIE

dr. Peter G. van der Velden

CentERdata en Tilburg University's Network on
Health and Labor (NETHLAB), Tilburg.

Mauro Pecoraro (MSc)

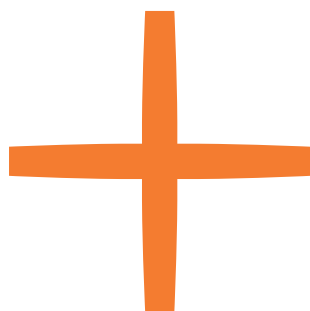
INTERVICT, Tilburg University, Tilburg.

Erik van der Meulen (MSc)

INTERVICT, Tilburg University, Tilburg.

INLEIDING

Klokkenuiders vervullen een belangrijke en onmisbare maatschappelijke functie, maar veel klokkenuiders worden geconfronteerd met de keerzijde ervan. Een reeks van, vooral kwalitatieve, studies toont dat klokkenuiders geconfronteerd worden met diverse stressoren, zoals vergeldingsmaatregelen door het management, agressie en isolatie door leidinggevend en collega's, vernederingen, opgedrongen psychologisch of psychiatrisch onderzoek. Het kan vervolgens leiden tot het verlies van werk en inkomen, en langdurige en kostbare juridische procedures (Lennane, 1993; Lewis en Vandekerckhove, 2016; McDonald en Ahern, 2002; Rothshield en Miethe, 1999). Het zijn stressoren die op hun beurt een aanzienlijke negatieve invloed kunnen hebben op de relatie met de partner, kinderen en het gezinsleven en de mentale en fysieke gezondheid. Zo toonde bijvoorbeeld het onderzoek van Rothshield en Miethe (1999) dat 84% kampte met ernstige depressieve of angstgevoelens, dat 84% last had van sociale isolatie, dat 78% anderen niet meer vertrouwde, dat 69% te maken had met een afname van de fysieke gezondheid, dat 66% er financieel op achteruit was gegaan, en 53% kampte met problemen in familierelaties.



Uit epidemiologisch onderzoek is bekend dat binnen vrijwel iedere subgroep in de samenleving een deel kampt met (ernstige) mentale gezondheidsklachten. Bestaande studies suggereren echter, weliswaar min of meer impliciet, dat klokkenluiders vaker dan anderen met klachten kampen, wat de noodzaak van (ondersteunende) interventies zou onderstrepen om stressoren en klachten bij klokkenluiders te reduceren of te voorkomen. In hoeverre klokkenluiders inderdaad met meer mentale gezondheidsklachten kampen dan andere (risico-) groepen is onbekend. Vergeleken met het zeer grote aantal empirische studies naar de effecten van andere stressvolle gebeurtenissen zoals agressie op het werk (Phillips, 2016), kanker (Swartzman e.a. 2016), crisis en rampen (Neria e.a., 2009) op de mentale gezondheid, is de aandacht voor de effecten van het klokkenluiden zeer gering gebleken. Kwantitatieve vergelijkende studies onder klokkenluiders die gebruik maken van gestandaardiseerde en goed gevalideerde meetinstrumenten zijn namelijk afwezig: een analyses van de relevante wetenschappelijke databases PUBMED en PsycINFO leverde niet één studie op.

Om beter inzicht te krijgen in de relatieve mentale gezondheid van klokkenluiders, is een vergelijkende cross-sectionele studie opge-

zet. Doel ervan is te onderzoeken in hoeverre klokkenluiders vaker met ernstige (mentale) gezondheidsklachten kampen dan diverse andere (risico-)groepen, waaronder een qua demografische kenmerken identieke groep volwassenen, fysiek “gezonde” volwassenen en risicogroepen zoals kankerpatiënten, getroffen van een ramp en getraumatiseerde volwassenen. Het onderzoek is vooraf goedgekeurd door de Psychologisch Ethische Toetsingscommissie van Tilburg University.

DEELNEMERS

Deze studie richt zich op klokkenluiders die een misstand hebben aangekaart die in meer of mindere mate relevant is voor de samenleving, en deze misstand uiteindelijk naar buiten hebben gebracht (bijvoorbeeld inspectie of media). Omdat er geen register van klokkenluiders bestaat, zijn klokkenluiders geworven die contact hebben met de bekende Expertgroep Klokkenluiders (zie: www.expertgroep-klokkenluiders.nl). Vanwege privacy-reglementen zijn de klokkenluiders benaderd en uitgenodigd via deze Expertgroep. Zij verzonden het verzoek en informatie over het onderzoek, de vragenlijsten en de herinneringsbrieven aan de klokkenluiders die aan bovengenoemde criteria voldeden (in april-augustus 2016, response 51.6%). Om een

