

Ontwikkeling financiële functie:

# REFLECTIE OP DE ETHIEK VAN ACCOUNTANTS IN BUSINESS

## OBSERVATIES IN DE TRAINING BEROEPSETHIEK

In de periode van 2012 tot een uitloop in 2014 hebben alle accountants in business, soms onder protest, de verplichte training beroepsethiek gevolgd. Dit artikel is een reflectie op deze training en onderzoekt of, en zo ja wat, we ervan geleerd hebben. Wat zijn onze gewoonten bij het maken van morele afwegingen? Hoe maken wij als professionals onze 'fout-fout' keuzes? Zijn we moreel aanspreekbaar of verleggen we de pijn liever naar een hoger hiërarchisch niveau? Dit artikel geeft een inkijkje in onze beroepsethiek en of daar nog werk te doen is.



**Drs. Annette Silljé en drs. Francis H.C. Bouman RA rm:**

In 2012 en 2013 hebben de circa 8000 Nederlandse accountants in business (AIB's) de training beroepsethiek gevolgd. Doelstelling van de training was het vergroten van de bewustwording, het begrip en de toepassing van ethische principes door AIB's. De bedoeling was dat dit een bijdrage zou leveren aan een gedragsverandering op het gebied van de professioneel kritische instelling, de ethiek van de beroepsgroep en dat daarmee de kwaliteit van de beroepsuitoefening vergroot zou worden. De auteurs hebben de training bijna veertig keer mogen geven en reflecteren in dit artikel op die trainingen. Daarbij wordt aansluiting gezocht bij de onderdelen waaruit de training was opgebouwd:

- ~ ethiek en de verordening gedragscode;
- ~ inzicht in de eigen ethiek;
- ~ omgaan met ethische dilemma's in de eigen praktijk.

**Ethiek en de verordening gedragscode**

In dit eerste programmaonderdeel zijn de aanleiding voor de training, de verwachtingen van het maatschappelijk verkeer ten aanzien van AIB's alsmede het begrip ethiek en de samenhang met de gedragscode behandeld. Dit is onder meer gedaan door een viertal stellingen aan zowel het begin als eind van de training voor te leggen. De uitkomsten verschillen per training, waarbij uiteenlopende ervaringen en functies van de deelnemers een rol bleken te spelen. Gemiddeld over alle trainingen geeft dit het beeld zoals weergegeven in tabel 1.

Bij de behandeling van stelling 1 is bij aanvang van de trainingen gebleken dat veel AIB's geen inhoudelijke kennis van de Verordening GedragsCode (VGC)<sup>1</sup> paraat hadden, ondanks de verplichte training die bij de introductie van de VGC was gegeven. De training beroepsethiek is daardoor mede een 'opfrisser' van die kennis geweest. Dat is een verklaring

voor de hogere score op deze stelling na afloop van de training, omdat de AIB's toen de inhoud van de VGC weer konden koppelen aan het eigen ethisch handelen in de praktijk. Het 'opfrissen' van de inhoud van de code heeft de betekenis daarvan voor het ethisch handelen verduidelijkt. Dat wil overigens niet zeggen dat de AIB's de VGC op alle elementen onderschrijven en toepasbaar achten in hun dagelijkse praktijk. In het bijzonder geldt dat voor het in de VGC opgenomen fundamentele beginsel van objectiviteit. Dat wil zeggen dat een professioneel of zakelijk oordeel van AIB's niet mag worden aangetast door een vooroordeel, belangentegenstelling of ongepaste beïnvloeding door een derde. AIB's die in loondienst werken, zoals financiële managers, gaven aan loyaliteit naar hun werkgever te hebben en primair het belang van deze werkgever te dienen. Zij dienen in de praktijk, bijvoorbeeld bij onderhandelingen met banken, leveranciers of de fiscus, het belang van hun werkgever. Voor AIB's die zelfstandige zonder personeel (zzp) zijn, zoals financiële interimmanagers, geldt een soortgelijke situatie in hun relatie tot de opdrachtgever. Een hoge mate van loyaliteit geeft aan dat het principe van objectiviteit stevig onder druk kan komen te staan.

