

MORESPRUDENTIE

OMGAAN MET VERMOEDENS VAN FRAUDE

Houvast voor de accountant in
business bij het omgaan met morele
vraagstukken in werksituaties



Accountants
in business

NBA


$$\div$$
$$-$$
$$+$$
$$+$$
$$\div$$

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 deze uitgave, visiedocumenten over de financieel professional, onderzoeken in samenwerking met universiteiten, de DilemmApp, Dag van De Financial en andere ledenbijeenkomsten, branche- en themagroepen en een breed aanbod van opleidingen: Finance in business.

Interviews: Peter Steeman

Fotografie: José van Riele

Tekst: Henriette Bout, Edgar Karssing

Eindredactie en vormgeving: NBA september 2018

Meer informatie op nba.nl/aib of mail naar aib@nba.nl

Contactpersonen: Erica Steenwijk en Danie Duzant

INHOUDSOPGAVE

5	INLEIDING
6	VOORWOORD
10	MORESPRUDENTIE: OMGAAN MET VERMOEDENS VAN FRAUDE
14	OVER DE MORAALRIDDER
16	UITWERKING VOORBEELD: ZELF FRAUDE PLEGEN
22	IK HOU VAN GRAVEN <i>INGE-LISA TOXOPEUS RA</i>
26	UITWERKING VOORBEELD: ZELF VERMOEDENS HEBBEN
32	SOMS KAN JE OOK EEN BEETJE ZWANGER ZIJN <i>JOHN VOETMAN RA AA</i>
36	UITWERKING VOORBEELD: FRAUDE TOEDEKKEN
42	INTEGRITEIT IS EEN SPIER DIE JE MOET ONDERHOUDEN <i>PAUL STUIVER AA</i>

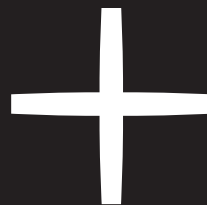
INLEIDING

Accountants in business kunnen op verschillende manieren te maken krijgen met fraude: zelf fraude plegen, mogelijke fraude toedekken of zelf vermoedens hebben van fraude binnen de organisatie waar men werkzaam of bij betrokken is.

De vraag óf en hoe men moet handelen als er een vermoeden van fraude is, kan erg ingewikkeld te beantwoorden zijn, zeker als er geen sparringpartner voor handen is: dit is voor veel accountants in business het geval. Daarnaast kan de angst om een moraalridder en fatsoensrakker gevonden te worden ook een rol spelen. Hoe maak je dan een goede afweging, wanneer besluit je om een kwestie of bepaald gedrag bespreekbaar te maken? Het voeren van een goed gesprek met beroepsgenoten over dilemma's kan het gevoel geven 'er niet alleen voor te staan'. In ieder geval hebben die gesprekken geresulteerd in de moresprudentie voor accountants in business die nu voor u ligt.

In dit document treft u het Moreel Intervisiemodel aan dat bestaat uit zes stappen, in de vorm van duidelijk te beantwoorden vragen. Een drietal dilemma's zijn aan de hand van het Moreel Intervisiemodel afgepeld. Uiteraard speelt de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA) hier een primaire rol in en geeft deze de aanknopingspunten. Het model helpt ook bij het blootleggen van smoesjes ten opzichte van echte argumenten. Zodoende is tot weloverwogen tips en adviezen gekomen over hoe te handelen bij het omgaan met vermoedens van fraude.

Tevens treft u in deze moresprudentie een aantal interviews met accountants in business aan die het podium durfden te pakken om iets te vertellen over hun persoonlijke ervaringen met het omgaan met vermoedens van fraude.



VOORWOORD

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

Moresprudentie bestaat uit een verzameling van argumenten, een visie op de zwaarte van gegeven argumenten en een handelingsrepertoire bij specifieke casuïstiek. Daarbij komen ook de beginselen die zijn opgenomen in de NBA Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA) aan de orde. Vanaf 1 januari 2019 komt daar de NV NOCLAR bij. De verslaglegging over de manier waarop deze beginselen zijn toegepast in een specifieke casus levert nieuwe inzichten over de toepasbaarheid van de VGBA. Het ledengroep bestuur acht het van belang om de keuzes die accountants in business maken bij ethische kwesties vast te leggen in moresprudentie zodat de opgedane kennis beschikbaar wordt voor de totale beroepsgroep.

Op de site van de NBA is al enige tijd moresprudentie te vinden rond de thema's omgaan met slecht nieuws, commerciële belangen en internationaal zakendoen. Met de publicatie die nu voor u ligt wordt daaraan de moresprudentie rond het omgaan met vermoedens van fraude toegevoegd.

De toename van complexiteit en afhankelijkheid maakt het voorkomen of ontdekken van fraude er niet gemakkelijker op. Met deze moresprudentie biedt het ledengroep bestuur de accountant in business ondersteuning bij het maken van afwegingen hierover. Ter preventie van én bij het herkennen en ontdekken van fraude zijn bijscholing op nieuwe ontwikkelingen, het verdiepen in fraude-risicosignalen en het nastreven van eenvoud en inzicht in de bedrijfsvoering van onbeschrijfelijk groot belang.

* Ontwikkeld door Nyenrode Business Universiteit

ALERT

Zelf ben ik iemand die heel veel vertrouwen heeft in de medemens: van nature zoek ik niet altijd gelijk ergens iets achter. Echter, vanuit mijn achtergrond en in mijn functie wordt wel een kritische houding van mij verwacht, en soms zelfs een bepaalde mate van wantrouwen. Dit geldt overigens ook voor mijn teamleden. In teamsessies besteden we daarom aandacht aan (fraude)risico's. En naast de gebruikelijke organisatorische maatregelen, zoals functiescheiding en beheersmaatregelen, nemen we ook de accountantsbevindingen en de bevindingen uit de tweedelijnscontroles serieus. Maar bovenal ben ik ook zeer alert op de signalen die ik van mijn teamleden krijg. Zij zitten vooraan in de financiële keten, en fraude wordt immers vaak ontdekt door die oplettende collega die denkt 'wat is dit raar'. En dan het gesprek aangaat met teamleden of een leidinggevende.

Hannie Bovens RA RC,
manager accounting
services APG Group en
bestuurslid ledengroep
Accountants in business

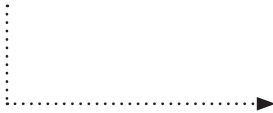
MORESPRUDENTIE

In de werkomgeving van financieel professionals doen zich morele vraagstukken voor, waarbij pasklare antwoorden ontbreken.

In moresprudentie worden de denkkracht en afwegingen van accountants in business over ethische vraagstukken vastgelegd.

DOEL

Moresprudentie heeft als doel om houvast te bieden bij het omgaan met morele vraagstukken in werksituaties. Hiervoor wordt het moreel intervisie-model gebruikt.



MOREEL INTERVISIEMODEL

Het moreel intervisiemodel 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.

* Ontwikkeld door Nyenrode Business Universiteit

HET MOREEL INTERVISIEMODEL VAN NYENRODE BESTAAT UIT ZES VRAGEN:

1. **Welke beslissing moet ik nemen?**

Beschrijf de problematiek vanuit een persoonlijk perspectief en geef nauwkeurig aan welke handeling wordt overwogen (iets niet doen kan in voorkomende gevallen ook een handeling zijn). Formuleer de vraag als volgt: Behoor ik X te doen/na te laten?

2. **Wie zijn de belanghebbenden?**

Maak een inventarisatie van alle partijen, individuen en instanties van wie rechten of belangen bij de beslissing in het geding zijn.

3. **Wat zeggen de beroepsregels, bedrijfscodes of andere bindende voorschriften?**

Zijn er kaders die behulpzaam kunnen zijn bij de beslissing, bijvoorbeeld beroepsregels, bedrijfscodes of bepalingen die voortkomen uit richtlijnen of wettelijke kaders?