		KLOKKENLUIDERS		GEMATCHTE GROEP		KANKER-PATIENTEN		ARBEIDS-ONGESCHIKTEN		FYSIEK GEZONDE VOLWASSENEN		SLACHTOFFERS VUURWERKRAMPE		GETRAUMATISEERDEN		SLACHTOFFERS BANKOVERVALLEN	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
GESLACHT	MANNEN	20	74,1%	100	74,1%	68	52,3%	84	43,3%	102	51,0%	479	46,4%	57	61,3%	70	47,3%
	VROUWEN	7	25,9%	35	25,9%	62	47,7%	110	56,7%	98	49,0%	553	53,6%	36	38,7%	78	52,7%
OPLEIDING	LAAG	3	11,1%	15	11,1%	59	45,4%	88	45,4%	61	30,5%	353	34,0%	12	12,9%	28	19,2%
	MIDDEN	10	37,0%	50	37,0%	32	24,6%	66	34,0%	80	40,0%	473	45,5%	56	60,2%	113	77,4%
	HOOG	14	51,9%	70	51,9%	39	30,0%	40	20,6%	59	29,5%	213	20,5%	25	26,9%	5	3,4%
BETAALDE ARBEID	NEE	10	37,0%	33	24,4%	101	77,7%	194	100,0%	93	46,5%	442	42,5%	3	3,2%	0	0,0%
	JA	17	63,0%	102	75,6%	29	22,3%	0	0,0%	107	53,5%	597	57,5%	90	96,8%	148	100,0%
GETROUWD/ SAMENWONEND	NEE	11	40,7%	55	40,7%	50	38,5%	87	44,8%	41	20,5%	325	31,3%	26	28,0%	24	16,2%
	JA	16	59,3%	80	59,3%	80	61,5%	107	55,2%	159	79,5%	714	68,7%	67	72,0%	124	83,8%
KINDEREN IN HUIS	NEE	20	74,1%	100	74,1%	111	85,4%	144	74,2%	104	52,0%	100	20,1%	51	54,8%	N.A.	0,0%
	JA	7	25,9%	35	25,9%	19	14,6%	50	25,8%	96	48,0%	398	79,9%	42	45,2%	N.A.	0,0%
LEEFTIJD	← 34 JAREN	1	3,7%	5	3,7%	3	2,3%	15	7,7%	61	30,5%	360	34,6%	7	7,5%	79	53,4%
	35 ← JAAR ← 49	10	37,0%	50	37,0%	11	8,5%	45	23,2%	44	22,0%	350	33,7%	38	40,9%	51	34,5%
	50 ← JAAR ← 64	14	51,9%	70	51,9%	32	24,6%	129	66,5%	58	29,0%	219	21,1%	48	51,6%	18	12,2%
	→ 65 JAAR	2	7,4%	10	7,4%	84	64,6%	5	2,6%	37	18,5%	110	10,6%	0	0,0%	0	0,0%

grotere groep klokkenluiders in het onderzoek te kunnen betrekken, zijn via het voormalige Adviespunt Klokkenluiders (tegenwoordig het Huis van de Klokkenluiders, zie www.huisvoorklokkenluiders.nl) op dezelfde wijze klokkenluiders geworven, maar dan via de e-mail. Dit leverde 11 klokkenluiders op. Omdat niet precies bekend is in hoeverre benaderde klokkenluiders aan de criteria voldeden of de mail hebben ontvangen, is geen goed inzicht in de non-response.

De algemene (mentale) gezondheid van klokkenluiders is vergeleken met de volgende acht groepen, bij wie (deels) exact dezelfde vragenlijsten over de (mentale) gezondheid zijn afgenomen (voor het aantal personen met subgroep zie Tabel 1). De eerste vier exclusieve vergelijkingsgroepen zijn uit afkomstig uit het longitudinale LISS panel, bestaande uit ongeveer 7500 personen (ouder dan 16), dat is gebaseerd op een representatieve steekproef uit de gehele Nederlandse bevolking (zie www.lissdata.nl; Scherpenzeel en Das, 2011). Het betreft respondenten die deelnamen aan de Social Integration and Leisure survey in 2015 (oktober-november) en de Health survey einde 2015 (november-december) met responsepercentages van ruim boven de 80%. De eerste vergelijkingsgroep betreft een vijf keer zo grote sub groep respondenten die (pair-wise) zijn gematched op

geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, burgerlijke staat, en kinderen in het gezin. De tweede vergelijkingsgroep betreft een willekeurige subgroep kankerpatiënten uit het LISS panel. De derde vergelijkingsgroep omvat (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten en de vierde subgroep bestaat uit lichamelijke gezonde respondenten (hebben geen enkele van de 14 onderzochte aandoeningen zoals kanker, hartproblemen, longproblemen of diabetes).

Vervolgens zijn klokkenluiders vergeleken met vier andere subgroepen om inzicht te krijgen in de relatieve ernst van specifieke (mentale) gezondheidsklachten, zoals depressieve gevoelens en slaapproblemen (voor het aantal personen per subgroep zie Tabel 2). Daarvoor zijn gegevens over de (mentale) gezondheid gebruikt van volwassen autochtone getroffen en van de vuurwerkkramp Enschede 2-3 weken na de ramp (van der Velden e.a., 2006), van een subgroep van getraumatiseerde volwassenen vóór de behandeling (Bosmans e.a., 2016), van een subgroep slachtoffers van bankovervallen (van der Velden e.a. 2013), en van de Nederlandse bevolking (normtabelle; Arrindell en Ettema, 1986).