Voor het *suspected illegal acts* initiatief van de IFAC, dat erop neerkomt dat AIB's een vermoeden van illegaal handelen verplicht moeten gaan melden, bestaat geen begrip bij de AIB's. Zij voelen zich daardoor verplicht klokkenluider te worden en verwachten dat dit invloed zal hebben op hoe collega's in de organisatie waarvoor zij werken met hen zullen omgaan. De verwachting is dat dit averechts zal werken en ertoe zal leiden dat AIB's niet meer door collega's worden geïnformeerd. Ook overwegen AIB's zich uit te schrijven uit het accountantsregister als een meldingsplicht in de gedragscode zal worden opgenomen, hetgeen zij maatschappelijk ongewenst vinden.

Stellingen	Eens begin	Eens einde
1. Het ethisch handelen binnen een organisatie wordt bevorderd doordat de AIB de verordening gedragscode naleeft	69%	76%
2. Voor een AIB houdt ethiek in dat je bewaakt dat regels worden nageleefd	35%	34%
3. Regelgeving is voor de AIB voldoende om ethisch te handelen	77%	75%
4. AIB's zijn medeverantwoordelijk voor de huidige crisis	41%	45%

## KADER 1. DILEMMA CASES

Onderwerp	Dilemma
1. Subsidie	Een project van uw bedrijf krijgt veel subsidie. In de geest van de subsidieregeling is aan alle eisen voldaan, alleen door knullig administreren wordt formeel niet aan de subsidie-eisen voldaan en zou er terugbetaald moeten worden. De kans op een audit is heel klein en op ontdekking nog kleiner. Zet u uw handtekening onder de subsidiedeclaratie?
2. Bonus	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?
3. Business case	Een business case voor een briljant initiatief levert net niet het gewenste rendement. Door onderhoudsposten wat te spreiden kunt u het net rendabel maken. Doet u dat?
4. Veiligheid	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?
5. Projecten	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?
6. Rapportage	De kwartaalcijfers moeten worden gerapporteerd en u krijgt kort tevoren te horen dat dit twee weken eerder klaar moet zijn. U zet alles op alles en het lijkt te gaan lukken tot u iets in de cijfers ontdekt wat u niet direct kunt verklaren. Waarschijnlijk kunt u het wel oplossen maar dat gaat veel tijd kosten. Bovendien is het nog maar de vraag of hetgeen nu gerapporteerd is echt onjuist is. Gaat u het uitzoeken en uw deadline missen?
7. Private equity	U bent investment director bij een private-equityfonds. Een kennis van de golfclub geeft u in vertrouwen aan dat door een aanstaande echtscheiding aandelen van de DGA van een veelbelovende gameontwikkelaar op de markt gaan komen. Financiële gegevens zijn niet bekend behoudens oude publicatiestukken. U bent bevriend met de externe accountant van de gameontwikkelaar, gaat u hem om een inblik vragen?

Er zijn wellicht passender maatregelen te bedenken die de objectiviteit van de AIB's ondersteunen, zoals het realiseren van een cultuur van openheid en vertrouwen (voorbeeldfunctie leiding, *best practices*) waarin eventuele ethische uitglijders vroegtijdig aan de orde worden gesteld en opgelost, met begrip voor menselijk falen. Zwartepieten is in het algemeen niet constructief voor professionele samenwerking en zakelijke verhoudingen. Het sturen van professionals middels vergaande regelgeving

maakt hen tevens tot uitvoerders die ertoe neigen zich te verschuilen achter regels, in plaats van zelfstandige functionarissen die aanspreekbaar zijn op hun handelen.

Stelling 2 vonden de meeste AIB's te beperkt geformuleerd, zowel aan het begin als aan het einde van de training. Belangrijkste argument om deze stelling te verwerpen was dat ethiek voor de AIB's meer omvat dan alleen regels. Enerzijds omdat zij zich met vraagstukken geconfronteerd zien waarvoor geen

regels bestaan en anderzijds omdat zij bij sommige regels de vraag stellen of deze wel ethisch zijn. Ethiek is immers niet statisch maar tijdgebonden en continu in ontwikkeling. Regels die in het verleden op basis van toenmalige ethische waarden zijn opgesteld kunnen daardoor strijdig zijn geworden met huidige waarden. Daarnaast kunnen regels met elkaar botsen en zullen er afwegingen worden gemaakt ten aanzien van de juiste handelwijze. En regels zullen te allen tijde moeten kunnen worden getoetst aan de waarden die het bestaansrecht voor die regels vormen.