4. **Welke argumenten kunnen worden aangevoerd?**

Om een positie te bepalen – iets doen of nalaten – moet men argumenten kunnen geven die ook voor anderen overtuigend kunnen zijn. Ook moet men aandacht besteden aan de argumenten die tegen het standpunt kunnen worden ingebracht; niet om ze volledig onschadelijk te maken, maar wel om te laten zien dat ze in de overweging zijn meegenomen en om in de conclusie aan te kunnen geven hoe men recht wil doen aan de tegenargumenten. Noteer in twee kolommen:

1. De argumenten om X wel te doen.
2. De argumenten om X niet te doen.

5. **Wat is de conclusie?**

Zijn eenmaal de argumenten voor en tegen uitgewisseld en gewogen, dan kan en moet er een duidelijke conclusie worden geformuleerd. Geef aan welke argumenten hierbij de doorslag hebben gegeven. U mag een creatieve oplossing formuleren waarmee recht wordt gedaan aan zoveel mogelijk argumenten (voor én tegen). Onderzoek daarbij of er mogelijkheden zijn om de schade te verminderen die bepaalde belanghebbenden ondervinden. Deze schade is terug te vinden in het rijtje argumenten dat als minder zwaarwegend is beoordeeld.

6. **Doe ik het ook?**

Sta ik achter mijn conclusie? Kan ik mezelf in de spiegel blijven aankijken? Kan ik het uitleggen? Ga ik het daadwerkelijk doen?

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

MORESPRUDENTIE: OMGAAN MET VERMOEDENS VAN FRAUDE

1. WAAR GAAT HET OVER?

Uit ons leden behoeftenonderzoek uit 2016 blijkt dat 'Accountants in business een duidelijke maatschappelijke verantwoordelijkheid ervaren. Zij voelen een verplichting aan de maatschappij om hun werk als accountant in business goed uit te voeren' (82 procent). Dat wordt bevestigd door het feit dat slechts 22 procent van de accountants in business aangeeft het belang van de werkgever de doorslag te laten geven boven het maatschappelijk belang, bij het maken van keuzes waarbij dat aan de orde is'.¹ Het is niet zo ingewikkeld om te stellen dat fraude uit den boze is. Wanneer accountants in business betrokken zijn bij fraude, wordt het hart van het vak geraakt. Toch roept het omgaan met vermoedens van fraude allerlei vragen op bij accountants in business. Over te nemen maatregelen. Over de eigen positie. Over de eigen rol en verantwoordelijkheid.

2. OP WELKE MANIEREN KUNNEN ACCOUNTANTS IN CONTACT KOMEN MET FRAUDE?

In zogeheten 'moresprudentiesessies' zijn drie verschillende manieren beschreven waarop accountants in business in contact kunnen komen met fraude.

Ten eerste kan de accountant in business

zelf fraude plegen, al dan niet in opdracht van derden. Zoals de accountants in de volgende voorbeelden:

1. De CFO vraagt om € 300k toe te voegen aan de omzet. Daar is geen onderbouwing voor. Doe ik het? Lees de analyse van dit voorbeeld op blz. 16
2. De DGA vraagt mij bonussen te boeken die onrechtmatig zijn. Doe ik dat?

Ten tweede kan de accountant **zelf vermoedens hebben** over fraude binnen de organisatie waar diegene bij betrokken of werkzaam is. Daarvan zijn talloze voorbeelden bekend, zoals:

- Een organisatie die gebruik lijkt te maken van zwartwerkers;
- Stuiten op een zwart geld kas;
- Privé declaraties die geboekt worden 'op de zaak' (van boeken, etentjes, mobiele telefoons en auto's tot verbouwingen en alles wat daar tussen zit);
- Stuiten op een dubieuze administratie;
- Vermoedens van omkoping (fêteren van buitenlandse partijen dan wel gefêteerd worden);
- Vermoedens van witwassen (contante betalingen zien van grote bedragen).
Lees de analyse van dit voorbeeld op blz. 26

En tenslotte kunnen accountants betrokken raken bij fraude omdat zij **mogelijke fraude toedekken**. Bekende rationalisaties

¹ https://www.nba.nl/globalassets/over-de-nba/ledengroepen/aibs/ledenonderzoek-2016/uitkomsten_ledenonderzoek_nba_accountants_in_business_2016.pdf

zijn hierbij: het is niet materieel, het is maar een klein bedrag, ik zou echt de eerste accountant zijn die hier een punt van maakt. Lees de analyse van dit voorbeeld op blz. 36

3. DE HAMVRAAG: MOET IK ER IETS MEE?

Het antwoord is eigenlijk heel simpel. In alle bovenstaande gevallen luidt het: Ja, hier moet de accountant iets mee. De discussies tijdens de moresprudentiesessies hadden met name betrekking op de vervolgvragen:

- Wat ga ik doen, wat ga ik zeggen?
- Tegen wie, in welke volgorde?
- Hoe doe ik dit effectief?

Relevante uitgangspunten

De VGBA spreekt van de volgende fundamentele beginselen:

1. professionaliteit
2. integriteit
3. objectiviteit
4. vakbekwaamheid en zorgvuldigheid
5. vertrouwelijkheid

Over zelf fraude plegen

Ingaan op vragen om zelf fraude te plegen is niet integer en gaat in tegen artikel 6 van de Verordening gedrags- en beroepsregels accountant (VGBA) en toelichting (VGBA): 'De accountant treedt eerlijk en oprecht op.'

Over omgaan met vermoedens van fraude

De beginselen 'professionaliteit' (art 4 en 5) en 'integriteit' (artikel 6 – 10) uit de VGBA lijken het meest leidend te zijn bij het omgaan met vermoedens van fraude.

De accountant die vermoedt dat de organisatie waarbij hij werkzaam is dan wel waaraan hij is verbonden de wet- en regelgeving

niet naleeft (artikel 5), niet integer handelt (artikel 8) of een onjuiste voorstelling van zaken geeft (artikel 10), treft een redelijkerwijs te nemen maatregel (artikel 7, 8, 9, 10 uit de VGBA).

Over fraude toedekken

Als de accountant zelf in strijd met de code heeft gehandeld, treft hij zo spoedig mogelijk een toereikende maatregel om de strijdigheid en de gevolgen daarvan weg te nemen (artikel 21, 22 uit de VGBA).

4. WAAROM IS HET MOEILIK?

Ondanks dat de VGBA vrij duidelijk is, geven deelnemers in de moresprudentiesessies aan dat het toch soms moeilijk is iets te doen met hun vermoedens van fraude.

Persoonlijke redenen zijn dat men niet graag de boodschapper van het slechte nieuws wil zijn of bekend wil staan als de moraalridder. Daarnaast belijdt een organisatie vaak met de mond (of in business principles en codes of conduct) wat anders dan in de praktijk en lijkt iedere deelnemer wel een collega te kennen die de laan is uitgestuurd omdat hij een fraudekwesitie aanhangig maakte.

En los van deze persoonlijke redenen die veel te maken hebben met angst, zijn er vervolgvragen die het vraagstuk lastig maken. Want: Hoe ver ga je met het ter sprake brengen van je vermoeden? Alleen melden is niet genoeg volgens de VGBA. Je moet ook een 'redelijke of toereikende maatregel' nemen. Maar wat is redelijk en toereikend?

De toelichting van de VGBA en het boekje 'Uitglijders; lessen uit accountantstuchtrecht'; hoofdstuk 7 'Fraude dulden en niet melden'² zeggen daar interessante dingen over (zie ook paragraaf 7).

