



Beroepsethiek voor controllers

**Erasmus Universiteit Rotterdam
14-4-2015**

Prof.dr. Eddy Vaassen RA

Directeur Vaktechniek, Baker Tilly Berk

Hoogleraar Accountancy en Directeur van de Post-Master Accountancy opleiding, Tilburg University



[Login presenterswall](#)

Beginselenethiek

- Deontologie, Kant(ianisme)
- Benadrukt principes achter je daden, niet de gevolgen ervan. Het handelen staat centraal, handelen op basis van de juiste principes
- Intenties achter het gedrag zijn bepalend voor het ethisch gehalte ervan
- De rede, de ratio is bepalend

Gevolgenethiek

- Consequentialisme, utilitarianisme
- Gevolgen van het handelen staan centraal, niet de handeling
- Het doel is geluk

Deugdenethiek

- Richt zich op het karakter van de mens, wanneer je ethisch leeft span je je in om goed en deugdzaam te leven
- Deugden zijn betrouwbare gewoonten die je de weg wijzen naar het goede, eigenschappen
- Zijn ontwikkelbaar, omgeving speelt daar een rol in
- Aristoteles, zoektocht naar een vervuld leven
- Het juiste midden

Klassieke zeven deugden

- Voorzichtigheid
- Rechtvaardigheid
- Zelfbeheersing
- Moed
- Geloof
- Hoop
- Naasteliefde

Mijn stelling is dat in negentig procent van de situaties waar een ethische keuze moet worden gemaakt, er geen sprake is van een dilemma of van een noodzaak je geweten diepgaand te bevragen.

Andreas Kinneging, Rechtsfilosoof en Ethicus

Colleges van Harvard professor Michael Sandel over de klassieke filosofen die zich met ethische vraagstukken bezighielden

Is ethiek te leren?



Ook in andere vakgebieden dan finance & control

- Bij een groei van het aantal chirurgen nam het aantal operaties bij gelijkblijvend ziektebeeld met 3% toe
- In Duitsland bleek het aantal knieoperaties (gecorrigeerd) 60% hoger te liggen dan in Zweden; enige verklaring was dat Duitse chirurgen per operatie betaald krijgen en Zweedse een vast bedrag per maand
- En dat ondanks de hippocratische eed

Onderzoek

Zodra een persoon zichzelf bekendmaakt als een belanghebbende dan wordt deze persoon minder terughoudend om zich ook als een belanghebbende te gedragen, met alle - soms niet zo ethische - consequenties van dien

1. Ik, als accountant ben nu eenmaal niet geheel onafhankelijk omdat de klant mij betaalt
2. Ik werk bij dit bedrijf, dan is het toch mijn taak om er alles aan te doen om de doelstellingen van de organisatie te helpen realiseren
3.

Opdracht:

Bespreek dit met je buurman/buurvrouw en geef een voorbeeld uit je eigen werkomgeving



De Gedragscode van de VRC en de VGBA van de NBA

Waarom gedragscodes voor accountants?

- Bevorderen professionele niveau van de beroepsuitoefening
- Verduidelijking voor werkgevers, collega's, opdrachtgevers en anderen (maatschappelijk verkeer)
- Acceptabel en onacceptabel gedrag identificeren
- Een 'benchmark' bieden voor zelfevaluatie door degenen waarvoor de code geldt
- De identiteit van de accountant ten opzichte van andere professies afbakenen
- Een teken van volwassenheid van de professie

De vijf fundamentele beginselen van de VRC gedragscode (ook VGBA en IFAC Code of Ethics)

- Professioneel gedrag
- Objectiviteit
- Deskundigheid en zorgvuldigheid
- Integriteit
- Geheimhouding

De oneerlijkheid van eerlijke mensen

- Mazar et al. 2008 in Journal of Marketing Research
- Serie experimenten om te onderzoeken waarom mensen soms niet de waarheid spreken
- De cijfers in de jaarrekening manipuleren is ook een vorm van niet de waarheid spreken
- Waarom doen mensen dit?

