

‘Zoek je collega’s op, als je met een vraagstuk worstelt’

De DilemmApp werd ruim tien jaar geleden geïntroduceerd en helpt accountants bij het nadenken over ethische en morele dilemma’s. Ter gelegenheid van tien jaar DilemmApp vroeg de NBA aan accountants en deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma’s te delen. “Dilemma’s zijn cadeautjes. Ik wens ze iedereen toe.”

TEKST **PETER STEEMAN** BEELD **SHUTTERSTOCK**

Om dilemma’s hangt een sfeer van ongemak, aldus algemeen directeur Liane Vlaskamp van de NBA. “Het voelt niet fijn om onzeker over iets te zijn. Dat is ook een kwestie van perceptie. Misschien spreken we te snel van een dilemma. Wanneer je een vraagstuk omdoopt in een dilemma ervaar je het direct als lastig, maar een ingewikkelde puzzel oplossen is ook gewoon interessant en leuk.” De NBA-directeur noemt het ook goed als accountants in situaties komen waarin ze worden uitgedaagd. Je kunt er je professionaliteit op los laten, meent zij, en je hoeft het niet alleen te doen. “Zoek je collega’s op, als je met een vraagstuk worstelt. Het voelt misschien alsof je je daarmee kwetsbaar opstelt, maar ik heb geleerd dat mensen daarop heel positief reageren.”

Sandra Schreuder, voorzitter van de Accountantskamer, denkt dat het aantal tuchtklachten kan verminderen als accountants meer met dilemma’s aan de slag gaan. “Een dilemma wordt kleiner als je er naar kijkt. Als je wegstapt, wordt hij groter. Je moet het probleem samen afpellen en kijken naar alternatieven. Het zou goed zijn als accountants er meer voor open staan. Ze vinden het vaak lastig en willen het wegedeneren, terwijl je beter de tijd kan nemen om het gesprek er over aan te gaan.”

DILEMMA: BELANGRIJKE KLANT LAPT REGELS AAN ZIJN LAARS

Je bent directeur-eigenaar van een klein accountantskantoor. Een van jouw klanten, een groothandel in metalen, moet voor het eerst verplicht over ESG rapporteren. De ceo heeft je toevertrouwd dat hij het onzin vindt en niet van plan is daar veel tijd en geld in te steken.

Je hebt als accountant een meldplicht als een cliënt zich niet houdt aan wet- en regelgeving. Tegelijkertijd is hij jouw grootste klant, goed voor ruim een kwart van je omzet. Als je afscheid van hem neemt, vind je in de regio waar jouw kantoor actief is niet snel een klant van hetzelfde kaliber.

Wat doe je?

1. Je voert een gesprek met de ceo waarin je hem op jouw verantwoordelijkheid en het algemeen belang wijst. Je geeft aan dat je een meldplicht hebt.
2. Je besluit dat je op dit moment deze klant niet kan missen en doet of je neus bloedt.
3. Je adviseert de klant zijn bedrijf op te splitsen, zodat hij niet meer aan de verplichting hoeft te voldoen om over ESG te rapporteren.
4. Je doet iets anders.

Cadeautjes

“Dilemma’s zijn cadeautjes”, stelt Leen Paape, emeritus hoogleraar corporate governance en toezichthouder. “Ik wens ze iedereen toe. Wat doe je bijvoorbeeld als een directeur aan jou als accountant vraagt om op zoek te gaan naar een *loophole* in de belastingwetgeving? Dat is op dat moment natuurlijk geen fijne situatie, maar het biedt wel de mogelijkheid om je kompas te ijken. Ga ik hier linksaf of rechtsaf?” Ook Paape benadrukt dat je als accountant niet met zo’n dilemma in je eentje gaat worstelen. “Zoek ruggespraak. Dat hoeft niet per se een directe collega te zijn. Soms is het juist een voordeel om een dilemma met een buitenstaander te bespreken. Het kan een vriend of je partner zijn.”

Volgens Muel Kaptein, partner bij KPMG en hoogleraar bedrijfsethiek en integriteitsmanagement aan Erasmus Universiteit Rotterdam, hoort een dilemma pijn te doen. “Je moet twee waarden hoog houden die onverenigbaar zijn: loyaliteit versus de waarheid. Of kwaliteit versus snelheid. Moet je een milieuwet overtreden, of rode cijfers schrijven? Dat zo’n keuze schuurt, heeft met ethiek te maken. Zonder ethiek heb je er geen last van.”

Tijd nemen

Dilemma’s vragen tijd om over na te denken, dus moet je je oordeel soms opschorten en meer tijd nemen. “Een dilemma loopt niet weg. Bespreek het met degene die er de gevolgen van ondervindt. Noem een dilemma geen vraagstuk, want dan haal je de druk eraf.” Ook Kaptein benadrukt dat het goed is om niet alleen met een dilemma rond te lopen. “Deel het dilemma met je collega’s. Het kan een leidinggevende zijn, maar de input van een junior is net zo waardevol. Ook het thuisfront is een waardevolle spiegel. Als je een dilemma aan een ander uitlegt, hoor je of je redeneratie hout snijdt.”

Kaptein was ruim tien jaar geleden één van de bedenkers van de DilemmaApp. “Ik zocht iets om het dilemmabewustzijn over langere tijd te trainen. In de praktijk blijft de aandacht vaak beperkt tot een workshop over dilemma’s. Dat is iets eenmaligs. Met die app smeer je het uit over de tijd. De crux is dat alle deelnemers een dilemma tegelijk bespreken. Je kan kijken wat anderen er van vinden. Collectief ➔

‘Soms is het juist een voordeel om een dilemma met een buitenstaander te bespreken.’