Opmerkelijk hierbij is dat stelling 3 door het merendeel van de AIB's wel wordt onderschreven, oftewel dat de regelgeving voldoende is om ethisch te handelen. Uit de discussie over deze stelling is naar voren gekomen dat de deelnemers het begrip regelgeving in het algemeen breed interpreteren, waardoor die de beroepsregels zoals de VGC omvat maar ook wet- en regelgeving zoals governancecodes, verslaggevingsregels en fiscale wetten. Het gedrag van de AIB's blijkt hierbij dubbel te zijn, namelijk indien zij zich voor een vraagstuk zien gesteld, bepalen zij in eerste aanleg of het volgens de regels is toegestaan. Een koppeling met ethische waarden wordt vaak niet bewust gelegd maar onbewust vanuit het eigen geweten, wat in de praktijk overeen bleek te komen met beginselen uit de VGC zoals professionaliteit en zorgvuldigheid.

Tot slot waren de meningen over stelling 4 inzake de medeverantwoordelijkheid voor de kredietcrisis verdeeld. Dat komt voort uit de interpretatie die aan de stelling is gegeven. Tegenstemmers hanteerden vooral een beperkte interpretatie, namelijk dat dit alleen betrekking heeft op AIB's die in de financiële sector actief zijn en persoonlijk betrokken waren bij de kredietcrisis. Voorstemmers hanteerden een ruime interpretatie en vroegen zich af: 'Waar waren de accountants in business?' In hun ogen is de beroepsgroep medeverantwoordelijk omdat beroepsgenoten erbij betrokken waren. De algemene consensus was dat 'iedereen' in bepaalde mate me-

deverantwoordelijk is voor deze crisis, waarbij sommigen (banken, raden van bestuur en directies, sommige AIB's) verantwoordelijker zijn dan anderen. Een andere constatering was dat de crisis is ontstaan terwijl elke professional zich aan zijn bevoegdheden, taken en plichten hield, als radertjes in een groter geheel. De vraag die onbeantwoord bleef (en blijft) is waar je moet beginnen met het doorbreken van collectief gedrag dat tot crises leidt, hoe een rijdende trein op een ander spoor te brengen. Hoe blijf je kritisch? Deze vraag leidde tot inzichten als: elk stap die je zet, elk besluit dat je neemt dat gevolgen heeft voor rechten en belangen van anderen, hoe gewoon of alledaags ook, is een bevestiging van een bepaalde morele (rij)richting. Belangrijk is dan om te onderzoeken welke drijfveren je hebt bij dagelijkse besluiten in termen van waarden of belangen. Enig houvast kan de volgende vraag bieden: als iedereen in deze situatie hetzelfde zou doen, wat creëren we dan op de langere termijn en is dat gewenst?

### **Inzicht in de eigen ethiek**

Voorafgaand aan de training hebben de deelnemers online veertig vragen moeten beantwoorden in het kader van een self-assessment dat in opdracht van de NBA was ontwikkeld op basis van het zogenoemde diamantmodel van de integere manager door Kaptein (2002). Resultaat hiervan was een persoonlijk rapport dat inzicht gaf in de eigen ethiek. Dit rapport geeft onder meer inzicht in hoe AIB's ethisch redeneren. Omdat het assessment persoonlijk was zijn de data niet voor de trainers en de NBA toegankelijk gemaakt. Dat is begrijpelijk vanuit privacyoverwegingen maar jammer omdat op basis van ongeveer 8000 ingevulde assessments een ethisch beeld van de gemiddelde AIB had kunnen worden gemaakt, hetgeen wetenschappelijk interessant is.

Op basis van de door de auteurs gegeven trainingen is echter wel een uitspraak te doen over de ethiek van de deelnemers in specifieke situaties, zij het dat dit niet afdoende wetenschappelijk verantwoord is

**'Een hoge mate van loyaliteit geeft aan dat het principe van objectiviteit stevig onder druk kan komen te staan'**

## KADER 2. DRIE STROMINGEN IN DE ETHIEK

Beginsel- en gevolgenethiek zijn een vorm van handelingsethiek waarbij de vraag wordt gesteld: 'Wat is het goede om te *doen*?'