VERSCHILLEN IN
ALGEMENE
(MENTALE)
GEZONDHEIDS-
KLACHTEN

		Klachten		Bivariate		Adjusted ¹		
	ntotaal	n	(%)	OR	p	OR	95% CI	p
Ernstige mentale gezondheidsklachten (MHI-5)								
Klokkenluiders (ref.)	27	12	(44.4)	1		1		
Matched vergelijkingsgroep	135	19	(7.4)	0.10	0.00	0.10	(0.03-0.27)	0.00
Kanker patiënten	130	31	(23.8)	0.39	0.03	0.44	(0.16-1.22)	0.11
Arbeidsongeschikten	194	66	(34.0)	0.64	0.29	0.26	(0.10-0.71)	0.01
‘Gezonde’ mensen	200	8	(4.0)	0.05	0.00	0.03	(0.01-0.10)	0.00
Slechte algemene gezondheid								
Klokkenluiders (ref.)	26	9	(34.1)	1		1		
Matched vergelijkingsgroep	135	19	(14.1)	0.31	0.01	0.32	(0.12-0.84)	0.02
Kanker patiënten	130	85	(65.4)	3.57	0.00	3.00	(1.09-8.29)	0.03
Arbeidsongeschikten	194	130	(67.0)	3.84	0.00	1.64	(0.60-4.49)	0.33
‘Gezonde’ mensen	200	6	(3.0)	0.06	0.00	0.06	(0.02-0.20)	0.00
Slechtere gezondheid t.o.v. vorig jaar								
Klokkenluiders (ref.)	27	9	(33.3)	1		1		
Matched vergelijkingsgroep	135	17	(12.6)	0.29	0.01	0.31	(0.12-0.82)	0.02
Kanker patiënten	130	74	(56.9)	2.64	0.03	1.83	(0.70-4.83)	0.22
Arbeidsongeschikten	194	75	(38.7)	1.26	0.59	0.68	(0.26-1.79)	0.44
‘Gezonde’ mensen	200	15	(7.5)	0.16	0.00	0.15	(0.06-0.43)	0.00

Ref.= referentie groep. OR = Odds ratio. 95% CI= 95% betrouwbaarheidsinterval van (Adj) OR. p= Significantie-niveau
¹ = OR adjusted voor leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, werkstatus, burgerlijke staat, en kinderen in huishouden.

GEBRUIKTE VRAGENLIJSTEN EN ANALYSES

Aan de klokkenluiders zijn eerst vragen gesteld over de invloed van het klokkenluiden op hun werk, inkomen, familie, relatie met partner, kinderen en (mogelijke) ex-collega's (1=zeer negatief tot 7=zeer positief). De antwoorden zijn voor dit onderzoek gedichotomiseerd in negatief (1,2) en niet-negatief (3,4,5,6,7).

Bij de klokkenluiders en respondenten uit het LISS panel is de Mental Health Index (MHI-5; Means-Christensen e.a., 2005) afgenomen die de algemene mentale gezondheid inventariseert. De scores zijn gedichotomiseerd in laag en hoog (gebaseerd op 80ste percentiel van alle 686 respondenten die de MHI-5 hebben ingevuld). Daarnaast hebben deze groepen de volgende twee gestandaardiseerde vragen "Hoe zou u over het algemeen uw gezondheid noemen?" (1=slecht tot 5=uitstekend) en "Kunt u aangeven of het met uw gezondheid beter of slechter is gesteld dan vorig jaar? (1=aanzienlijk slechter tot 5=aanzienlijk beter) beantwoord. De antwoorden op de laatste twee vragen zijn ten behoeve van deze studie gedichotomiseerd in 'slecht' (1,2) en 'goed' (3,4,5).

Bij de klokkenluiders, rampgetroffenen, getraumatiseerden en overvalslachtoffers is ook de Symptom Checklist 90-R (SCL-90-R; Arrindell en Ettema, 1986) afgenomen, welke specifieke (mentale) gezondheidsklachten inventariseert. Voor dit onderzoek zijn de schalen Angst, Depressie, Agorafobie en Slaapproblemen gebruikt. Alle scores zijn gedecodeerd in 'laag' en 'hoog' volgens de Nederlandse normtabellen voor mannen en vrouwen van de SCL-90 (Arrindell en Ettema, 1986).

Om te bepalen in hoeverre klokkenluiders in onze studie, meer of minder (mentale) gezondheidsklachten hebben dan de acht vergelijkingsgroepen, is gebruik gemaakt van bi- en multivariate logistische regressieanalyses. In tegenstelling tot bi-variate analyses, worden in de multivariate analyses de mogelijke effecten van verschillen in demografische kenmerken tussen de subgroepen onder controle gehouden. Resultaten worden gepresenteerd in de vorm van Odds Ratios (OR). De OR drukt de verhouding tussen de kans op mentale klachten in de klokkenluidersgroep en de desbetreffende vergelijkingsgroep uit. Bij de adjusted OR is gecorrigeerd voor de mogelijke effecten van de andere variabelen.

RESULTATEN

Ongeveer de helft van de klokkenluiders ging vóór 2012 met de misstand naar buiten en de andere helft in 2012 of later. Circa 70% werkte destijds in de non-profit sector (zoals gezondheidszorg en overheid), 26% in profit-organisaties (zoals industrie) en 4% elders. Circa 80% meldt dat het klokkenluiden (zeer) negatieve effecten had op het werk en inkomen en 61.5% op de relaties met (oud) collega's. Een behoorlijke minderheid rapporteert, indien men een partner of kinderen heeft, (zeer) negatieve effecten op de relatie met de partner (42.9%) en kinderen (26.3%).