DILEMMA: AD HOC AI

Je bent accountant bij een middelgroot kantoor. Voor een klant die bezig is met een bedrijfsovername moet snel een *due diligence*-onderzoek worden uitgevoerd. Er is haast bij.

Je komt erachter dat je team om tijd te winnen generatieve AI heeft gebruikt. In het dossier ontbreekt een *audittrail* en de uitkomsten van de generatieve AI-tool zijn niet gevalideerd. Je hebt jouw bedenkingen bij deze werkwijze. Vertrouwen we niet te veel op technologie? En hoe veilig is het gebruik van een online AI-tool?

Wat doe je?

1. Je gaat niet verder met de afronding van het *due diligence*-onderzoek.
2. Je gebruikt de door AI-gegenereerde uitkomsten in het onderzoeksrapport.
3. Je vermeldt expliciet dat AI is gebruikt en onderzoekt of er geen regels zijn overtreden door het delen van cliënt-informatie met een AI-tool.
4. Je doet iets anders.



naar een dilemma kijken, opent het gesprek. Het maakt het laagdrempelig. Het geeft mensen net dat duwtje in de rug om het er met elkaar over te hebben.”

Chris Fontein, eerder één van de twee Kwartiermakers toekomst accountancysector, is naar eigen zeggen “dol op dilemma’s” en zou als bestuurder willen dat ze meer worden gedeeld. “Medewerkers willen je graag panklare oplossingen presenteren. Dat lijkt daadkrachtig, maar dilemma’s brengen juist iets extra’s. Het scherpt je analyse. Het dwingt je om je gedachten te ordenen.”

Zijn mede-kwartiermaker Marlies de Vries promoveerde op een onderzoek waarin zij onder andere keek naar lastige situaties die trainees meemaakten in hun eerste jaar. “Ze worstelen vooral met situaties waarin er spanning is tussen de kwaliteit van het werk en de tijdsdruk. Je wilt je werk goed doen, maar de leidinggevende zegt dat het op tijd af moet. Negentig procent spreekt zich in zo’n geval niet uit.

TIEN JAAR DILEMMAPP

De DilemmApp van de NBA bestaat tien jaar. Door de beroepsorganisatie is dat jubileum in het afgelopen jaar gememoreerd met een serie interviews. Ter afsluiting van het jubileum is een publicatie uitgebracht, die is aangeboden aan het bestuur.

De DilemmApp leert accountants om te gaan met tegen-gestelde waarden of belangen bij het nemen van beslissingen en zet aan tot reflectie op gemaakte keuzes. Inmiddels hebben al duizenden accountants de app op hun mobiel geïnstalleerd. Hoewel de app oorspronkelijk werd ontwikkeld voor accountants in business, is hij tegenwoordig vooral populair in de openbare praktijk. Uit een enquête onder NBA-leden blijkt dat zo’n 90 procent regelmatig worstelt met een dilemma. Hulp wordt vooral gezocht bij collega’s, de afdeling vaktechniek (mits aanwezig) of een compliance officer. Ruim 40 procent van de ondervraagden gaf aan de app wekelijks tot eens per maand te raadplegen.

Ter gelegenheid van het tienjarig bestaan van de DilemmApp vroeg de NBA een flink aantal deskundigen binnen en buiten het beroep om hun gedachten over dilemma’s te delen en ook zelf een dilemma te bedenken. Die reeks interviews is gedurende het jubileumjaar verschenen op nba.nl. Als afronding van de interviewreeks is een publicatie uitgebracht, waarin een aantal van de gehouden interviews is opgenomen. Meer informatie over de DilemmApp is beschikbaar via nba.nl.



‘Negeer je de uitkomst van het AI-model, of ga je verder zoeken en haal je de deadline niet?’



Laat ik maar doen wat de leidinggevende wil. Daar kunnen mensen lang last van hebben. Waarom heb ik mijn mond niet open gedaan?”

AI

Het toenemende gebruik van kunstmatige intelligentie (AI), ook in het accountantsberoep, zorgt voor nieuwe dilemma’s. Volgens Jan Bouwens, hoogleraar accounting aan de UvA, is het uitgesloten dat je als accountant AI laat oordelen over een accountantsvraagstuk. “Stel dat je de klant hebt beloofd dat hij morgen de conclusie met betrekking tot het *financial statement* ontvangt. Bij je laatste check met een AI-tool haalt deze je oordeel onderuit. Wat doe je in zo’n geval? Negeer je de uitkomst van het AI-model, of ga je verder zoeken en haal je de deadline niet?” Coen Bongers, secretaris van de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA), ziet zeker voordelen van gebruik van AI in het onderwijs. Maar AI moet niet al het werk van studenten gaan overnemen. “Om te kunnen boekhouden heb je kennis nodig, maar je moet ook oefenen om de materie te doorgronden. Als die boekhouding geautomatiseerd wordt gevoerd en de foutenanalyse wordt ondersteund door AI, maakt de student die meters niet meer”, aldus Bongers. “Gelukkig is datgene waarvan je het meeste leert - moeilijke gesprekken, stevige discussies, onderlinge communicatie - nu nog niet na te bootsen met AI. Trainees moeten naast een verslag ook hun eigen dilemma’s formuleren. Als ze dat met ChatGPT hebben gedaan, prik je daar zo doorheen.” ←