² https://www.accountant.nl/globalassets/accountant.nl/diversen/uitglijders_lessen_uit_accountantstuchtrecht.pdf

SMOESJES

Smoesjes zijn niet-steekhoudende argumenten, die we gebruiken om te rechtvaardigen waarom we onze verantwoordelijkheid verzaken. We geven ermee aan waarom we vinden dat we niet mogen worden aangesproken op immoreel gedrag, waarom ons niets valt te verwijten. Met andere woorden, met smoesjes ontkennen we dat we verantwoordelijk zijn terwijl we dat wel degelijk zijn. Er bestaat een dunne, maar zeer belangrijke, scheidslijn tussen legitieme argumenten en smoesjes. Legitieme argumenten rechtvaardigen een bepaalde handeling, smoesjes worden gebruikt om (vaak achteraf) een handeling of keuze goed te praten. Het is niet altijd op voorhand mogelijk uit te maken of een bepaald argument legitiem is of een smoesje. Soms is een argument legitiem en pleit het mensen vrij van een bepaalde verantwoordelijkheid, terwijl het in een ander geval een smoesje is dat wordt gebruikt om verantwoordelijkheden te ontlopen.

5. SMOESJES

Smoesje bij het omgaan met vermoedens van fraude:

- Het is mijn taak niet, maar die van de leidinggevende om een kwestie bespreekbaar te maken.
Tegenargument: Onjuist. Het is de essentie van de accountancy om fraude te voorkomen, aanhangig te maken dan wel tegen te gaan.
- Ik wil niet de zeurpiet zijn.
Tegenargument: Een accountant hoort 'de zeurpiet' te zijn.
- Dat kan negatieve gevolgen hebben voor het imago van de organisatie.
Tegenargument: Klopt. Maar het kan ook positieve gevolgen hebben voor de organisatie als fraude is opgespoord en aangepakt.
- We hoeven toch niet Roomser dan de Paus te zijn?
Tegenargument 1: Dat hangt mede van de doelstelling van de organisa-

tie af. Als de ambitie is om 'de meest integere organisatie van de branche' te zijn, dan zijn de eisen wellicht wat strikter.

Tegenargument 2: Ben je werkelijk Roomser dan de Paus, of ben je 'gewoon' de afspraken aan het nakomen?

- Strikt zijn leidt tot omzet verlies, bonusverlies, minder winst, verlies van banen.
Tegenargument: Dat kan. Maar legitimeert dat het bestaan van fraude?
- Het is mijn taak niet, het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de CFO.
Tegenargument: Deels onjuist. Het is wel jouw taak om fraude aan te kaarten, en het is ook de verantwoordelijkheid van de CFO.
- De informatie is niet hard, het is slechts een vermoeden (voordeel van de twijfel geven).

Tegenargument: De vraag is hier niet: 'Is iemand schuldig?'. Dan zou het juist zijn om te concluderen dat je iemand op basis van vermoedens niet mag veroordelen. Maar de vraag is hier 'Moet dit uitgezocht worden?'. En het antwoord daarop is: Ja.

- Het komt wel goed

Tegenargument: Hoe weet je dat? Bovendien heet dit ook wel 'wegkijken' of 'kop in het zand steken'.

- Fraude onderzoek is belastend

Tegenargument: Klopt. Maar daarmee is het niet een reden om het niet in te stellen.

- Het gaat maar om een laag bedrag.
Tegenargument: Dus het mag maar 'een klein beetje niet'? Als het bedrag twee keer zo hoog is, mag het dan 'echt' niet? Of mag het pas 'echt' niet als het bedrag materieel is? Het principe van rechtmatigheid stelt dat de boekhouding overeen moet komen met wat er werkelijk is gebeurd.

6. GOEDE ARGUMENTEN

De volgende sterke argumenten komen regelmatig terug in discussies over het omgaan met vermoedens van fraude:

- a. Opdrachtgever en maatschappelijk verkeer hebben recht op betrouwbare cijfers
- b. Geloofwaardigheid accountancy
- c. Imago van betrokken organisatie (als argument om fraude juist aanhangig te maken)

7. TIPS EN ADVIEZEN

Op basis van de (toelichting van de) VGBA zouden de volgende maatregelen redelijk en toereikend kunnen zijn:

1. Vraagtekens plaatsen. Je kunt altijd een open vraag stellen: Wat zie ik hier over het hoofd? Klopt dit? Kun je dit toelichten?
2. Navraag of nader onderzoek doen om het vermoeden duidelijker te krijgen.³
3. Contact opnemen met een vertrouwenspersoon van de NBA.⁴
4. Intern melding maken (bijvoorbeeld in het geval van ongebruikelijke transacties) bij een meldpunt of interne, daarvoor aangestelde of geschikte functionaris of orgaan.
5. Einde maken aan de situatie, inclusief het aandringen op herstel van de gevolgen, bijvoorbeeld door de veroorzaker hierom te verzoeken. En vervolgens het informeren van partijen die de informatie hebben ontvangen over de werkelijke situatie.
6. Je afvragen of je je opdracht kunt voortzetten.
7. Politie inlichten, belastinginspecteur erbij betrekken, media inlichten...

³ <https://www.accountant.nl/nieuws/2017/4/accountant-laait-zich-bedotten-bij-mogelijke-fraudesignalen/>
⁴ <https://www.nba.nl/Voor-leden/Diensten/Vertrouwenspersonen/>

OVER DE MORAALRIDDER

Tijdens de sessies is verschillende malen vertwijfeld de vraag gesteld: Moet ik dan een moraalridder zijn? Waarbij dit als negatief werd gezien. Want een moraalridder is een zeurpiet, een betweter, een schoolmeester, een fatsoensrakker. Iemand waar anderen zich aan storen. En dat gaat ten koste van je eigen populariteit, en wellicht zelfs effectiviteit en geloofwaardigheid.

Hoe kunnen we de moraalridder duiden? In 'De mythe van de Moraalridder. Ten strijde tegen fatsoenrakkers, betweters en hufters' definieert Bert van Dijk de moraalridder als iemand die voor zichzelf duidelijke en strikte normen heeft. Hij verwacht, zo niet eist, dat alle andere mensen ook volgens deze normen leven. Hij is niet geïnteresseerd in de opvattingen van anderen: zijn wil is wet, zijn opvattingen zijn heilig. Een Moraalridder wil anderen zijn wil opleggen, hij verkondigt een soort evangelie waarnaar iedereen zich moet schikken, goedschiks of kwaadschiks. 'Ze eisen, dwingen, redeneren, praten en soms zijn ze agressief, verbaal en/of fysiek'. Dat is inderdaad geen vriendelijk beeld. Hij is irritant, hij roept weerstand op. Zelfs al heeft hij gelijk: de moraalridder roept vooral veel negativiteit op en schiet daardoor zijn doel voorbij.

Maar, is het als accountant in business dan de bedoeling de moraalridder in jezelf te temmen? Is het niet juist de taak van de accountant om op gepaste tijden je mond open te doen en een duidelijk standpunt in te nemen? Van Dijk ziet het probleem ook: 'De hamvraag is: wanneer is iemand nou gewoon een fatsoenlijke en omgevingsbewuste mens en wanneer wordt hij een Moraalridder?'

Het probleem met de Moraalridder is niet dat hij reageert, maar dat hij er bovenop springt en de ander zijn wil probeert op te leggen.

Om onderscheid te maken tussen terecht een collega aanspreken en Moraalridder-gedrag vereist daarom eerst reflectie op de norm en de situatie. Behulpzaam hierbij is om onderscheid te maken tussen onprettig gedrag, onbehoorlijk gedrag en onduelbaar gedrag.





1. Onprettig gedrag: leven en laten leven

Onprettig gedrag leidt tot ergernis omdat het botst met de goede smaak, maar het levert geen schade op. Iedereen ergert zich ergens anders aan. Telefoneren in de trein, elkaar niet groeten, niet met twee woorden spreken, luidruchtige televisiespotjes etc. etc. De onprettige gedragingen maken echter geen inbreuk op belangrijke sociale normen. De passende houding bij onprettig gedrag is gelaten accepteren. 'Leven en laten leven' is immers een belangrijke voorwaarde om te kunnen samenleven. Aanspreken is wel gepast bij onbehoorlijk en onduelbaar gedrag.