De filosoof Kant (1785) heeft de **beginselethiek**, ofwel deontologie, een stevige onderbouwing gegeven. Ethiek verbindt hij met de ratio en de vrije wil. Een vrij en rationeel mens *wil* het goede doen. Zijn categorische imperatief (of universaliseringsbeginsel) heeft als doel om principes (beginselen) af te leiden en helpt om rationele afwegingen te maken: handel alleen volgens die maximale (grondregel) waarvan je tegelijkertijd kunt willen dat ze een algemene wet wordt. Bijvoorbeeld geld lenen met de belofte het terug te betalen terwijl je weet dat je daarin niet zult slagen. Wat als iedereen dit in dezelfde situatie zo zou doen? Dan kunnen we elkaar niet meer vertrouwen en gaat de functie van 'belofte' teloor en wellicht allerlei vormen van samenwerking. Een logisch voortvloeisel van deze stelregel is dat je de mensheid nooit als middel maar altijd als doel op zich mag beschouwen. Dat wil bijvoorbeeld zeggen respect voor elk mens, ongeacht belangen en gevolgen.

Kant gaat er verder van uit dat er geen zedelijke wetgeving van buitenaf of van bovenaf ('God') kan komen. Mensen hebben een zedelijk bewustzijn en een vrije wil; zij zijn in staat zelf ethische principes en regels te formuleren en deze te controleren op onderlinge tegenstrijdigheden. De vrije wil wordt een 'goede wil' wanneer je daadwerkelijk je verstand gebruikt om 'wetten' voor jezelf vast te stellen. Als je eenmaal een dergelijke richtlijn hebt bedacht (waarvan je kunt willen dat iedereen dat zo zou moeten doen), dan ben je het als het ware naar jezelf en anderen *verplicht* om deze ook uit te voeren. Om deze reden wordt deontologie ook wel plichtsethiek genoemd. Dit wordt wel eens opgevat als dat wij door anderen opgelegde plichten (regels) zonder meer moeten naleven. Het tegendeel is echter waar. Je moet er als bewust mens zelf voor kiezen. Een regel kan 'goed' zijn omdat iemand een juiste afweging heeft gemaakt en het goede voorbeeld geeft, maar je zult daar zelf achter moeten staan wil je 'vrij' zijn. Vrij zijn betekent bij Kant dus niet doen waar je zin in hebt, maar autonoom bepalen wat het goede is om te doen. Gevoelens worden daarbij niet hoog door Kant gewaardeerd, deze 'aandriften' zitten vooral in de weg en kunnen het koele rationele proces danig belemmeren.

Een **gevolgenethische** filosoof als Bentham (1789) gaat juist uit van, zeer basale, gevoelens. Elk individu leeft 'onder de macht van twee soevereine meesters', hetzij geluk, hetzij pijn. Zijn uitgangspunt als respons op de toenmalige Engelse wetgeving waarbij regels naar zijn mening te strikt werden gehanteerd, was: het grootste geluk voor het grootste aantal mensen is de basis van moraal en wetgeving. Hij bedacht een systeem waarmee hij de mate van geluk wilde meten, de 'hedonistische calculus'. Dronkenschap (plezier) wordt bijvoorbeeld relatief snel opgevolgd door een kater (pijn) en staat dus niet hoog op de ladder richting geluk. Hogerop staat het geluk van anderen, want als anderen gelukkig zijn neemt je eigen geluk ook toe is de gedachte. Bentham is dan ook niet voor zware straffen omdat die het totale geluksgehalte van een bevolking kunnen verminderen. Als consequentie hiervan pleitte Bentham voor de afschaffing van de slavernij, gelijke rechten voor vrouwen en mannen en voor dierenrechten. In tegenstelling tot Kant komt de nadruk bij Bentham te liggen op geluk voor de groep en minder op het individu. Theoretisch gezien mag het individu worden opgeofferd als de groep daar wel bij vaart. Zijn benadering dat mensen zich puur laten leiden door geluk of pijn, heeft veel kritiek ge oogst. Het ontwikkelen van de eigen talenten en kwaliteiten wordt door critici een andere belangrijke drijfveer genoemd.