ONZE EN EERDERE STUDIES TONEN DAT BESCHERMENDE EN ONDERSTEUNENDE INTERVENTIES VOOR KLOKKENLUIDERS BROODNODIG ZIJN

In tabel 1 en 2 zijn de percentages van (mentale) gezondheidsproblemen weergegeven van alle subgroepen (zie kolom %). Bijvoorbeeld, van de 27 klokkenluiders hadden 22 ernstige psychische klachten volgens Tabel 1 (44.4%). Uit tabel 1 en de adjusted Odds Ratio's (Adj. OR) blijkt verder dat klokkenluiders vaker ernstige algemene psychische klachten hebben dan niet-klokkenluiders met dezelfde demografische kenmerken, dan (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten en dan fysiek "gezonde" mensen als rekening wordt gehouden met mogelijke verschillen in demografische kenmerken. Ze hebben ook een slechtere algemene gezondheid, ook vergeleken met het jaar daarvoor, dan niet-klokkenluiders en fysiek "gezonde" mensen, maar een betere algemene gezondheid dan kankerpatiënten als met genoemde kenmerken wordt rekening gehouden.

VERSCHILLEN IN SPECIFIEKE (MENTALE) GEZONDHEIDS- KLACHTEN

Tabel 3 toont dat, als rekening wordt gehouden met verschillen in demografische kenmerken, dat klokkenluiders even vaak ernstige angstgevoelens en depressieve gevoelens, fobische klachten en slaapproblemen hebben als slachtoffers van de vuurwerkramp 2-3 weken na de ramp. Deze klachten en problemen komen minder voor dan bij getraumatiseerde mensen, maar vaker dan bij een groep slachtoffers van bankovervallen. Additionele analyses tonen dat bij klokkenluiders sterke angst- en depressieve gevoelens en slaapproblemen veel vaker voorkomen dan bij de algemene Nederlandse bevolking volgens de normtabellen (20%; bij deze analyses kon geen rekening worden gehouden met demografische verschillen: bi-variate $OR_{angst}=3,43$, 95 % CI=1,56-7,53, $p < .001$; bi-variate $OR_{depressie}=4,67$, 95% CI=2,13-10,24, $p < .001$; bi-variate $OR_{slaapproblemen}=4,31$, 95% CI=1.99-9.31, $p < .001$). Opvallend genoeg blijken klokkenluiders van vóór 2012, niet minder (mentale) gezondheidsproblemen te hebben dan klokkenluiders van 2012 en daarna.

	ntotaal	Klachten		Bivariate		Adjusted ¹		
		n	(%)	OR	p	OR	95% CI	p
Ernstige angstgevoelens								
Klokkenluiders (ref.)	26	12	46.2	1		1		
Slachtoffers vuurwerkramp	996	421	42.3	0.86	0.70	0.75	(0.33-1.68)	0.48
Getraumatiseerde volwassenen	92	68	73.9	3.31	0.01	3.42	(1.36-8.57)	0.01
Slachtoffers bankovervallen	148	32	21.6	0.33	0.01	0.32	(0.13-0.81)	0.02
Ernstige depressieve gevoelens								
Klokkenluiders (ref.)	26	14	53.8	1		1		
Slachtoffers vuurwerkramp	981	461	47.0	0.76	0.50	0.76	(0.34-1.71)	0.51
Getraumatiseerde volwassenen	90	72	80.0	3.43	0.01	3.58	(1.39-9.20)	0.01
Slachtoffers bankovervallen	148	31	20.9	0.23	0.00	0.26	(0.10-0.64)	0.00
Ernstige fobische gevoelens								
Klokkenluiders (ref.)	27	9	33.3	1		1		
Slachtoffers vuurwerkramp	998	389	39.0	1.27	0.56	1.23	(0.53-2.84)	0.63
Getraumatiseerde volwassenen	91	62	68.1	4.28	0.00	5.31	(2.09-13.53)	0.00
Slachtoffers bankovervallen	148	35	23.6	0.63	0.31	0.77	(0.30-1.96)	0.58
Ernstige slaapproblemen								
Klokkenluiders (ref.)	27	14	51.9					
Slachtoffers vuurwerkramp	1008	478	47.4	0.84	0.66	0.88	(0.40-1.96)	0.76
Getraumatiseerde volwassenen	91	69	75.8	2.91	0.02	3.23	(1.29-8.10)	0.01
Slachtoffers bankovervallen	148	31	20.9	0.25	0.00	0.34	(0.14-0.83)	0.02

Ref.= referentie groep. OR = Odds ratio, 95% CI= 95% betrouwbaarheidsinterval van (Adj) OR, p= Significantie-niveau
¹ = OR adjusted voor leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, werkstatus en burgerlijke staat.



DISCUSSIE

Bij accountants en andere beroepsgroepen en instellingen in Nederland, raken klokkenluidersregelingen steeds meer ingeburgerd. Een beknopte search met google leert dat velen een dergelijke regeling hebben waarin, los van verschillen in formuleringen, wordt gesteld dat de reglementen tot doel hebben dat het melden een zo gering mogelijke schade voor de organisatie én melder oplevert. Dit onderzoek gaat, zoals verschillen andere studies, over klokkenluiders die uiteindelijk de misstand naar buiten hebben gebracht. De resultaten leren kortgezegd dat, wat de schade voor de melders betreft, er nog een wereld te verbeteren valt.

Zo vertonen de gevonden zeer negatieve effecten van het klokkenluiden op onder meer werk, inkomen en gezinsleven grote gelijkenis met de resultaten van eerdere studies onder klokkenluiders in Westerse landen. In onze studie rapporteerde één persoon een positief effect op het werk en niemand een positief effect op inkomen: de negatieve effecten blijken dus eerder de regel dan de uitzondering. Gezien deze omstandigheden is het niet vreemd dat klokkenluiders een veel slechtere (mentale) gezondheid hebben dan mensen met dezelfde demografische kenmerken en fysiek “gezonde” mensen. Gebleken is dat ernstige depressieve en angstklachten en slaapproblemen even vaak voorkomen bij slachtoffers van de vuurwerkramp 2-3 weken na de ramp, bij wie deze klachten in de jaren erna juist (sterk) afnamen. Het feit dat klokkenluiders van vóór 2012 niet minder (mentale) gezondheidsklachten hebben dan klokkenluiders van 2012 of later, suggereert dat de onderzochte klachten vermoedelijk chronisch van aard zijn.