2. Onbehoorlijk gedrag: bespreekbaar maken

Onbehoorlijk gedrag heeft een hinderlijk karakter, verzorgt overlast en staat op gespannen voet met breed geaccepteerde sociale normen. De passende strategie is het gedrag bespreekbaar maken en de normovertreder eventueel proberen te overtuigen van de ongewenstheid van zijn gedrag.

3. Onduikbaar gedrag: confronteren en beslechten

Onduikbaar gedrag is een graad erger. Voorbeelden zijn pesten, verbale bedreigingen, misbruik van bedrijfsmiddelen, fraude en corruptie. De passende strategie is confronteren en beslechten, door de normovertreder op de norm te wijzen en, zo nodig, te bestraffen met de middelen die de organisatie hiervoor heeft.⁵

⁵ Deze tekst over de moraalrijder is ontleend aan: Edgar Karssing, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 37', Tijdschrift voor compliance, jrg. 10, januari-april, blz. 34-37, 2010

UITWERKING VOORBEELD: ZELF FRAUDE PLEGEN

DILEMMA: **‘OPDRACHT UITVOEREN?’**

In ons bedrijf is onlangs een nieuwe CFO aangesteld. Onze CEO is een zeer dominante man. In december blijkt of we de doelstellingen gaan realiseren. In dat geval zullen er bonussen uitgekeerd worden. De cijfers van die maand blijken echter dramatisch: een verlies van €500k. Hierdoor komt het resultaat onder de doelstelling uit. De CFO belde en vroeg me of ik nog ergens een potje had om dit op te vangen. Dat had ik niet. De volgende ochtend kreeg ik weer een telefoontje met de opdracht om € 300k toe te voegen aan de omzet. Ik was verbijsterd, iedere onderbouwing ontbrak. Deze CFO is een bekende vakgenoot in de financiële functie. Hij staat regelmatig op positieve wijze in de bladen.

Ik vermoed dat me dit gevraagd wordt zodat mensen toch hun bonus uitgekeerd krijgen (van enkele tonnen). Op zich kan ik er in meegaan en in januari de zaak weer terugdraaien. Het jaarresultaat is sowieso positief (winst van 5 miljoen). Een collega in België kreeg (zo bleek later) hetzelfde verzoek.

Wat ga ik doen? Opdracht uitvoeren (de groepscontroller is het met de CFO eens) of mijn eerste reactie volgen (weigeren). Ik bespreek het met mijn vrouw. Zij is het met mij eens om het te weigeren omdat zij ziet dat ik eronder gebukt ga als ik mijn principes opzij zet...

START

STAP 1

Welke beslissing moet ik nemen?

Voer ik de opdracht uit en voeg ik € 300K toe aan de omzet?

STAP 2

Wie zijn belanghebbenden?

- Maatschappelijk verkeer (de personen en instanties die de jaarrekening onder ogen krijgen)
- Ik zelf
- Mijn vrouw
- De business controller
- De CFO
- De CEO
- Collega die de bonus gaat krijgen (of niet)
- Crediteuren van het bedrijf
- Raad van Bestuur
- Raad van Commissarissen
- Aandeelhouders
- Mijn eigen medewerkers
- Mijn collega in België
- Hoofdcontroller (die ook een bonus zou krijgen)
- Externe accountant
- Fiscus

STAP 3

Welke beginselen uit de VGBA zijn van toepassing?

Alle protocollen en voorschriften zeggen dat je dit niet moet doen. Alle 5 fundamentele beginselen uit de VGBA lijken in dit voorbeeld van toepassing te zijn.

Maar met name **INTEGRITEIT** en **PROFESSIONALITEIT**:

INTEGRITEIT

- **Artikel 6**

De accountant treedt eerlijk en oprecht op.

- **Artikel 7**

1. Indien de accountant betrokken is bij of in verband wordt gebracht met niet-integer handelen van anderen, neemt hij een maatregel gericht op het beëindigen van dit handelen.

2. Indien de maatregel, bedoeld in het eerste lid, niet mogelijk is distantieert de accountant zich van het niet-integer handelen.

- **Artikel 8**

De accountant die vermoedt dat de organisatie waarbij hij werkzaam is dan wel waar- aan hij is verbonden niet integer handelt, treft een redelijkerwijs te nemen maatregel.

- **Artikel 9**

1. Indien de accountant betrokken is bij of in verband wordt gebracht met informatie die materieel onjuist, onvolledig of misleidend is:

- a. neemt hij een maatregel gericht op het wegnemen van de onjuistheid, onvolledigheid of misleiding; of
- b. voegt de accountant aan deze informatie een mededeling toe waarin hij de onjuistheid, onvolledigheid of misleiding aan de beoogde gebruikers van de informatie kenbaar maakt.

2. Indien de maatregel of mededeling, bedoeld in het eerste lid, niet mogelijk is distantieert de accountant zich van deze informatie.

- **Artikel 10**

Indien de betrokkenheid van de accountant bij bepaalde informatie door een ander onjuist wordt voorgesteld, treft de accountant een redelijkerwijs te nemen maatregel om zijn werkelijke betrokkenheid aan de beoogde gebruikers van de informatie kenbaar te maken.

PROFESSIONALITEIT

- **Artikel 4**

De accountant onthoudt zich van elk handelen of nalaten waarvan hij weet of behoort te weten dat dit het accountantsberoep in diskrediet brengt of kan brengen.

Over het nemen van maatregelen:

Artikel 8 roept op tot het nemen van een maatregel. Artikel 20 tot 22 roepen heel expliciet op tot het nemen van maatregelen. Hoe ziet zo'n maatregel er in dit geval uit?

Deelnemers aan de moresprudentiesessie waar dit dilemma is besproken menen dat er niet op het verzoek mag worden in gegaan maar vinden het onduidelijk of er nog meer maatregelen moeten worden genomen.

'In de praktijk gaat het heel anders. Dan is het moedig dat je weigert op dit verzoek in te gaan. En dan laat je het daarbij. Om dat nu verder in de organisatie aan te kaarten.....'

Men stelt dat dit voorbeeldgedrag voor je medewerkers een vormend en goed effect heeft. Naar de integriteitsmanager, compliance officer of iets dergelijks gaan, is niet in het hoofd opgekomen van de voorbeeldinbrenger, maar dat zou je inderdaad als een 'te nemen maatregel' kunnen zien.

Sommige deelnemers menen dat:

'misschien moet je toch ook iets doen aan het cultuur probleem dat je ervaart. Het is waarschijnlijk niet de eerste keer dat dit gebeurt. Je hebt immers het vermoeden dat er meer aan de hand is...'

De reactie van anderen luidt daarentegen: *'Maar daar zitten toch ook grenzen aan?'*

Waar die grens ligt in dit voorbeeld, is niet duidelijk voor de deelnemers. Het weigeren van de opdracht, vindt men een moedige daad. Nog meer acties nemen, lijkt men een overvraging van de accountant te vinden.



STAP 4

Welke argumenten zijn er om de opdracht wel of niet uit te voeren (toevoegen van € 300k bij de omzet zonder onderbouwing?)

Wel, want:

Het is niet materieel op het jaarresultaat

Het is in opdracht

**Ik wil mijn baan niet kwijt
(en heb een hypotheek)**

Mijn baas is eindverantwoordelijk, die moet maar bepalen wat te doen

Tegenargument:

Alleen als je het kwantitatief bekijkt. Maar kwalitatief bekeken, is de aanpassing wel degelijk materieel

Maar niet iedere opdracht hoeft je toch klakkeloos uit te voeren?

Smoesje (onterecht beroep op autoriteit)! Deze opdracht raakt het hart van ons werk. Hier heb je zelf ook een verantwoordelijkheid in die niet valt af te schuiven.

Ik kan vervolgens de externe accountant nog inschakelen

Dat kan, maar dat is de zaak op iemand anders' bordje schuiven, terwijl je hier zelf je eigen probleem kunt oplossen.

Anderen doen het ook

Dat is al erg genoeg. En bovendien: dat anderen iets doen is niet voldoende reden om het zelfde te doen. Daar ligt altijd nog een eigen afweging onder.