Theory of self-concept maintenance

- Mensen denken bij voorkeur over zichzelf als zijnde eerlijk (zelfbeeld)
- Maar soms levert oneerlijk gedrag (financieel) voordeel op
- De vraag is hoe mensen met deze spanning omgaan
- Twee mechanismen om je zelfbeeld positief te houden ('self-concept maintenance'):
 - Het onbewust negeren van morele standaarden. Als je bepaalde morele standaarden mist, maar je daar niet bewust van bent, dan zul je ook niet bewust afwijken van die standaarden, en er dus ook geen slecht gevoel aan overhouden als je immoreel handelt. Bijvoorbeeld een kind dat is opgegroeid in een omgeving waar stelen normaal is zal geen slecht gevoel eraan overhouden als hij iets steelt.
 - De mogelijkheid tot classificatie van je gedrag anders dan zijnde immoreel door bewust op zoek te gaan naar redenen waarom dit gedrag niet immoreel is. Bijvoorbeeld een paar pennen van kantoor meenemen voor privé gebruik wordt gerationaliseerd door te stellen dat je thuis ook regelmatig met je werk bezig bent en je dus recht hebt op die pennen.

'Optellen-tot-10' taak

Vind de twee getallen die optellen tot 10

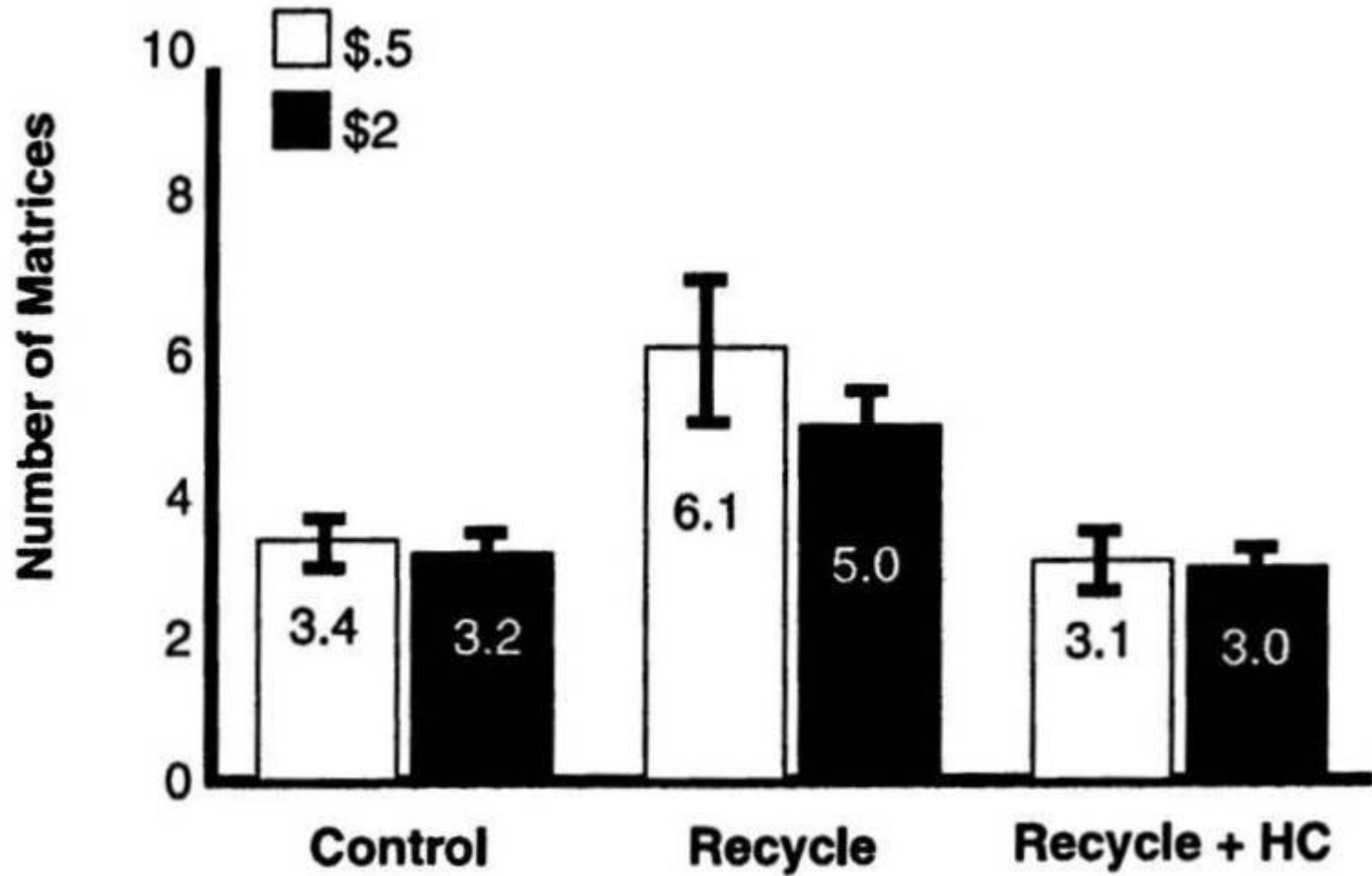
1,69	1,82	2,91
4,67	4,81	3,05
5,82	5,06	4,28
6,36	5,19	4,57