In de **deugdethiek**, die ook aan de orde kwam in de trainingen Beroepsethiek, ligt de nadruk op vragen als: wat is een goed mens, hoe kan ik goed leven? De focus ligt op de persoon zelf en niet op de handeling of de gemeenschap. Hierbij gaat het om de ontwikkeling van persoonlijke eigen-

schappen ofwel deugden zoals eerlijkheid, betrouwbaarheid, geduld en integriteit. Groei vindt plaats op basis van ervaringen in de omgang met anderen. Door het maken van deugdzame keuzes, reflectie en oefening schep je 'goede' gewoontes en drijfveren. Een deugdzame levenshouding houdt verband met een besef van geluk. Geluk kan hier worden uitgelegd als 'gelukt zijn'. De Griekse filosoof Aristoteles (4e eeuw voor Christus) trekt een vergelijking naar een boom: net zoals de boom in een zaadje in potentie al aanwezig is, zo heeft de mens deugden en talenten die door de juiste ontwikkelingen tot wasdom kunnen komen. Zijn ethiek is doelgericht (teleologisch) omdat ieder mens een 'juiste' richting zoekt en een doel moet hebben, bijvoorbeeld een goede accountant worden, een goede directeur, huisarts, docent, echtgenoot, vader, moeder enzovoort. Daar kun je naartoe groeien, dat 'goede doel' vormt je ijkpunt voor de toekomst waardoor je relevante kwaliteiten kunt gaan ontwikkelen. De 'vader van de deugdethiek', zoals Aristoteles wel wordt genoemd, introduceerde een begrip van de gulden middenweg. Door levenservaring zal een mens (in zijn tijd vooral de vrije oudere man, dus voor slaven, jongeren en vrouwen was dit niet weggelegd) erin slagen een evenwichtige levenswandel te ontwikkelen. Zo ontstaat bijvoorbeeld vrijgevigheid uit ervaringen met uitersten als gierigheid en verkwisting, houdt vriendelijkheid het midden tussen behaagzucht en norsheid, ontstaat moed uit ervaringen met lafheid en roekeloosheid en wordt een mens gematigd door het uitleven van losbandigheid en ongevoeligheid. Op een gegeven moment vindt men de balans tussen uitersten en wordt men 'evenwichtig'. De hedendaagse deugdethicus McIntyre (1981) benadrukt het belang om het individu in de context van onze gezamenlijke geschiedenis en maatschappelijke ontwikkelingen te zetten. Hij relateert daarmee het belang van het individu. Door elkaar ons levensverhaal te vertellen kunnen we onze intenties, kwaliteiten, talenten en doelen ontdekken in de continuïteit van ons bestaan. Alleen als we elkaar in de samenhang tot de verhalen van anderen zien, krijgt ons leven zin en betekenis.

vanwege het beperkte aantal deelnemers en vragen. In de training is namelijk een aantal ethische dilemma's (zie kader 1) aan de deelnemers voorgelegd waarop telkens vier antwoorden mogelijk waren. Twee antwoorden volgden een beginselethische redenering en de andere twee een gevolgenethische redenering. Beginselethisch wil zeggen dat een handeling goed is als deze aan bepaalde beginselen, oftewel waarden, voldoet. De fundamentele beginselen uit de VGC zijn als zodanig te kwalificeren, maar beginselen zijn ook waarden zoals veiligheid en loyaliteit. Gevolgenethisch wil zeggen dat een handeling goed is als de gevolgen van die handeling kunnen worden gerechtvaardigd. Het gaat daarbij om een zo groot mogelijke wensenbevrediging voor iedereen, waarbij een kleine minderheid veelal het onderspit zal delven. In kader 2 is een nadere toelichting op de toegepaste ethische theorieën opgenomen.

Uit de dilemma's komt een lichte voorkeur voor gevolgenethisch redeneren naar voren (53%) ten opzichte van beginselethisch redeneren (47%). Tussen de dilemma's komen wel grote verschillen naar voren. De case over een bonus voor een directeur wordt door 71% van de AIB's gevolgenethisch opge-

lost, hetgeen wil zeggen dat het belang van de directeur die zijn bonus dreigt mis te lopen voor de AIB's zwaar weegt. Eenzelfde beeld geeft de case over het tijdig rapporteren, waarbij het belang van de medewerkers die onder zware druk staan om tijdig te rapporteren zwaarder weegt (90%) dan bijvoorbeeld de professionaliteit om koste wat het kost tijdig te rapporteren. Een tegenovergesteld beeld komt naar voren uit de subsidiecase. De AIB's vinden het beginsel ethische principe van integriteit daar zwaarder wegen (67%) dan de belangen van hun organisatie om de subsidiegelden te incasseren. De case over private equity geeft een soortgelijk beeld. Uit de cases blijkt dat AIB's afhankelijk van het ethische dilemma waarmee zij worden geconfronteerd beginsel- of gevolgenethische argumenten leidend laten zijn in hun 'fout-fout' beslissing. Positief hieraan is dat AIB's elke case in hun context beschouwen voor ze een keuze maken en dat ze beide ethische redeneringen kunnen toepassen.