Continuïteit van het bedrijf bewaken. Er is een convenant met de banken dat op scherp komt te staan als dit verlies bekend is.

Maar liegen over de cijfers, lost dat niet op. Want het volgende kwartaal heb je weer dit probleem. Je blust slechts tijdelijk de brand, werkt niet aan een duurzame oplossing en je draagt dus niet bij aan de continuïteit van het bedrijf.

Aandeelhouders zullen tevreden zijn

Aandeelhouders hebben recht op de juiste cijfers.

Er is geen onderbouwing voor deze toevoeging. Het is liegen

1. Het is tegen wet- en regelgeving (zie VGBA)
2. Ik kan dit niet uitleggen. Het is gewoon 'fout'
3. Aandeelhouders (en alle anderen die de jaarcijfers onder ogen krijgen) moeten de echte cijfers zien

Als ik nu Ja zeg, kan ik nooit meer Nee zeggen

1. Dat is niet waar. Je kunt iedere keer weer opnieuw de afweging maken
- 2. Ik wil niet gecorrumpeerd raken**
- 3. Ik laat hiermee zien aan mijn medewerkers dat je je rug moet rechthouden, ik toon voorbeeldgedrag op een moment dat het erop aankomt**

Als het uitkomt, staan we er slecht op als bedrijf

Nou en? Dat waait wel weer over. Argumenten tegen dit tegenargument:

1. Dat is in mijn ervaring niet het geval.
2. Dat vind ik wel erg opportunistisch

De **rode** argumenten worden gezien als de sterkste argumenten.
Alle overige argumenten beschouwen de deelnemers als smoesjes.

STAP 5

Wat is de conclusie van de inbrenger van dit dilemma?

'Ik doe het niet, want het is tegen wet- en regelgeving. Bovendien laat ik hiermee zien aan mijn medewerkers dat je je rug moet rechthouden, ik toon voorbeeldgedrag en win daarmee aan geloofwaardigheid.'

Schade beperking:

'Geïnspireerd door de VGBA zou ik nog een maatregel moeten nemen. Bijvoorbeeld door werk te maken van het veranderen van de organisatiecultuur in dezen. Wellicht is het melden van deze situatie bij de integriteitscoördinator van ons bedrijf een optie. Of een gesprek met hem over hoe deze praktijken om te buigen. Ik kan dat niet alleen.'

STAP 6

Gaat de inbrenger van dit dilemma het ook zo doen?

'Ja, ik voeg dit bedrag niet toe. Later begreep ik dat mijn collega in België het wel heeft gedaan. Ik heb geen verdere maatregelen genomen. Het is niet in me opgekomen destijds. Wat dat betreft, vraagt de VGBA dus meer dan ik deed.'

De deelnemers aan de betreffende sessie vinden het erg moedig dat de inbrenger van deze casus zijn rug heeft rechtgehouden.

(Overigens is hij zijn baan niet kwijtgeraakt en is de relatie met CEO en CFO goed gebleven)



IK HOU VAN GRAVEN

DE CFO HEEFT MISSCHIEEN WEL DE BESTE PAPIEREN OM ONREGELMATIGHEDEN BINNEN ZIJN ORGANISATIE TE ONTDEKKEN. TOCH KAN HIJ HET OPSPOREN VAN FRAUDE BETER OVERLATEN AAN EEN DESKUNDIGE, VINDT INGE-LISA TOXOPEUS, FORENSISCH ACCOUNTANT EN PARTNER BIJ HERMES ADVISORY. DE ROL VAN CFO IS VOORAL PREVENTIEF. 'HIJ KAN ZICH OP FRAUDERISICO'S FOCUSSEN.'

WAT TREKT JE AAN IN DIT THEMA?

'Ik hou van graven. Het vinden van een speld in een hooiberg. Fraude zit vaak heel vernuftig in elkaar. Ik ben mijn carrière begonnen als controlerend accountant. Op zichzelf nuttig werk maar mij frustreerde het dat je in twee à drie weken niet alles kon checken. In 2000 stapte ik daarom over naar de fraude onderzoeksafdeling. Daar kon ik werken op een manier die mij ligt. Je moet je als forensisch accountant echt vastbijten in een opdracht. Het vraagt uithoudingsvermogen om door een berg bankafschriften heen te spitten. En je moet out of the box kunnen denken om je in de fraudeur te verplaatsen. Die creativiteit maakt het werk leuk. Tijd is je grootste vijand. Eigenlijk wil je geen deadline om alles goed uit te kunnen zoeken, maar die behoefte aan grondigheid conflicteert met een andere prioriteit: voorkomen dat er

sporen worden uitgewist. Ook de opdrachtgever heeft haast. Die wil het liefst dat het onderzoek gisteren klaar is. In de praktijk duurt een fraudeonderzoek al snel enkele maanden.'

WAT ZIJN DE MEEST UITDAGENDE OPDRACHTEN?

'Onderzoeken worden lastiger als ze op een hoger niveau plaatsvinden. Is er mogelijk sprake van fraude binnen de top? Dan is het belangrijk wie mijn opdrachtgever is. Dat de bestuurder de opdracht geeft, hoeft niet te betekenen dat hij zuiver op de graat is. Als je niet kan uitsluiten dat de bestuurder onderdeel van het onderzoek wordt, is het beter de raad van commissarissen als opdrachtgever aan te wijzen. Wil hij dat niet? Dan moet je er niet aan beginnen. Maar ook als dat geregeld is, blijft het lastig. Je hebt te maken met mensen die op hetzelfde ni-

veau acteren. Zeker als het iemand met een RA-titel betreft, twijfel je eerder aan je eigen inzicht. Daarom moet je dat soort zaken niet alleen doen. Samen met een ander kun je sparren. Omdat je nooit precies weet op welk niveau de fraude speelt, moet je heel formeel zijn en afstand bewaren. Als de opdrachtgever bijvoorbeeld wil weten wat de voortgang is, beperk ik mij tot het proces. Ik vermeld wat we doen, hoe ver we gevorderd zijn en hoeveel uur er aan besteed is, maar ik vertel niets over de inhoud.'

IN DE REGEL IS BOEKHOUDFRAUDE UITDAGENDER DAN MEDEWERKERS- FRAUDE

'In de regel is boekhoudfraude uitdagender dan medewerkersfraude. Een fraude waarbij bijvoorbeeld een deel van het restmateriaal van een staalbedrijf door medewerkers buiten de boeken wordt verkocht, komt aan het licht als je ziet dat er een verschil is tussen de hoeveelheid afval die het bedrijf verlaat en wat daarvan als opbrengst wordt geregistreerd. Als er valsheid in geschrifte is gepleegd in een contract kun je dat nergens aan toetsen. Je kunt praten met de contractanten, maar vaak is het een kwestie van het woord van de een tegen de andere. Er zijn fraudeonderzoeken waar je zonder bekentenis niet verder komt. Fraudeurs realiseren zich dat ook. Het afnemen van dergelijke interviews vergt veel werk. Alleen wanneer je je goed voorbereidt kan je anticiperen op antwoorden en vervolgvragen stellen. Misschien loopt iemand vast op een vervolgvraag en bekent hij. Je kunt zo'n interview niet vergelijken met een politieverhoor. Ik ga altijd zonder vooringenomenheid een interview in. Van tunnelvisie heb ik geen last. Als accountant heb ik geleerd om objectief in een onderzoek te staan. Dat is er echt ingestampt.'





WAT KAN EEN CFO DOEN OM FRAUDE OP TE SPOREN?

'Hij moet heel terughoudend zijn. Extern advies inwinnen is eigenlijk de beste weg. Wanneer je als cfo op eigen houtje op onderzoek uitgaat, loop je het risico dat je regels overtreedt. Hij kan zich beter op frauderisico's focussen. Zorg dat de interne auditdienst jaarlijks een onderzoek doet waarbij de risico's rond een specifiek thema worden geïnventariseerd. Ga bijvoorbeeld eens een jaar de tussenrekeningen onderzoeken waar weinig controle op is. Wat zijn de procedures? Als je die hebt geadresseerd ga je door naar het volgende thema. Je slaat zo een paar vliegen in een klap. Een thematisch onderzoek zorgt voor een verrassingseffect en je hoeft er niet je hele bedrijf voor stil te leggen.'