20 van deze matrices, maximale score dus 20, 4 minuten tijd, steeds maar één combinatie per matrix mogelijk,

Ontwerp

- Kleine beloning \$0,50 en grote beloning \$2,00 voor elk juist antwoord
- De mogelijkheid om te liegen versus géén mogelijkheid om te liegen over de eigen score (registratie van de eigen scores door de deelnemers zélf zonder controle door de spelleider versus registratie door de spelleider van de scores)
- Een deel van de groep die de mogelijkheid had om te liegen ontving de volgende tekst op het spelformulier waarop ze hun score moesten invullen: 'Ik realiseer me dat dit spel onder de ethische code van mijn organisatie valt'

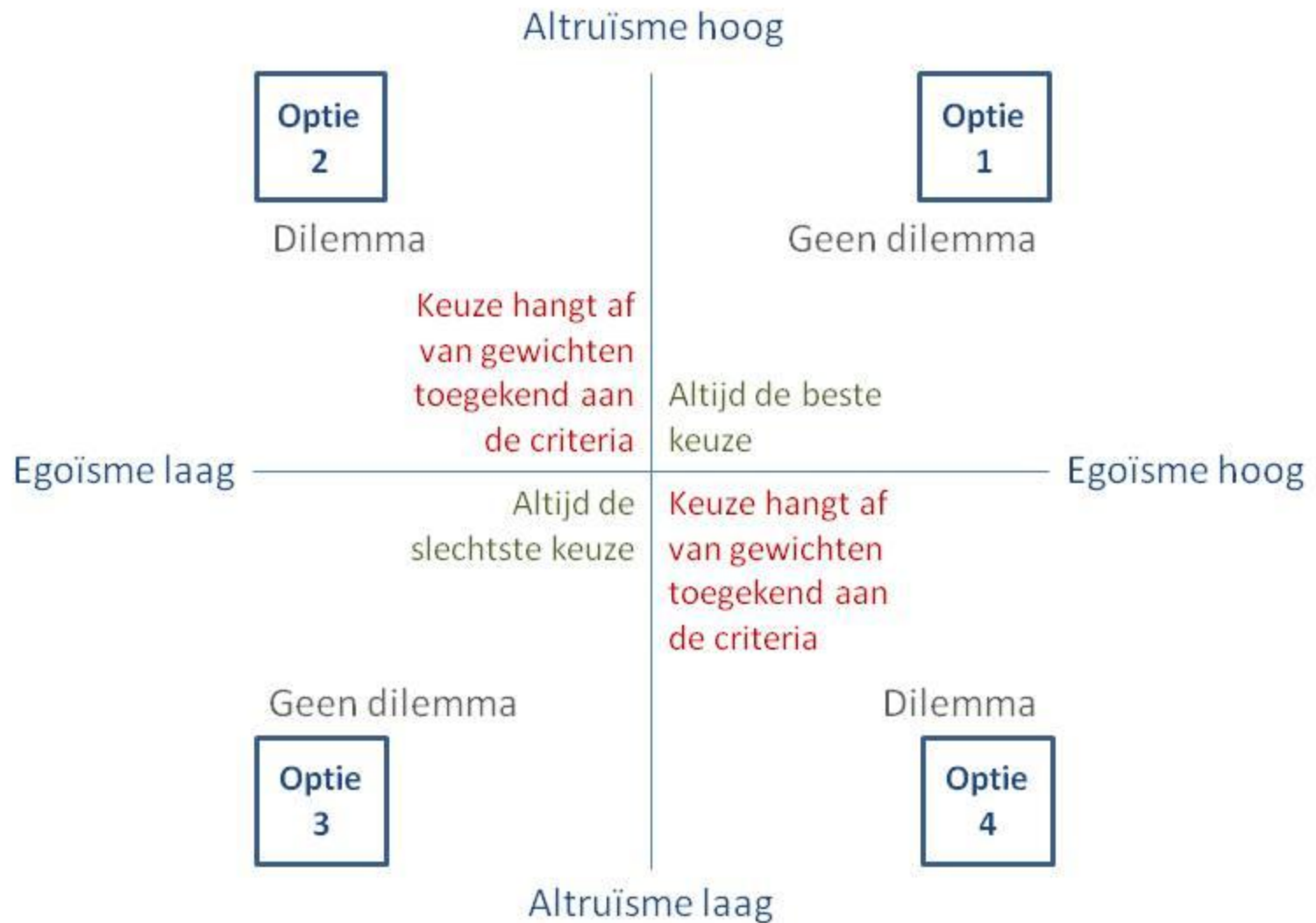
Resultaten



Altruïstische waarde versus egoïstische waarde

- Altruïstische waarde: hoe ethischer het gedrag, hoe hoger deze waarde; door zich ethischer te gedragen zal iemand in het algemeen ook een betere reputatie opbouwen, dus geldt ook hoe beter een bepaald gedrag is voor de reputatie van de betrokkene, hoe hoger de ethische waarde ervan
- Egoïstische waarde: hoe hoger deze waarde, hoe meer – meestal financiële – waardecreatie voor de betrokkene en/of de organisatie plaatsvindt, bijvoorbeeld door een hogere bonus of een hogere winst

Vaak gaat een hoge altruïstische waarde van een bepaald gedrag gepaard met een lage egoïstische waarde, en *vice versa*, maar dit hoeft niet altijd zo te zijn



Stappenplan omgaan met ethische dilemma's

1. Wat is het probleem? (beschrijf het probleem als een feitencomplex waar jij als persoon een oplossing voor moet vinden)
2. Is dit wel een ethisch dilemma? (soms is er geen dilemma maar is er een oplossing die altijd te juiste is)
3. Welke alternatieven zijn er om dit dilemma op te lossen? (meestal zijn er meer dan twee alternatieve oplossingen)