Zoals gezegd, er bestaat geen register van klokkenluiders en de response van klokkenluiders die via de Expertgroep Klokkenluiders zijn geworven is 52%. Gezien het wantrouwen onder klokkenluiders (Rothschild en Miethe, 1999) is dit percentage wellicht hoog te noemen. De response van de klokkenluiders die via de Adviesgroep zijn benaderd kan niet goed worden bepaald. Over de non-responders is geen informatie: mogelijk telt deze subgroep procentueel meer mensen met een goede (mentale) gezondheid of kampen met minder klokkenluiders-gerelateerde stressoren.

Niettemin, onze en eerdere studies tonen dat beschermende en ondersteunende interventies voor klokkenluiders broodnodig zijn (vgl. Loyens en Vandekerckhove, 2018). Veel meer dan nu het geval is, moeten deze interventies de (mentale) gezondheid van de klokkenluiders ten goede komen, waaronder ook bescherming tegen onder meer vergeldingsmaatregelen, tegen verlies van werk en inkomen en tegen opgedrongen psychologisch of psychiatrisch onderzoek. Daarin kunnen accountants op hun beurt (ook) een belangrijke spelen, los van de mogelijke preventie van misstanden. Enerzijds door waakzaam te zijn voor geschetste en andere mogelijke vergeldings- en dwangmaatregelen vanuit de betrokken organisatie (waaronder directie, management, raad van bestuur), anderzijds door de betrokken organisatie trachten te bewegen om voorgenomen vergeldings- en dwangmaatregelen (of maatregelen die daar sterk op lijken) achterwege te laten of te beëindigen. De concrete invulling daarvan zal uiteraard afhangen van diverse omstandigheden, waaronder de aard van de misstand die tot het klokkenluiden heeft geleid, eventuele eerdere misstanden, de cultuur van en relatie van de accountant met de betrokken organisatie, de mogelijke rol van de bedrijfsarts en het bedrijfsmaatschappelijk werk, en de wil van de account om hierin een positieve bijdrage te leveren. Voor vragen of advies kunnen accountants zich altijd wenden tot de onafhankelijke Expertgroep Klokkenluiders. Het Huis van de Klokkenluiders, momenteel een zelfstandig bestuursorgaan (zbo) van de overheid, bevindt zich ten tijde van het schrijven van dit artikel in een herstartfase (vgl. Ruijs, 2017).



Tot slot, in feite betalen klokkenluiders nu “de prijs” van het klokkenluiden waar delen van de samenleving of de samenleving als geheel baat bij hebben of heeft. Er zijn geen valide redenen te bedenken deze situatie te laten voortbestaan.



LITERATUUR:

Arrindell, W.A., & Ettema, J.H.M. (1986). SCL-90-R manual (In Dutch). Swets & Zeitlinger/Swets Test publishers.

Bosmans, M.W., van der Knaap, L.M., van der Velden, P.G. (2016). The predictive value of trauma-related coping self-efficacy for posttraumatic stress symptoms: Differences between treatment-seeking and non-treatment-seeking victims. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 8, 241-248.

Lennane, K.J. (1993). Whistleblowing: A health issue. *BMJ*, 307, 667-670.

Lewis, D., & Vandekerckhove, W. (2015). Developments in whistleblowing research 2015. Londen, International Whistleblowing Research Network.

Loyens, K., & Vandekerckhove, W. (2018). Whistleblowing from an International Perspective: A Comparative Analysis of Institutional Arrangements. *Administrative Science*, 8, 30 (1-16).

McDonald, S., & Ahern, K. (2002). Physical and emotional effects of whistleblowing. *Journal of Psychosocial Nursing Mental Health Services*, 40, 14-27.

Neria, S., Galeo, S., & Norris, F. (Eds). *Mental health and disasters*. Cambridge University Press, 2009.

Phillips, J.P. (2016). Workplace Violence against Health Care Workers in the United States. *New England Journal of Medicine*, 374, 661-1669.

Rothschild, J., & Miethe, T.D. (1999). Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation. The battle to control information about organization corruption. *Work & Occupations*, 26, 107-128.

Ruys, M. (2017). Advies voor een herstart van het Huis voor klokkenluiders: advies, onafhankelijk onderzoek en preventie. <https://huisvoorklokkenluiders.nl/wp-content/uploads/2017/12/Advies-voor-een-herstart-voor-het-Huis-voor-klokkenluiders-dec-2017.pdf>

Scherpenzeel, A., & Das, M. (2011). True longitudinal and probability-based internet panels: Evidence from the Netherlands. In *Social and Behavioral Research and the Internet: Advances in Applied Methods and Research Strategies* (eds M Das, P Ester, L Kaczmarek): 77-104. Taylor & Francis.

Swartzman, S., Booth, J.N., Munro, A., & Sani, F. (2016). Posttraumatic stress disorder after cancer diagnosis in adults: A meta-analysis. *Depression and Anxiety* 2016, 34, 327-339.