UITWERKING VOORBEELD: ZELF VERMOEDENS HEBBEN

DILEMMA: **‘CONTANTE BETALING?’**

Ons bedrijf verkoopt auto's. In een specifiek geval koopt een klant een hele dure auto met 9 maanden levertijd. Als de afleverdatum bekend is, krijgt de klant een signaal en wordt gevraagd hoe hij wil betalen (als dit bijvoorbeeld per pin is, dan moet hij zijn limiet eenmalig verhogen). Op de dag zelf blijkt dat de klant contant betaalt (70.000 euro). We maken dan standaard de melding 'ongebruikelijke transacties MOT'.

Contante betalingen op auto's vinden regulier plaats: gemiddeld ontvangt het bedrijf 10 tot 30 keer per week een contante storting per week. De verkoper stort het geld bij de bank. Ik zie als controller de melding achteraf middels de bankbijschrijving.

Aan de betreffende verkoper wordt bij een contante betaling altijd gevraagd of er iets verdachts is opgemerkt bij een klant. Dat is volgens de verkopers nooit het geval.

Ze zeggen dan bijvoorbeeld: 'Het was een keurige man, netjes in pak.' Als accountant in business er vermoed ik dat er in sommige gevallen bij een contante betaling toch 'iets' aan de hand is. Moet ik daar wat mee doen?

START



STAP 1

Voor welke beslissing sta ik?

Moet ik als accountant in business bij het management er op aandringen dat onze organisatie strikter beleid (lees: geen contante betalingen meer accepteren) formuleert dan wat de wet van ons vereist?



STAP 2

Wie zijn de belanghebbenden?

- Verkoper (minder verkoop als beleid strikter wordt, sommige klanten gaan dan naar de concurrent/ander bedrijf, minder bonus wat een substantieel onderdeel van de beloning vormt)
- Klant (die wil wellicht juist contant betalen)
- Onderneming (dit zou ten koste kunnen gaan van verkoop, en juist op auto's waar een flinke marge wordt gemaakt, dus slecht voor de winst, maar ook voor financiële ratio's die belangrijk zijn voor financierders)
- Medewerkers (als het slechter gaat met bedrijf, dan is dit ook slecht voor de medewerkers)
- Samenleving (het is een stapje in de strijd tegen witwassen)
- Bank (giraal betalen gemakkelijker dan contant geld verwerken)
- Branche (goed voor imago als strikter, want minder in verband met witwassen gebracht)
- Accountants in business/ik



STAP 3

Welke beginselen uit de VGBA zijn van toepassing?

INTEGRITEIT

• Artikel 7

1. Indien de accountant betrokken is bij of in verband wordt gebracht met niet-integer handelen van anderen, neemt hij een maatregel gericht op het beëindigen van dit handelen.
2. Indien de maatregel, bedoeld in het eerste lid, niet mogelijk is distantieert de accountant zich van het niet-integer handelen.

OBJECTIVITEIT

• Artikel 11

De accountant laat zich bij zijn afwegingen niet ongepast beïnvloeden.

Dit artikel wordt gelezen als een proces-plicht; bij je afweging moet je je niet te laten leiden door smoesjes.

PROFESSIONALITEIT

• Artikel 4

De accountant onthoudt zich van elk handelen of nalaten waarvan hij weet of behoort te weten dat dit het accountantsberoep in diskrediet brengt of kan brengen.

Dit artikel wordt gelezen als een appel, een oproep, om goed na te denken en niet alleen naar de wet te kijken.



STAP 4

Argumenten

Wel aandringen, want...

Goed voor imago onderneming
(wij werken niet mee aan witwassen!)

Goed voor imago branche (idem)

Goed voor imago en geloofwaardigheid van
accountants in business/de ik-figuur

Niet aandringen, want...

Je wordt gezien als zeurpiet (smoesje)

De klant wil een auto, geen gedoe, en op
zijn manier betalen

Dit kan leiden tot omzetverlies (smoesje?)
Zie artikel 11)

In de publieke opinie is er steeds minder tolerantie ten aanzien van witwassen

Je voldoet al aan de wet

Met strikter beleid neem je onzekerheid weg ten aanzien van vraag of hier wel of niet sprake is van niet-integer gedrag

Het is in de branche de gebruikelijke manier van werken (smoesje?)

En daarmee creëer je tegelijkertijd duidelijk voor medewerkers: zij hoeven de volgens de wet verplichte subjectieve inschatting niet meer te maken

Waarom Roomser zijn dan de Paus? (de zwaarte van dit argument is mede afhankelijk van de positionering van bedrijf, als je juist het meest integere bedrijf in branche wil zijn, dan gaat dit argument minder of niet op)

Je positioneert de organisatie op een bepaalde manier, je wilt jezelf op een bepaalde manier positioneren en dan hoort dit erbij (strikter beleid past bij de kernwaarden van de organisatie)

De financierings ratio's kunnen verslechteren

Het is gemakkelijker voor de bank om het geld te verwerken

Je moet dit eerst nader onderzoeken, is er wel sprake van een substantieel probleem (fundamentele beginselen: vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, professionaliteit) ... echter: dit is eigenlijk een andere handeling (dan wel/niet aandringen), we nemen dit mee op weg naar een oplossing

Last, but not least: je geeft concreet invulling aan artikel 7 uit de VGBA (fundamenteel beginsel: integriteit)

Strikter beleid kan leiden tot banenverlies (maar... artikel 11)

Strikter beleid kan ten koste gaan van eigen bonus (maar... artikel 11)

Een persoonlijke kosten/baten analyse laat zien dat je jouw beperkte tijd/energie voor relevantere zaken kunt inzetten

Je bent als bedrijf een autoverkoper, geen recherche, blijf bij je rol



STAP 5

Conclusie

Hoewel er enige varianten werden onderscheiden, leek er enige consensus rond de volgende oplossing:

Stap 1: informeer het management dat je de situatie onderzoekt en met een voorstel gaat komen,. Sommige deelnemers vonden dit een goed idee in het kader transparantie, anderen voorzien dat je dan eigenlijk al de discussie induikt voordat je onderzoek hebt gedaan. Wat wijsheid is zal mede afhangen van het management, jouw relatie met hen en jouw positie.

Stap 2: doe onderzoek naar ernst van de situatie

Stap 3: ga in gesprek met het management, leg de problematiek goed uit en neem ze mee in de verschillende argumenten. Dus: niet zozeer aandringen op jouw oplossing, maar wel de thematiek agenderen en een goed gesprek met het management aangaan.

Stap 4: als de uitkomst niet past bij jouw morele kompas ontstaat het probleem: wil ik hier nog wel werken?



STAP 6

Doe ik het ook?

Degene die het voorbeeld heeft ingebracht vertelt dat deze weg inderdaad is gevolgd en tot een positieve uitslag heeft geleid: contante betalingen worden niet langer geaccepteerd.



John Voetman RA AA

‘SOMS KAN JE OOK EEN BEETJE ZWANGER ZIJN’

DRIE DECENNIA ERVARING IN UITEENLOPENDE FINANCIËLE
EN BESTUURSFUNCTIES HEBBEN JOHN VOETMAN VAN VOETMAN
CONSULTANCY EN INTERIM-MANAGEMENT GELEERD DAT FRAUDE
NIET ALTIJD ZWART-WIT IS. UITGESPROKEN IS HIJ EIGENLIJK
MAAR OP EEN PUNT. ‘ALS ER NIETS MET JE BEVINDINGEN
WORDT GEDAAN, KUN JE BETER OPSTAPPEN.