4. Wat zijn de kwalificaties van elk van de alternatieven op altruïsme en egoïsme? (hoog, gemiddeld, laag)
5. Wat is voor jou het belang van elk van de altruïstische en egoïstische elementen in de alternatieven? (gewichten toegekend aan de criteria)
6. Wat is voor anderen het belang van elk van de altruïstische en egoïstische elementen in de alternatieven? (gewichten toegekend aan de criteria)
7. De kwalificaties en de belangen overziend, welke oplossing kies je?

Dilemma 1

Zoals altijd hebt u enige tijd geleden de jaarlijkse belastingaangifte voor uw bedrijf verzorgd. U ontdekt nu dat u een fout heeft gemaakt in het voordeel van uw bedrijf. U weet dat er grote kans is dat de belastingdienst de fout niet ontdekt.

Wat doet u?

Vuistregels omgaan met ethische dilemma's

A. Vanuit de ander gezien:

- Brillentest: hoe kijken anderen tegen het dilemma aan?
- Voorpaginatest: hoe problematisch vind ik het als mijn gedrag in negatieve zin de voorpagina van de krant haalt?
- Schoenentest: wat zouden mijn rolmodellen doen als zij in mijn schoenen zouden staan?

B. Vanuit mij zelf gezien:

- Spiegeltest: kan ik mezelf nog wel in de spiegel aankijken als ik een bepaalde beslissing heb genomen?
- Hellingproef: wanneer begeef ik mij op glad ijs of op een hellend vlak?
- Weegschaaltest: wanneer zijn de belangen en waarden in evenwicht



Dilemma's

Dilemma 2

U bent financieel directeur van een business unit bij een bedrijf dat grote investeringen doet in de ontwikkeling van een hoog-technologisch product. De technologie achter dit product is veelbelovend en als de technologische ontwikkeling naar wens verloopt, dan ligt er een enorme markt waarin hoge marges behaald kunnen worden. Het management is uitermate ambitieus en is erg succesvol in het aantrekken van kapitaal. Mede hierdoor is de onderneming snel gegroeid en heeft zij inmiddels vestigingen in 67 landen.