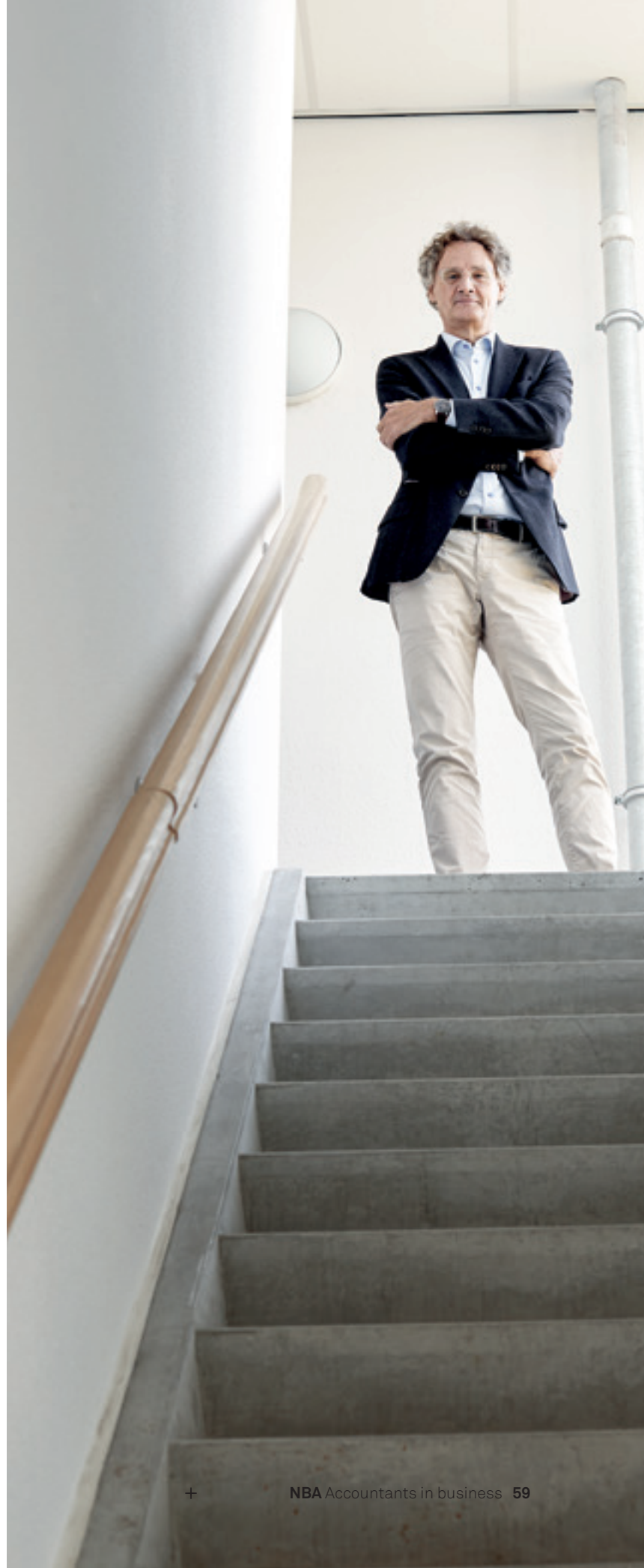
van der Velden, P.G., Grievink, L., Kleber, R.J., Drogendijk, A.N., Roskam, A.J., Marcelissen, F.G., Olf, M., Meewisse, M.L., & Gersons, B.P. (2006). Post-disaster mental health problems and the utilization of mental health services: a four-year longitudinal comparative study. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33, 279-288.

van der Velden, P.G., Rademaker, A.R., Vermetten, E., Portengen, M.A., Yzermans J.C., & Grievink, L. (2013). Police officers: a high-risk group for the development of mental health disturbances? A cohort study. *BMJ Open* 2013, 24: pii: e001720.

Dankwoord

Wij bedanken de deelnemende klokkenluiders zeer hartelijk voor hun tijd, informatie en vertrouwen. Verder worden de Expertgroep Klokkenluiders en het voormalige Adviespunt Klokkenluiders zeer bedankt voor hun medewerking. Drs. Ton de Wijs zijn wij zeer erkentelijk voor zijn hulp deze studie te realiseren.

*Dit artikel is grotendeels gebaseerd op het artikel: Velden, P.G. van der, Pecoraro, M., Houwerzijl, M.S. & Meulen, E. van der (2018). *Mental Health Problems Among Whistleblowers: A Comparative Study*. *Psychological Reports*. doi: 10.1177/0033294118757681.*



MARCO VAN DER VEGTE, VOORZITTER NBA

Ik leer veel van praten met vakgenoten



ONDANKS ALLE VERSCHILLEN IN BEROEPSUITOEFENING DELEN EXTERNE ACCOUNTANTS EN ACCOUNTANTS IN BUSINESS EEN AANTAL FUNDAMENTELE BEGINSELEN ZOALS PROFESSIONALITEIT, INTEGRITEIT, OBJECTIVITEIT EN VAKBEKWAAMHEID.

‘JE OMGEVING MAG DAN OOK VERWACHTEN DAT JE AAN DIE BEGINSELEN VOLDOET’, VINDT MARCO VAN DER VEGTE, VOORZITTER NBA. ‘ALS JE JE DAAR NIET GEMAKKELIJK BIJ VOELT DAN SCHRIJF JE JE MAAR UIT ALS ACCOUNTANT.’

HEB BEN ACCOUNTANTS IN BUSINESS ALS HET OM ETHIEK EN GEDRAG GAAT ANDERE ZORGEN DAN DE CONTROLLEREND ACCOUNTANT?