HEB JE WEL EENS EEN SITUATIE MEEGEMAAKT WAAR JE EEN VERMOEDEN VAN FRAUDE HAD?

'Ik ben verschillende keren op fraude gestuit. De eerste keer dat ik meemaakte dat de werkelijkheid door een aantal mensen moedwillig anders werd voorgesteld, was ik intern accountant. Toen ik het aan mijn leidinggevende rapporteerde, werd daar vervolgens niets mee gedaan. Dat was heel frustrerend. Het betekende dat hij het waarschijnlijk al wist en het accepteerde. Voor mij was het een reden om op te stappen. Als je daar in mee gaat, kun je je vak niet meer uitoefenen. Je hebt je dan aan die situatie gecommiteerd. In een andere baan als financieel manager maakte ik mee dat de ceo in oktober een optimistische prognose gaf van het jaarresultaat die afweek van mijn pessimistische prognose. Toen ik mijn prognose naar de aandeelhouders wilde sturen verzette hij zich met hand en tand. Dat werd een geweldige clash. De ceo vond dat ik buiten mijn boekje was gegaan. Ik werd on hold gezet maar die beslissing werd door de aandeelhouders teruggedraaid toen bleek dat ook mijn pessimistische prognose nog te optimistisch was. Verschillende van mijn vrienden die ook RA zijn, verbaasden zich over mijn principiële opstelling. "Waarom kun je je mond niet houden?" Ethiek is net als zwangerschap, vond ik toen nog. Je kunt niet een beetje ethisch zijn.'

WAT HEB JE GELEERD VAN DIE ERVARINGEN?

'Onafhankelijkheid is een voorwaarde om je werk als accountant goed te doen. Als je niet onafhankelijk bent, ben je chantabel. Ik ben in mijn professionele leven drie keer van baan veranderd omdat er niets met mijn bevindingen werd gedaan. Je ziet bij RA's vaak een terugtrekkende beweging als het onderwerp ter sprake komt. Ik zat in een seminar over ethiek en fraude waar een van de inleiders vond dat RA's uit hun schulp moeten kruipen. Op zo'n moment dooft het enthousiasme in de zaal en gaat het alleen nog maar over de hypotheek en

de studerende kinderen. We hebben allemaal verplichtingen, maar dat is niet de kern. Het draait om zelfvertrouwen en onafhankelijkheid. Nee zeggen, is een stap waar je sterker van wordt.'

ALS JE NIET ONAFHANKELIJK BENT, BEN JE CHANTABEL

VAN EEN RA WORDT EEN RECHTE RUG VERWACHT. HOE LASTIG IS DAT?

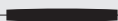
'Als RA in business is het lastiger dan als controlerend accountant, heb ik gemerkt. Bijvoorbeeld wanneer je met een situatie wordt geconfronteerd die je niet direct kan veranderen. Ik kreeg ooit in China een koffer met 50 duizend US dollar aan Chinees contant geld aangeboden. Ik was op bezoek bij een leverancier waar we een vordering op hadden. Ze hadden een product geleverd dat we hadden afgekeurd. Mijn bezoek was er op gericht om de schade te verhalen maar tot mijn verbazing werd ik naar een kamer gebracht waar ik die koffer kreeg. Eerst was ik blij - je kan immers de schade verminderen - maar daarna ging het knagen. Wat nu als je bij de douane in je kraag wordt gevat met die koffer? Je bent een geldsmokkelaar. En hoe wissel ik het om in dollars? Ik heb er een nacht slecht van geslapen en die koffer terug gebracht. De collega met wie ik in China was, vond het geen handige zet van mij maar ik ben blij met die beslissing. Ik kon het verantwoorden naar de aandeelhouders en heb er vervolgens ook beleid op gemaakt dat inkopers geen contant geld mogen aannemen.'

'Ook wanneer je als interim bestuurder op een rijdende trein springt, is het soms lastig manoeuvreren. Wat doe je als je constateert dat een inkoper van een belangrijke klant regelmatig gefêteerd wordt? Laat je die order lopen of niet? En wat doe je als medewerkers extraatjes in de vorm van zwart geld onder de tafel krijgen? Als bestuurder moet je het oplossen. En op zo'n manier dat de schade voor het bedrijf beperkt blijft. Daarvoor moet je een rechte rug hebben, maar ook lenig zijn. Toen ik eenmaal algemeen directeur was merkte ik dat je niet meer zo zwart-wit naar fraude kan kijken. Soms kan je ook een beetje zwanger zijn.'

UITWERKING VOORBEELD: FRAUDE TOEDEKKEN

DILEMMA: **‘DRUK OP GROEI’**

Ik werk voor een Frans beursgenoteerd bedrijf. De CFO is (naast mij) de enige RA. Er zit veel druk op omzetgroei. Ik zie keuzes die over het randje gaan. Verliezen nemen we niet, maar stellen we uit naar volgend jaar. Al onze directieleden hebben er baat bij om dit te bagatelliseren: (potentieel onrechtmatige) bonussen worden aan hen verstrekt. De aandeelhouders baseren hun beslissingen op onjuiste/onvolledige voorstelling van zaken. Ik heb dit intern aangekaart en er is besloten een waarschuwing op schrift te doen aan de directie. Ik heb niet veel invloed en bevoegdheden. Wel is mij een nieuwe, veel betere baan aangeboden in het bedrijf.



MOREEL INTERVISIEMODEL

START

STAP 1

Voor welke beslissing sta ik?

Ga ik dit escaleren naar het hoofdkantoor in Frankrijk?

STAP 2

Wie zijn de betrokkenen?

- Ikzelf
- CFO
- De hele directie NL
- Aandeelhouders
- Toeleveranciers
- Belastingdienst
- Interne audit afdeling
- Collega controllers
- Compliance officer
- Externe accountant
- Raad van Commissarissen
- Vertrouwenspersoon intern
- Beroepsgroep
- Klanten van ons bedrijf (stel dat we failliet gaan)
- Franse vertrouwen in de NL-se afdeling
- Mijn familie/gezin
- Diplomatieke betrekkingen

STAP 3

Welke beginselen uit de VGBA zijn van toepassing?

INTEGRITEIT

• Artikel 7

- maatregel nemen om de misleiding weg te nemen
- kenbaar maken hoe het zit
- je distantiëren

Hoe ziet 'distantiëren' er uit?

- je baan opzeggen
- je uitschrijven als accountant
- mail naar de CEO
- mail naar de CFO
- bespreken/voorleggen aan de beroepsgroep (hulplijn, vertrouwenspersoon, etc)

Wat is 'redelijke maatregel' vanuit jouw positie?

- baan opzeggen is geen optie
- dialoog
- communiceren hoe je er in staat naar betrokkenen en dat vastleggen
- met de CFO (die naast mij de enige RA is) gesprek aangaan over hoe hij aankijkt tegen de rol van de RA in dezen. En over de gevolgen van het bedrijf.
- In het verlengde van het vorige punt: regelmatig op terugkomen bij de CFO en de projectleiders en de divisieleiders.

Is escaleren een 'redelijke maatregel'?

Het is een optie. Maar toch doet de hoofpersoon, ondersteund door de groepsleden, het niet. 'Want het kan me mijn kop kosten en het is uiteindelijk de afweging van de CFO'.



STAP 4

Welke argumenten kunnen worden aangevoerd?

Vóór escaleren naar het hoofkantoor in Frankrijk:

Waarschuwen dat het niet goed gaat op deze manier

Zo kan ik er voor zorgen dat de interne audit beter opgezet zal worden

De interne code of conduct vraagt me dit te doen

Mijn eigen gemoedsrust

Ik ben een (moreel) voorbeeld voor de organisatie

Artikel 7 VGBA

Tegen escaleren naar hoofdkantoor in Frankrijk:

Het betekent professionele zelfmoord (ook al zegt het bedrijf iets anders in zijn interne code)

- Tegenargument: 'Ik ben toch RA? Dan hoort dit er toch bij? Waar moet ik anders heen?'