Er zijn problemen met de technologie van een van de componenten van het product en het ziet er naar uit dat het later op de markt gebracht gaat worden dan gepland. Dit zal leiden tot een nieuwe financieringsbehoefte. Er is dringend behoefte aan enig goed nieuws. Via een memo dat u bij toeval onder ogen krijgt komt u erachter dat de CFO de orderportefeuille veel te optimistisch inschat en dat hij bovendien de opbrengsten van 42 grote orders die nog niet zeker zijn in december 2014 laat boeken. Hij geeft aan dat dit product dermate goed in elkaar zit dat deze orders zeker door zullen gaan. U besluit dat u hem het voordeel van de twijfel geeft en onderneemt geen verdere actie.

In maart 2015 ziet u enige verdachte journaalposten waarin de eerder geboekte opbrengsten uit 35 van de 42 grote orders worden teruggeboekt. Inmiddels is de jaarrekening al gepubliceerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. U besluit dit verder uit te zoeken en komt tot de ontstellende conclusie dat hier de kapitaalmarkt op grove wijze misleid is. Wat doet u?

Wat doet u?

- A. U doet niets, want als de CFO dit zo wil en de accountant hier geen probleem mee heeft dan is er geen probleem
- B. U bespreekt het probleem met de CFO en legt hem uit dat de jaarrekening door het vervroegd nemen van omzet een zwaar vertekend beeld geeft en dat deze fundamentele fout moet worden hersteld; u geeft aan dat u dit zult escaleren als de CFO niet overgaat tot foutenherstel
- C. U gaat rechtstreeks naar de Raad van Commissarissen en zet daar het probleem uiteen; het is dan aan hen om gepaste actie te ondernemen
- D. U bespreekt het probleem met de CFO en legt hem uit dat de jaarrekening door het vervroegd nemen van omzet een zwaar vertekend beeld geeft en dat deze fundamentele fout moet worden hersteld; hiermee houdt uw bemoeienis op

Quiz

- A. Open de browser op je smartphone of tablet
- B. Ga naar: <http://ethiek.reageer.tv>
- C. Wacht tot een vraag verschijnt en selecteer het antwoord van je keuze

[Start quiz](#)



Dilemma 3

U bent twee maanden geleden als management accountant in dienst getreden van bedrijf XYZ. U rapporteert aan de CFO. Al spoedig merkt u dat er 'creatief' wordt gebudgetteerd en gerapporteerd. Het budget van het volgende jaar is te optimistisch, hetgeen de CFO in een bilateraal gesprek toegeeft. U was erbij toen de CEO en de CFO besloten om de omzet van een grote order onterecht naar voren (van het volgende naar het huidige boekjaar) te halen. En in een gesprek met de accountant hoort u de CFO onjuiste informatie geven, terwijl u hem kort voor het gesprek de juiste informatie hebt verschaft.

Wat doet u?

Dilemma 4

U bent concerncontroller bij onderneming ABC. De CFO heeft ook de portefeuille 'IT'. Er ligt een voorstel voor een groot, bedrijfsbreed ERP IT-investeringsproject. De interne IT-manager, de externe software-leverancier en de CFO zijn enthousiast over het voorstel. In opdracht van de CFO heeft u de investering beoordeeld en bent u tot de conclusie gekomen dat het project niet aansluit op de bedrijfsstrategie, dat het de vraag is of de kosten opwegen tegen de baten en de te creëren waarde, en dat de risico's groot zijn. De CFO heeft uw visie onderschreven maar niet van harte. U ziet korte tijd later dat het project ongewijzigd en zonder enige verwijzing naar uw commentaar is opgenomen in het investeringsplan dat naar de Raad van Bestuur (RvB) gaat. De IT-manager die u het projectvoorstel dat naar de RvB gaat, liet zien, licht toe dat de CFO het commentaar bewaart voor een later tijdstip: 'We moeten eerst akkoord krijgen voor dit project en ermee starten; als het eenmaal onderweg is, wordt het toch niet meer gestopt; en dan kan hij een aantal van jouw punten als nieuwe feiten presenteren en gebruiken ter verklaring van de kosten- en tijdoverschrijding, bijvoorbeeld: er waren extra activiteiten nodig om de risico's in te perken.'

Wat doet u?

Dilemma 5

U bent penningmeester van een amateurvoetbalvereniging en doet in die hoedanigheid de belastingaangifte namens de club. U staat daarbij voor het dilemma dat de trainer en enkele spelers zwart worden uitbetaald en dat er, om dit mogelijk te maken, een wit en een zwart kasboek is. Het zwarte kasboek blijft altijd goed verborgen voor de buitenwereld inclusief de kascontrolecommissie.