### **Omgaan met ethische dilemma's in de eigen praktijk**

De training is afgesloten met het toepassen van een stappenplan voor het oplossen van ethische dilemma's



dat door Van Luijk (1993) is ontwikkeld. Het stappenplan verloopt via zeven stappen.

### 1. Wat is de kernvraag?

Hierbij wordt het ethische dilemma kernachtig en in de vorm van een gesloten vraag geformuleerd. De geformuleerde vraag is vervolgens de leidraad voor de ethische analyse van het dilemma. Toegepast op dilemma 1 (zie kader 1) kan dit zijn: is het geoorloofd de subsidiedeclaratie voor rechtmatigheid te ondertekenen? Omdat iedereen doorgaans op basis van ervaring en gewoonten intuïtief weet hoe hij het dilemma zou oplossen, zijn vooraf vingers pro en contra geteld. Bewustzijn van de eigen intuïtie alsmede het besef dat deze gestoeld kan zijn op kennis en ervaring uit het *verleden*, helpt om deze tijdelijk opzij te zetten, zodat men kan openstaan voor bespreking van de *ins* en *outs* van een actueel dilemma.

### 2. Wie zijn de betrokkenen?

Bij deze vraag worden naast direct betrokkenen ook indirect betrokkenen geïdentificeerd die op korte of lange termijn een belang hebben bij het dilemma. De betrokkenen zijn relevant voor zowel gevolgenethische als beginselethische analyse. Vanuit de gevolgenethiek gaat het om de goede en slechte gevolgen voor deze betrokkenen, terwijl het bij de beginselethiek gaat om *do's* en *don'ts* op basis van rechten en principes, ongeacht de gevolgen. Om te weten te komen met welke betrokkenen in welke mate rekening moet worden gehouden bij de afweging, kunnen vragen worden gesteld als: wie ondervinden de gevolgen, wie betaalt de prijs? Bij dilemma 1 zijn voorbeelden van betrokkenen: de subsidieverstrekker, de subsidieontvanger (het bedrijf), de auditors en de belastingbetaler.

### 3. Wie is moreel aanspreekbaar?

Dit betreft degene die de beslissing inzake het dilemma neemt en dat is de 'ik'-persoon. Deelnemers hadden veelal de neiging het dilemma te willen verleggen naar anderen zoals leidinggevendenden of een directie. Voor de AIB's gaat het vaak niet om eindmaar om *adviesverantwoordelijkheden*. Bij dilemma 1 is de AIB bijvoorbeeld als volgt moreel aanspreekbaar: hij zal de declaratie al dan niet ondertekenen.

### 4. Welke additionele informatie is nodig?

Om een zo goed mogelijke beslissing te kunnen nemen is feitelijke informatie nodig. Deze zal moeten worden opgezocht. Daarbij is het van belang te onderkennen dat volledige informatie een utopie is, er blijven altijd vragen over. Het besluit kan niet alleen op basis van feiten worden genomen (op basis van wat is, kun je niet zeggen wat *moet*), het is ook van belang om recht te kunnen doen aan de belangen en wensen van de geïdentificeerde betrokkenen. Mogelijke vragen naar aanvullende informatie bij dilemma 1 zouden kunnen zijn: wat is het bedrag, hoeveel zou moeten worden terugbetaald en wat zijn de aard en oorzaak van de administratieve fout?

### 5. Wat zijn moreel relevante argumenten?

Bij deze stap worden, mede op basis van uit de vorige stap verkregen informatie, pro- en contraargumenten geïdentificeerd. Per argument wordt aangegeven of dit een gevolgen- of beginselethisch argument is dan wel of het een drogreden betreft. Een drogreden is een ethisch niet relevant argument zoals 'onze concurrenten doen het ook' of 'wij doen dit altijd zo'. Argumenten die bij dilemma 1 kunnen worden ingebracht zijn: in de geest van de regeling is goed gehandeld (pro argument, beginsel-ethisch) of imagoschade bij ontdekking (contra-argument, gevolgenethisch).