Ik ben voor hen geen gesprekspartner

Men luistert toch niet naar mij

- Smoes: is dit fatalisme terecht?

Ik wil mijn CFO niet passeren.

- Tegenargument: Dat doe je niet, want je licht eerst de CFO in dat je dat gaat doen. Maar hij zal inderdaad niet blij zijn.

Ik weet niet wat de kans van slagen is en of het de situatie gaat veranderen.

Het komt wel goed

- Smoes: dit is rationalisatie/weg-redeneren

We hebben het de beurs beloofd

- Tegenargument: dit klopt niet! Je belooft de beurs niet om weg te kijken maar om een reële voorstelling van zaken te geven

De anderen doen het ook

- Smoes: dit is rationalisatie/weg-redeneren

Ik zie nog alternatieven:

- **Interne dialoog is effectiever**
- **Men heeft mij promotie aangeboden. Dan heb ik wel invloed en kan ik hier iets aan doen.**



STAP 5

Wat is de conclusie?

De **rode** argumenten werden het sterkst ervaren.

Als RA word je geacht ook het slechte nieuws te brengen.

De argumenten om wel te escaleren refereren aan deze plicht vanuit de professie. Maar in de praktijk werkt een accountant in business in een organisatie met eigen mores. Vaak wordt de RA afgerekend op deze rol en is er een reële kans op baanverlies. Belangrijker nog is dat deze accountant in business te weinig invloed heeft en dat kans dat escalatie iets verandert aan de situatie gering is. Daar refereren de argumenten om niet te escaleren aan. Deelnemers geven aan om in deze casus niet te escaleren, omdat de kans dat het iets verandert gering is en tegelijkertijd de kans op baanverlies aanwezig is.

Schade beperkende maatregel (wat ga ik wel doen?)

- “ik ga de dialoog aan met de CFO in het kader van de nieuwe baan die mij is aangeboden. Ik neem aanvullende wet- en regelgeving mee in dat gesprek. Dat werkt vaak goed voor ‘blauwe’ mensen als mijn CFO. Ik heb, als ik die nieuwe baan wil en krijg, meer invloed. Ik ga stapje voor stapje. Ik wil mijn eigen team samenstellen met mensen met een rechte rug zodat ik kritische massa opbouw.”
- Andere geluiden: “Wil je voor een organisatie werken die het ethisch zo oppakt? In de code van alles belijden maar als het er op aankomt jou je baan afnemen?”



STAP 6

Doe ik het ook?

Degene die het voorbeeld heeft ingebracht is van plan om de schade beperkende maatregel uit te voeren.





Integriteit is een spier die je moet onderhouden

VOOR EEN STUDIE TOEGEPASTE FILOSOFIE DEED PAUL STUIVER, DIRECTOR FINANCIËN EN HRM BIJ HLB VAN DAAL ADVISEURS EN ACCOUNTANTS, ONDERZOEK NAAR MORELE MOED BIJ ACCOUNTANTS IN BUSINESS. WAT DOE JE ALS JE FRAUDE CONSTATEERT? 'MENSEN HEBBEN OP ZO'N MOMENT GROTE BEHOEFTE AAN EEN ROLMODEL.'

HOE KWAM JE OP HET IDEE VOOR HET ONDERZOEK?

'De interesse ontstond door het vak Wetenschapsfilosofie, dat ik als onderdeel van een studie Bedrijfskunde in 2010 volgde. Vooraf had ik er geen hoge verwachtingen van. Zoiets leidt alleen maar af van het financiële vak, vond ik. Tegelijkertijd werd ik ook nieuwsgierig. Zo'n vak zet je aan het denken. Omdat ik al mijn hele carrière de ene financiële opleiding op de andere stapel, besloot ik twee jaar later de studie Toegepaste Filosofie te volgen. Daar leer je wat een normatieve professional is. Iemand die in zijn werk niet alleen naar de uitkomst kijkt maar ook zijn handelen beoordeelt. Het klopt misschien maar deugt het ook? Het is goed om daarover na te denken. Wat doe je als je wordt gevraagd de cijfers aan te passen zodat ze aan de solvabiliteitsnorm van de bank voldoen? Of als je constateert dat resultaten worden beïnvloed om een bonus binnen te halen? Wanneer stap je naar



de aandeelhouders? Daar worstelen veel financials mee. Bij moresprudentie sessies voel je de herkenning als deze dilemma's ter sprake komen. Dat inzicht leidde tot mijn onderzoeksvraag: Welke belemmeringen komt een accountant in business tegen in het tonen van morele moed?

JE BENT OOK VERTROUWENSPERSOON BIJ DE NBA. HIELP DAT BIJ HET ONDERZOEK?

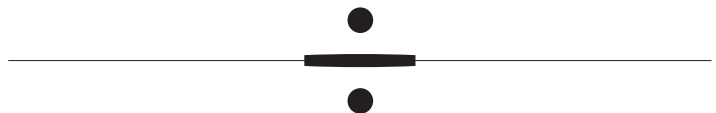
'Zo kwam ik onder andere aan de accountants in business die hierover wilden praten. Ik heb in totaal negen collega-accountants gesproken over situaties waarin ze als financial met fraude binnen hun organisatie werden geconfronteerd. Het gedrag wordt op zo'n moment door uiteenlopende factoren beïnvloed. Dat varieert van iemands leeftijd, karakter maar ook de conjunctuur. Hoe snel vind ik weer een baan? Wat opvalt is het isolement waarin een accountant in business zich bevindt als hij aan de bel trekt. De gedragscode van de NBA is helder, maar in de praktijk voelt het helemaal niet alsof je het goede doet. Je krijgt eerder een koude douche over je heen. De eigen organisatie ziet je als een lastpost. Je wordt tegengewerkt, soms zelfs geïntimideerd door een leidinggevende met het reële risico je baan te verliezen. Het heeft een heel grote impact op de levens van degene die dit overkomt. De meeste geïnterviewden zijn uiteindelijk van baan veranderd. Wat verder uit het onderzoek blijkt is dat financials die met fraude worden geconfronteerd een grote behoefte hebben aan een rolmodel: een accountant in business die morele moed heeft getoond. Het helpt ook als het taboe rond het onderwerp verdwijnt. Mensen blijven soms lang rondlopen met een vermoeden. Vinden het

lastig om het met collega's te bespreken terwijl het enorm helpt als je zorgen kan delen. Schat ik de situatie wel goed in? Maak ik geen denkfouten? Het helpt als je kan sparren met een collega of iemand uit je netwerk.'

'Die behoefte aan een klankbord herken ik van mijn functie als NBA vertrouwenspersoon. Ook daar is je belangrijkste gereedschap een luisterend oor. Mensen willen vooral hun verhaal vertellen. Vragen stel je eigenlijk alleen om de casus te begrijpen. Al pratende trekken mensen hun eigen conclusie. Hoe het verder gaat is een kwestie van moed. Het inventariseren lukt wel maar daarna moet je de stoute schoenen aantrekken. Je ziet dat de een onafhankelijker kan opereren dan de ander. Het is niet alleen maar een kwestie van karakter. Die moed kan je ontwikkelen. Verdiep je in de normatieve kant van je vak. Zoek een rolmodel. Iemand die zich durft uit te spreken over zijn vak. Integriteit is een spier die je moet onderhouden.'

HELPT DE BAGAGE VAN DE STUDIE TOEGEPASTE FILOSOFIE BIJ DIT ONDERWERP?

'Zeker, je maakt kennis met verschillende filosofen die je als financial op ideeën brengen. De kardinale deugden van Aristoteles zoals wijsheid, rechtvaardigheid en moed zijn nog steeds actueel. Daar is niets zweverigs aan. Ook logica is een onderdeel van filosofie waarin het gaat om logisch redeneren en conclusies trekken. Filosofie is eigenlijk bikkelharde beslistkunde. Ik kan het iedere financial aanraden. Lees je filosofen.'





\div

$-$

$+$

$+$

\div

-

÷

+

÷

+

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants


NBA

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