Wat doet u?

Dilemma 6

U bent business analyst bij een onderneming die wordt overgenomen. Een uur voordat het overnamecontract zal worden getekend, ontdekt u dat er een grote schuld is die tijdens de due dilligence niet ontdekt is. Deze ontdekking heeft zeker gevolgen voor de condities waaronder de overname kan plaatsvinden. U meldt dit aan uw CFO en CEO die u meedelen dat het nu niet het moment is om nog iets te veranderen in de cijfers. Bovendien hebben veel medewerkers personeelsopties en dus een direct financieel belang bij het slagen van deze overname. U heeft zélf geen personeelsopties.

Wat doet u?

Dilemma 7

Uw directeur loopt net zijn kwartaalbonus mis doordat de verkoopafdeling op verzoek van een klant een grote order net in het nieuwe jaar laat uitleveren. Door een dagje later af te sluiten lost u dit probleem op terwijl het de cijfers niet wezenlijk anders maakt. Sluit u later af?

1. Ja. De verkopers kunnen nu onmogelijk nog de afspraak terugdraaien, maar ook de directeur heeft recht op zijn bonus.
2. Nee, regels zijn regels. Dit zou ingaan tegen mijn beroepseer. Ik wil in de eerste en laatste plaats een betrouwbare accountant in business zijn
3. Ja, er ligt volgend jaar een promotie voor mij in het verschiet. Ik wil de directeur te vriend houden en dit is een kleine moeite
4. Nee, als ik hiermee begin, dan is het einde zoek. Er zullen steeds meer situaties opduiken waarbij het voor medewerkers of onze business lucratief is om regels te omzeilen. Mensen zullen mij er steeds meer om gaan vragen. Dat wil ik voorkomen.

Dilemma 8

Een groot project staat op het punt van start te gaan als wordt ontdekt dat aan meerdere veiligheidseisen niet is voldaan. Vertraging van het project kost miljoenen terwijl de veiligheidsrisico's beheersbaar lijken en gedurende de eerste maand van de werkzaamheden opgelost kunnen zijn. Start u het project?

1. Ja. De risico's zijn beperkt en u licht uw personeel in om gedurende de eerste maand extra voorzichtig te zijn.
2. Nee. Veiligheid is een kernwaarde en daar tornen we niet aan.
3. Ja. Wij zijn een betrouwbare partner en als wij zeggen te starten met een project dan starten we ook; afspraak is afspraak.
4. Nee. De veiligheidsrisico's lijken beperkt maar dat weten we niet zeker; als er wat gebeurt leidt dit wellicht tot reputatieschade.

Dilemma 9

Bij verschillende projectmatige werkzaamheden worden met regelmaat verliezen geconstateerd. Er is door de directie al meerdere malen een onderzoek ingesteld maar men kan de vinger niet op de zere plek leggen. U bent als werknemer nog geen jaar in dienst op tijdelijk contract en ziet dat het in projectteams niet zo nauw wordt genomen met onder andere de urenverantwoording. Gaat u dit melden?

1. Nee. U bent blij met uw baan en wilt niet roddelen over uw collega's om repercussies (bijvoorbeeld minder goede samenwerking in de toekomst) te voorkomen.
2. Ja. Uiteraard want dit hoort gewoon niet te gebeuren; uren horen gewoon juist en volledig verantwoord te worden.
3. Ja. Maar u vraagt eerst een gesprek aan met de compliance officer waarbij u hooguit enkele suggesties doet omtrent mogelijke oorzaken en oplossingen. U moet om uw reputatie denken en om die van het bedrijf.
4. Nee. U wilt zorgvuldig met uw collega's omgaan en u gaat ervan uit dat ze te goeder trouw zijn.

Meenemen

- Oorzaken van oneerlijk gedrag
- Balanceren tussen altruïstische waarde en egoïstische waarde
- Vuistregels, o.a. spiegeltest, voorpaginatest
- Beginselenethiek, gevolgenethiek, en deugdenethiek
- Zelfbeeld hooghouden door onbewust negeren van normen of door bewust te rationaliseren
- Gedragscodes zijn functioneel, maar moeten wel voortdurend onder de aandacht worden gebracht
- Stappenplan
- Praktijk is net iets weerbarstiger dan de theorie (zoals altijd)