### 6. Wat zijn de afweging en conclusie?

In deze voorlaatste stap worden de argumenten uit stap 5 afgewogen om tot het moreel beste besluit te komen. Dat is het besluit dat zoveel mogelijk recht doet aan ieders belangen, rechten en wensen. De hersenen gaan 'kraken' bij dit onderdeel, omdat elk argument op waarde moet worden geschat. Zo kunnen stevige principes als duurzaamheid als gelegenheidsargument worden ontmaskerd, zorgvuldigheidseisen kunnen het uitvoeren van opdrachten vertragen wat die eisen aanzienlijk devalueert, of

**'Ethiek is niet  
statisch maar  
tijdgebonden en  
continu in  
ontwikkeling'**

### KADER 3. EVALUATIES

De evaluaties van 22 groepen met deelnemers waarover de auteurs beschikken geeft het onderstaande gemiddelde beeld [1 = slecht, 2 = zwak, 3 = matig, 4 = goed, 5 = zeer goed, 6 = uitstekend]

Wat vond je van het onderwerp?	4,3
Was er voldoende diepgang in het onderwerp?	4,2
Bestond er voldoende gelegenheid tot vragen en discussie?	4,9
Waren de slides duidelijk	4,4
Gaf het self-assessment voldoende inzicht in de eigen ethiek?	4,3
Wat vond je van de inleiding en toelichting op de VGC?	4,1
Wat vond je van de theorie over ethiek?	4,2
Wat vond je van het dilemma spel (zie kader 1)?	4,2
Was de uitleg van het stappenplan voldoende?	4,2
Was er voldoende gelegenheid om het stappenplan te oefenen?	4,3
In hoeverre kun je je ervaringen van deze training toepassen in je werk?	4,0

integriteit blijkt *window dressing* in plaats van welgemeende actie *no matter what*, dus ongeacht de 'goede' gevolgen. Belangrijke laatste vraag bij de afweging is wat uiteindelijk de doorslag geeft. Omdat niet iedereen tevreden kan worden gesteld bij een 'fout-fout' keuze moet in deze stap tevens worden bezien wat de gevolgen van het te nemen besluit zijn voor de betrokkenen die in stap 2 zijn geïdentificeerd. Het is de bedoeling deze kwalijke gevolgen waar mogelijk te mitigeren.

#### 7. Hoe voel ik mij nu?

Deze laatste stap doet een beroep op het eigen moreel kompas, waarbij de vraag is of de beslisser het voorgenomen besluit uit stap 6 echt wil en durft uit te voeren. Anders geformuleerd gaat het om de vraag hoe de beslisser zich zou voelen als zijn besluit de volgende dag op de voorpagina staat of de tweet van de dag is. Als de uitkomst van deze 'spiegelcheck' niet goed voelt, zijn wellicht betrokkenen of argumenten over het hoofd gezien. Dan is het aan te bevelen het besluit uit te stellen en de stappen nogmaals kritisch te doorlopen. Bij deze stap wordt ook gecheckt in hoeverre een verschuiving plaatsvond in de intuïties die bij stap 1 waren getest. Vaak

bleken de meningen mee te bewegen gedurende het onderzoek tijdens de training richting het uiteindelijke besluit, al waren er altijd enkele *die hards* die niet overtuigd waren en die dat – prettig voor de discussie – expliciet wilden delen. Het nemen van een zorgvuldig besluit kost tijd en het loont de moeite om die te nemen; het voorkomt kostbare communicatie- en reparatiemaatregelen achteraf.

#### Samenvatting en conclusie

Alle AIB's zijn in 2012 of 2013 minimaal een dag met elkaar in discussie geweest over ethiek in hun beroepsuitoefening. Daarbij zijn de beroepsregels opgefrist, is inzicht in het eigen ethisch redeneren ontstaan en is geoefend met het structureel uitwerken van morele dilemma's. Uit de evaluaties (zie kaders 3 en 4) waarover de auteurs beschikken blijkt dat de deelnemers het waardeerden dat ze even 'uit de waan van de dag' konden stappen om met elkaar over professionele dilemma's te reflecteren en dat ze de 'automatische piloot' opzij konden zetten om actief een dilemma 'af te pellen' en na te denken over het juiste besluit. Duidelijk werd ook dat veel van AIB's wordt gevraagd om als professionals zelfstandig besluiten te nemen in plaats van slechts regels