‘Net als een arts hebben we ons gecommitteerd aan een eed om te handelen in een algemeen belang. Het betekent dat je nalaat wat het beroep in diskrediet brengt. Een controllerend accountant heeft in dat opzicht het voordeel dat die in een gelijksoortige organisatie werkt met dezelfde mindset. Een controllerend accountant kan een heldere positie innemen. Hij signaleert en geeft zijn bevindingen door aan de directie. Kom maar met een herstelplan. Als dat niet toereikend is, geef je de opdracht terug. Zo houd je je rug recht. Een accountant in business heeft met meer dilemma’s te maken. Wat doe je wanneer je bedrijf er financieel slecht voor staat en in binnen het bestuur wordt besloten om toch maar steekpenningen te betalen aan een ambtenaar om een opdracht binnen te slepen? Daar hoort eigenlijk een vervolgvraag bij. Wat is het risico als ik die steekpenningen wel betaal? Je behaalt een korte termijnsucces met het betalen van steekpenningen maar op langere termijn loop je het risico dat vergunningen worden afgenomen. En wat voor indruk geeft het je klanten? Misschien kan je dan toch beter stoppen. Er zijn overigens situaties waarin facilitating payments mondjesmaat zijn toegestaan, omdat je anders in sommige landen waar veel corruptie is niets bereikt. Je moet dat wel goed gedocumenteerd en als onderdeel van een duidelijk beleid hebben. Het is ook een heel glibberig pad waarbij je als financial de hulp van juristen maar ook van een accountant kan gebruiken. Ik weet niet of dat altijd gebeurt. Er is ook wel huiver om dit soort zaken met de accountant te bespreken. Accountants staan redelijk zwart wit in dit soort dossiers terwijl het hier bij uitstek om een grijs gebied gaat. Om je positie als accountant in business te bepalen moet je een professioneel kritische instelling hebben. Dat betekent niet weglopen voor je verantwoordelijkheid. Doorvragen wanneer je signalen oppikt dat de regels worden opgerekt om doelen te halen. En je dilemma’s durven delen met mede bestuursleden die misschien een andere mores hebben. Daarvoor moet je lef hebben.’

IS ETHISCH HANDELEN UITEINDELIJK EEN KWESTIE VAN MOED?

‘Ten dele. Het is ook iets wat je kunt trainen. Laat je uitdagen, bespreek dilemma’s, stel je kwetsbaar op, wees nieuwsgierig. Dat zijn eigenschappen die je nodig hebt om die beginselen in praktijk te brengen. Als NBA faciliteren we dat op verschillende manieren. We hebben de dilemma-app sinds 2014, moresprudentiesessies waarin dilemma’s met elkaar besproken worden. Er werd op de Dag van de Financial aandacht aan besteed. Het is ook een onderwerp bij de ledenvergadering van de accountants in business. Daarnaast zijn de NBA vertrouwenspersonen die je anoniem kan benaderen om dilemma’s te bespreken heel belangrijk. Verder is het belangrijk de actualiteit te volgen want de moraal verandert met de tijd. Wat we vandaag ethisch vinden, kan morgen misschien niet meer door de beugel. Het betalen van steekpenningen was 25 jaar geleden fiscaal aftrekbaar als je duidelijk in je administratie liet zien aan wie je die betaald had. Zoiets is nu ondenkbaar.’

HOE ONDERHOUD JE ZELF DAT MORELE KOMPAS?

‘Enerzijds door veel te lezen. Van het FD tot vakbladen. Waar beweegt de wereld heen? Waar gaat het mis? En waar gaat het nog net goed? Neem de hele discussie over belastingen en de rol van adviseurs die op gang kwam naar aanleiding van de Panama Papers. Het zorgt voor context om je eigen morele kompas te richten. Ik leer ook veel van praten met vakgenoten. We hebben een dialoog gevoerd met een aantal bestuurders waar het ging over dilemma’s. Een bestuurder van een beursgenoteerde onderneming die sterk wordt afgerekend op bottomline resultaten vertelde over de morele afweging die hij maakte in zijn werk. Het bedrijf zag in de overheveling van corporate activiteiten naar Azië een kans om de belastingvoet drastisch te verlagen. Investeerdere zullen het toejuichen, maar het staat haaks op de mvo-agenda. De maatschappij zal het afwijzen. Wat moet je doen als bestuurder? Hoe zorg je dat die nieuwe vestiging geen lege huls wordt? Bij wie leg je je oor te luisteren? En hoe licht je de uiteindelijke beslissing toe aan je stakeholders? De bestuurder vroeg hiervoor ook input aan de zaal. Dat zijn waanzinnige interessante sessies.’

Malika Bensellam Bouhtala RA

RA'S SPREKEN GELUKKIG DEZEELFDE TAAAL

DE BELANGRIJKSTE DRIJFVEER VOOR EEN RA VORMT NIET HET DOORGRONDEN VAN CIJFERS MAAR HET BEGRIJPEN VAN MENSEN, VINDT MALIKA BENSELLAM-BOUHTALA, RISKMANAGER BIJ TRANSLINK EN BESTUURSLID VAN DE NBA LEDENGROEP ACCOUNTANTS IN BUSINESS. 'DE MENS IS DE MAAT VAN ALLE DINGEN.'

WAT VIND JE VAN DE NIEUWE NOCLAR GEDRAGSREGELS?