## KADER 4. EVALUATIES OPMERKINGEN VAN DEELNEMERS:

- ~ Ik zou het onderwerp *an sich* niet gekozen hebben maar uitwerking was vermakelijk en interessant
- ~ Ik kwam eigenlijk alleen voor de verplichte PE-uren maar de training is me zeer goed bevallen
- ~ Goed om weer een keer bij stil te staan
- ~ Jammer dat de toetsgegevens (de self-assessments, red.) niet anoniem worden geaggregeerd om inzicht te geven in de AIB's
- ~ Onderlinge discussies dragen bij aan begrip over de relativiteit van ethische normen
- ~ Zijn er geen andere wegen om de beroepsethiek te bevorderen dan een verplichte cursus?
- ~ Leuke interactieve training die bewustwording en handvatten levert
- ~ Structuur en handvatten: het model helpt om bewust en expliciet beslissingen te nemen
- ~ Inzicht (verkregen, red.) in wat mij intuïtief beweegt
- ~ Ethiek is niet mijn favoriete onderwerp maar de training was beter dan verwacht
- ~ Dit soort trainingen niet beperken tot een paar beroepsgenoten. Past bij veel meer functies

na te leven of belangen te dienen, wat een deelnemer met enige opluchting als volgt uitte: 'Ik mag ethisch zijn!'

De vraag is altijd wel hoe zinvol een dergelijke training is, zeker als die verplicht is gesteld. Op basis van onze eigen waarnemingen tijdens de trainingen en de uitkomsten van de evaluaties zijn wij positief over hetgeen is bereikt en de wijze waarop AIB's elkaar hebben aan- en toegesproken. Een gemiddelde waardering van 'goed' tot 'zeer goed' over de diverse elementen van de training toont aan dat ook de AIB's de training als zinvol hebben ervaren. Wij zouden het toejuichen als dit een vervolg krijgt. Voor beroepsgenoten uit andere landen zoals de Verenigde Staten en Japan geldt dat zij jaarlijks in het kader van de permanente educatie PE-uren aan ethiek dienen te besteden. Dit lijkt ons niet te veel gevraagd, zeker in een tijd waarin zekerheden op losse schroeven staan en fundamentele vragen worden gesteld over hoe je het goede moet doen en te meer daar een deelnemer als evaluatie opmerkte: 'Mijn rug is zo recht als die van een garnaal.' Dan is hier nog werk te doen.

### Noot

- 1 De VGC is per 1-1-2014 vervangen door de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountant (VGBA).

### Literatuur

- ~ Aristoteles (2008). *Ethica Nicomachea*. Kessinger Publishing (oorspronkelijk: *Ethica Nicomachea*, 4e eeuw voor Christus).
- ~ Bentham, J. (1789). *An introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Dover Philosophical Classics.
- ~ Kant, I. (1978). *Grondslagen van de ethiek*. Boom (oorspronkelijk: *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, 1785).
- ~ Kaptein, M., R. Rozekrans en R. de Groot (2005). Integriteitsklimaat als audit object. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, oktober 2005.
- ~ Kaptein, M. (2005). Een deugdenleer van de controleur. Een inventarisatie van morele dilemma's en kernkwaliteiten. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie*, januari/februari 2005.
- ~ Kaptein, M. (2002). *De integere manager. Over de top, dilemma's en de diamant*. Koninklijke van Gorcum.
- ~ Luijk, van H. (1993). *Om redelijk gewin*. Boom.
- ~ McIntyre, A. (1981). *After virtue*. University of Notre Dame Press.
- ~ NBA (2009). *Verordening GedragsCode*.

**Drs. Annette Silljé is trainer en adviseur van Florescat Consultancy en freelance docent ethiek aan de Universiteit van Amsterdam.**

**Drs. Francis H.C. Bouman RA rm is associate partner van Crowe Horwath Advisory, partner van 4Partners en freelance docent interne beheersing aan Nyenrode Business University.**

**De auteurs hebben het artikel op persoonlijke titel geschreven. De trainingen hebben zij samen met andere trainers gegeven namens The Learning Cycle en 4Partners.**