'Ik moet bekennen dat mijn eerste reactie was: weer een checklist die we moeten afwerken. Voor mij gaat het daar binnen het beroep niet over. Het gaat juist om het principe dat er achter zit. Ik ben er dieper ingedoken omdat ik april van dit jaar ook mijn mondeling examen RA moest afleggen. Wanneer je NOCLAR als een op zichzelf staand instrument beoordeelt, heeft het al snel een negatieve associatie. We moeten al zoveel. Iedereen heeft het druk. Maar als je er vanuit de historie naar kijkt, is het een ander verhaal. Het accountantsberoep ligt onder een vergrootglas. Kijk naar de kritische rapportages van de AFM. Dit is eigenlijk een noodzakelijke stap. Hiermee houden we onze vertrouwensrelatie binnen het maatschappelijk verkeer in stand. Je geeft als NBA ook een signaal af naar de leden. Wat ik er mooi aan vind is dat het voor alle accountants geldt, net als de VGBA. Dat we als beroepsgroep eenduidig handelen als bedrijven zich niet aan wet- en regelgeving houden. Met NOCLAR maak je het concreet met een stappenplan dat per omgeving is aangepast. Dit is de NBA-interpretatie van ethisch handelen. Het maakt niet uit wat voor functie je hebt als RA, hier moet je je aan houden.'





EEN STAPPENPLAN VOOR DE RISKMANAGER ZIT ER NIET BIJ, IS DAT EEN PROBLEEM?

‘Nee. Onze standaarden zijn gelukkig principle based. Het zou te ver voeren om voor alle accountants in business aparte gedragscodes te formuleren. Ons handelen is van grote invloed op de maatschappelijke rol die we hebben als RA. Ik ben Risk Manager bij Translink. Ook daar dien je een maatschappelijk belang. Het zou fout zijn als ik mij van een gedragscode distantieer omdat ik geen controlerend accountant ben.’

TEGEN WELKE DILEMMA'S LOOP JE AAN ALS RISKMANAGER?

‘Mijn opstelling als RA is niet gerelateerd aan mijn werkomgeving maar aan onze fundamentele beginselen uit de VGBA. Voor de toepassing van NOCLAR is mijn werkomgeving daarom niet relevant, de interactie met deze omgeving en mijn opstelling als RA wel. Ik zie NOCLAR als een leidraad waarin een handelswijze bij vaststelling van specifieke dilemma's is voorgesteld. Bij Translink werk ik nog maar een paar maanden als riskmanager, dus

dinggevende. Die was in mijn tijd bij de NZa gelukkig ook een RA. We spraken dezelfde taal. Dat vond ik prettig. Gedeelde principes maken gesprekken makkelijker. We konden het probleem inhoudelijk bespreken waardoor het voor mij geen dilemma meer was.’

WAT IS BELANGRIJK BIJ HET VORMEN VAN JE EIGEN MORELE KOMPAS?

‘Ethiek en moraal zijn heel subjectieve begrippen die je op allerlei manieren kan interpreteren. Daarom is verandering van werkring, ook tijdens een traineeship, een heel belangrijke. Als je alleen maar als controlerend accountant werkt, stopt je taak bij het afgeven van de controleverklaring. Als accountant in business kijk je veel breder, waardoor je ook met meer of andere dilemma's wordt geconfronteerd. Ik ben niet alleen geïnteresseerd in de cijfers. Cijfers vormen het eindpunt van een heel proces waarin mensen de belangrijkste variabele zijn. Al op jonge leeftijd ontwikkelde ik een interesse voor gedragswetenschappen. Tijdens mijn studie heb ik mij ook verdiept in de moraalfilosofie. Waarom

CIJFERS VORMEN HET EINDPUNT VAN EEN HEEL PROCES WAARIN MENSEN DE BELANGRIJKSTE VARIABELE ZIJN

daar kan ik nog niet veel over zeggen. Bij mijn vorige werkgever de Nederlandse Zorgautoriteit had ik te maken met het persoonsgebonden budget, dat is een fraudegevoelig proces. In de zorgmarkt is er veel interactie met ketenpartijen en daardoor spelen verschillende belangen een rol. Vanuit mijn dubbele rol als RA in opleiding en beleidsmedewerker bij de NZa was het soms lastig vaktechnische vraagstukken te beoordelen. Als accountant in business heb ik dan dubbele petten op. Je werkt in een organisatie waarin RA's ondervertegenwoordigd zijn en dus de fundamentele beginselen niet voor iedereen van toepassing zijn. Ik kon daar gelukkig met collega's over sparren. Mijn vaste stelregel is om in het geval van een dilemma aan de bel te trekken bij mijn lei-

vertonen mensen bepaald gedrag? Wat drijft iemand tot crimineel gedrag of juist het omgekeerde? Ethiek en moraal moet je tijdens de accountantsstudie onderwijzen. Niet alleen vanuit de praktische insteek maar juist met aandacht voor de geschiedenis van de moraliteit zodat je meer kennis krijgt van het menselijk handelen. Ik houd erg van geschiedenis en de invloed van cultuur op de samenleving. Ik kom net terug van een vakantie in Marokko. Daar wordt heel anders naar moraal gekeken. Vanuit mijn perspectief kijk ik met verbazing naar zaken die daar heel gewoon worden gevonden. Het is heel cultureel bepaald. Protagoras was een van de eerste Griekse Sofisten die in de vierde eeuw voor Christus al schreef: de mens is de maat van alle dingen.’

×

—

+

÷

×

$\times$

$+$

$-$

$\div$

$+$

$\div$

$+$

$\times$

$-$

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl