

Het primaat van deskundigheid

Accountancy in roerige tijden

Prof. dr. E.H.J. Vaassen RA

Rede

uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt
van hoogleraar in de Accountancy aan Tilburg University
op 4 november 2011

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Terugblik	6
3. De economie	14
BRIC	15
Oost-Europa	15
Energie	15
Liberalisatie	16
Euro	16
Vergrijzing	16
4. Corporate governance	18
Boekhoudschandalen	19
Professioneel scepticisme	21
5. Informatie- en communicatietechnologie (IT)	24
Cloud computing	25
Sociale media	26
Mobiele technologieën	26
Standard Business Reporting	27
Continuous auditing en process mining	27
6. De accountancy	30
7. De accountantsopleiding	36
Dankwoord	44
Literatuur	46

© Prof. dr. E.H.J. Vaassen RA, Tilburg University, 2011

ISBN: 978-94-6167-069-4

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

Inleiding

Mijnheer de Rector Magnificus,

Hooggeleerde en zeergeleerde collega's,

Dames en heren,

Bijna 14 jaar geleden bevond ik mij in eenzelfde situatie als nu: het houden van een inaugurele rede in verband met het aanvaarden van een hooglerschap. Alleen de plaats van handeling was een andere, en het aantal grijze haren was ook beduidend minder. Ik aanvaardde destijds het hooglerschap in de Bestuurlijke Informatieverzorging en Administratieve Organisatie aan de Universiteit van Amsterdam en had een onderzoeksagenda voor dat vak opgesteld. Hier in Tilburg is mijn leerstoel de Accountancy waarvan de Bestuurlijke Informatieverzorging deel uitmaakt. Dit is een breder veld, en ik zal vandaag dan ook meer thema's aansnijden dan enkel en alleen onderzoek in de Bestuurlijke Informatieverzorging.

Een van de grote namen uit de accountancy, de Amsterdamse hoogleraar en accountant Prof. Starreveld, hield in 1955 zijn inaugurele rede – destijds openbare les genaamd – over de ontwikkeling van de Administratieve Organisatie. Hij besprak daarbij het verleden, het heden en de toekomst van dit vak. Ik zal vandaag een korte terugblik maken, want wat hij destijds de toekomst noemde is nu ons verleden of misschien ons heden, maar zeker niet meer onze toekomst. Maar waar ik het vooral over wil hebben is het heden. En dan, gegeven mijn leeropdracht, specifiek het heden van de Accountancy. Ik zal dat doen vanuit ontwikkelingen op drie terreinen die grote invloed hebben op de Accountancy, namelijk:

- De economie
- Corporate governance
- Informatie- en communicatietechnologie

Als we, zoals gebruikelijk is in de praktijk en literatuur (DeAngelo 1981), de kwaliteit van de accountantscontrole opdelen in een component deskundigheid (de mate waarin de accountant fouten ontdekt) en onafhankelijkheid (de mate waarin de accountant ontdekte fouten rapporteert), dan kan de vraag worden gesteld waar nou het primaat zou moeten liggen. Gezien de titel van deze rede laat ik de balans doorslaan naar deskundigheid. Ik zal proberen uit te leggen waarom beleidsmakers een groter belang aan deskundigheid zouden moeten hechten en tevens aangeven op welke terreinen, in deze roerige tijden, een grote deskundigheid gewenst is en welke implicaties dit heeft voor de accountantsopleiding.

Terugblik

Er is heel wat gebeurd in de Accountancy sinds Starreveld een blik in de toekomst wierp. Laten we eerst eens kijken hoe hij de toekomst van de Administratieve Organisatie in 1955 zag.

‘We bevinden ons thans in een periode van koortsachtige technische ontwikkeling. Voor alle elementen, waarin de administratieve arbeid kan worden ontleed, zijn in beginsel oplossingen gevonden, die een zeer vérgaande mechanisering en automatisering mogelijk maken.’

Hij illustreerde de ‘koortsachtige technische ontwikkelingen’ aan de hand van de volgende observaties:

‘Er is thans een situatie bereikt dat ieder denkproces, dat kan worden geformuleerd in een eindig aantal termen, machinaal kan worden verricht. Als gevolg van deze ontwikkeling is het mogelijk, de gehele administratie op grond van een serie eenmaal vastgelegde instructies door één machine geheel automatisch in één geïntegreerd proces te doen verrichten.’

Hij doelde hiermee op gegevensintegratie en het verdwijnen van de handmatige boekhouding met fysieke dagboeken en grootboekkaarten. Een andere observatie die hierop aansloot was:

‘Voor de bedrijven die de enorme capaciteit van deze machines niet voldoende productief kunnen maken, bestaat overigens de mogelijkheid hun administratie op uurbasis in “loondienst” door een ander bedrijf te doen verrichten.’

We zouden dit tegenwoordig ‘outsourcing’ noemen. Hij vervolgt dan:

‘Deze ontwikkeling zal, naar mij voorkomt, in het bijzonder worden gestimuleerd door de perfectionering der communicatiemogelijkheden. Verschillende machines kunnen reeds via telefoon- of telegraaflijnen op afstand worden bediend.’

Welnu, we mogen tegenwoordig wel stellen dat die ‘perfectionering der communicatiemogelijkheden’ behoorlijk vergevorderd is. Elektronische datacommunicatie, en dan vooral via het Internet, speelt een cruciale rol bij de communicatie tussen de afnemende organisatie en de desbetreffende dienstverlener omdat de dienstverlener om economische redenen meestal in lage lonen landen of landen

met een gunstig belastingklimaat is gevestigd. De vervolgstap naar de koppeling tussen allerlei machines is dan een logische. Starreveld vervolgt:

‘Zocht men enkele tientallen jaren geleden daarbij de oplossing nog in hoofdzaak in de richting van directe elektromagnetische koppelingen – z.g. synchronisaties – de laatste jaren komt het accent steeds meer te liggen op het gebruiken van een afzonderlijk verplaatsbaar verbindingsmedium. Het is vooral de papieren ponsband die daarbij op de voorgrond treedt. Deze ponsband kan o.a. worden gebruikt om op een andere tijd en plaats een andere machine automatisch te bedienen.’

De ponsband is qua concept vergelijkbaar met een elektronische gegevensdrager zoals een CD-rom, USB stick of portable harddisk. Feit is dat we dit soort manuele koppelingen tussen systemen tegenwoordig wel gebruiken, maar dat we dat doen uit onvermogen om een betere oplossing te creëren. Die betere oplossing is dan precies wat Starreveld ‘directe elektromagnetische koppelingen’ noemde en wat we tegenwoordig aanduiden met heterogene koppelingen tussen legacy systemen, meestal in de vorm van middleware. Hij onderkende deze problematiek maar al te goed, maar was op hetzelfde moment er niet van overtuigd dat geïntegreerde systemen zoals Enterprise Resource Planning systemen of Enterprise systemen ooit realiseerbaar zouden zijn getuige het volgende citaat uit zijn bekende leerboek *Leer van de Administrative Organisatie* (Starreveld 1963a):

‘Het zou ideaal kunnen lijken voor een bedrijf één groot informatiesysteem te ontwikkelen dat alle bedrijfsprocessen zou ondersteunen en waarin alle voor de uitvoering en besturing van deze processen benodigde gegevens zouden zijn vastgelegd. Vanuit beheersoogpunt is de ontwikkeling van één informatiesysteem voor een bedrijf echter zeer ondoelmatig te achten. Vandaar dat binnen bedrijven meerdere informatiesystemen worden ontwikkeld.’

Met dat ene grote informatiesysteem dat alle bedrijfsprocessen zou ondersteunen en waarin alle voor de uitvoering en besturing van deze processen benodigde gegevens zouden zijn vastgelegd gaf hij een definitie *avant la lettre* van wat we later ERP-systemen zouden gaan noemen. En hij had een beetje gelijk want ERP-implementaties lopen regelmatig uit de hand in termen van functionaliteit, kosten en doorlooptijd, hoewel het totaalplaatje is dat systeemintegratie mogelijk is en ook voordelen kan opleveren (Velcu 2010; Brazel and Dang 2008; Nicolaou

2004; Hitt et al. 2002). Er waren echter ook nog andere manieren waarop systemen aan elkaar gekoppeld kunnen worden, aldus Starreveld in zijn oratie:

‘Vergis ik mij niet, dan zullen wij daarnaast eerlang nog een andere vorm naar voren zien komen, waarbij de door de ene machine vervaardigde schrifturen – bijv. kasregisterstroken – door toepassing van foto-electrische leesapparaten direct als besturingsmedium voor andere machines dienst zullen doen.’

We zijn deze fase al bijna voorbij maar voor die bedrijven en die fiscale jurisdicties die papieren facturen nog steeds preferen boven elektronische, bestaat al enige jaren software die de inkoopfactuur scant, de daarin opgenomen gegevenselementen interpreteert en wegschrijft naar de van toepassing zijnde databases, waarna – en daar zijn we weer bij Starreveld – ‘een serie eenmaal vastgelegde instructies door één machine geheel automatisch in één geïntegreerd proces’ de gegevens controleert en verwerkt. Als we de ideeën van Starreveld combineren dan komen we uiteindelijk uit bij verschijnselen als cloud computing en mashups. Cloud computing zou door hem worden omschreven als ‘het via telefoon of telegraaflijnen op afstand bedienen en aan elkaar koppelen van verschillende machines die series eenmaal vastgelegde instructies geheel automatisch in één geïntegreerd proces uitvoeren’ met daarbij de hedendaagse toevoeging dat deze series van instructies en de daarbij behorende data centraal bij een dienstverlener – de cloud service provider – worden vastgelegd en niet lokaal bij de gebruiker van de diensten. Mashups zijn dan de combinaties van diverse via het Internet aangeboden diensten tot nieuwe diensten die door deze combinaties toegevoegde waarde hebben. Voorbeelden vinden we tegenwoordig in de totale verwevenheid van websites met sociale media en dat alles tevens beschikbaar gemaakt via mobiele technologieën. Ik kom hier later nog op terug omdat deze ‘koortsachtige technische ontwikkelingen’ vergaande implicaties voor de accountability hebben.

Maar Starreveld had nog meer goede ideeën. Hij besluit zijn oratie als volgt:

‘Waarschijnlijk is echter, dat op het gebied van de administratie de vraag naar eenvoudige routinewerkers, die wij in de eerste fase van het mechanisatieproces hebben zien stijgen, zal afnemen, terwijl de vraag naar deskundigen die administratiesystemen kunnen ontwerpen, invoeren en hanteren zal toenemen, evenals die naar bekwame bedrijfsleiders en wetenschappelijke werkers die in staat zijn

ten volle gebruik te maken van de gegevens die een geperfectioneerde administratie verschaft.’

Hij geeft hierin twee boodschappen. Ten eerste dat door automatisering de vraag naar kenniswerkers zal toenemen en ten tweede dat die kenniswerkers sterk steunen op de hen ter beschikking staande informatiesystemen. Wat we hiervan inmiddels hebben gezien is dat onze economie zich inderdaad in de richting van kenniswerk ontwikkelt, en dat we routinematig werk automatiseren en waar dit niet mogelijk is offshoren naar lage lonen landen of landen waar een gunstig belastingklimaat is voor dit soort activiteiten. Bovendien is elke organisatie tegenwoordig sterk afhankelijk van haar ‘geperfectioneerde administratie’ ofwel haar informatiesystemen in allerlei verschijningsvormen.

Wat leert ons deze vluchtige analyse van een openbare les uit 1955 nu? Ten eerste dat we te maken hebben met een groot visionair die nooit internationale publicaties heeft gehad, maar die desalniettemin het vakgebied van de Accountancy en in het bijzonder de Administratieve Organisatie (nu aangeduid met Bestuurlijke Informatieverzorging of Accounting Information Systems) enorm vooruit heeft gebracht door zijn colleges en boeken. Ten tweede, en dit is uiteindelijk van groter belang, dat de extreem hoge snelheid van de recente IT-ontwikkelingen niet zozeer het gevolg is van het ontbreken van een vroege visie op wat mogelijk was in de IT maar veel meer van het ontbreken van de technologie in het midden van de vorige eeuw. Nu deze technologie er is en nog steeds met grote snelheid voortschrijdt, worden de mogelijkheden alleen maar groter. Met deze mogelijkheden nemen de risico’s echter ook toe en de effecten op de accountancy, als informatie-discipline, onvermijdelijk ook.

We maken nu even een tijdruimtelijke sprong, en wel van 1955 naar 1970 en van Amsterdam naar Tilburg. Prof. Van Hulsentop gaf in zijn inaugurele rede in 1970 aan de Katholieke Hogeschool Tilburg zijn visie op de consequenties van de administratieve automatisering voor de accountantscontrole. Hij stelde:

‘..... zal het mogelijk en doelmatig zijn reeds tot een oordeel te komen over de juistheid van de informatie die het automatisiesysteem verschaft, uitsluitend op basis van de beoordeling van de opzet der organisatie en door het uitvoeren van specifieke controlehandelingen ter vaststelling dat de organisatie op de voorgeschreven wijze functioneert.’

We hebben de afgelopen decennia gezien dat de kwaliteit van de informatiesystemen en de daaromheen opgezette administratieve organisatie en interne controle factoren van grote betekenis zijn voor de accountantscontrole. Het is zelfs nauwelijks voor te stellen dat daarover nog enige discussie bestond in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Wat we ook hebben gezien is dat de ‘integrated audit’ een vanzelfsprekendheid is geworden. Het gaat er bij de audit niet alleen maar om dat de uitkomsten van de systemen aan een kritische beschouwing worden onderworpen, maar ook dat de systemen zélf worden beoordeeld. Wet- en regelgeving, zoals de Sarbanes-Oxley Act in de Verenigde Staten of de diverse internationale en nationale auditing en assurance standaarden, heeft deze aanpak een sterke impuls gegeven. Vanuit de gedachte van Van Hulsentop is dat ook een nastrevenswaardige situatie.

Waar Van Hulsentop ook over sprak waren de verzwakkende en versterkende invloeden van automatisering op de interne controle. Hij concludeerde:

‘De betrouwbaarheid van de werking van deze systemen is mijns inziens – uitgaande van de juistheid van de invoergegevens – veel groter dan voorheen bij meer conventionele systemen kon worden bereikt.’

Hij baseert deze uitspraak vooral op drie IT-toepassingen die gericht zijn op controle:

(1) ‘De mogelijkheid om via verschillende invoerstations gegevens die op eenzelfde handeling betrekking hebben in de computer te voeren en deze door de computer met elkaar te laten vergelijken.’

Deze toepassing betreft de met behulp van IT afdwingbare controletechnische functiescheiding, door Leenaars (1995) functiescheiding nieuwe stijl genoemd, wat dan weer leidt tot:

(2) ‘..... de mogelijkheid de computer regelmatig afstemmingen te laten maken tussen beginposities, mutaties en eindposities en voorts afstemmingen tussen mutatietotalen waartussen een relatie bestaat.’

Deze toepassing betreft het automatiseren van de welbekende omspannende verbandscontroles. En dan een stapje verder:

(3) ‘Belangrijk is ook dat men de computer alle gegevens kan laten signaleren, die onbekend, afwijkend of onlogisch zijn.

Waar de eerstgenoemde twee toepassingen al in een vroeg stadium van IT-ontwikkeling mogelijk waren, is deze laatste dat pas zeer recent geworden vanwege de benodigde computercapaciteit. We hebben het hier namelijk over een continuous auditing toepassing waarbij in zijn meest vergaande vorm elke transactie die wordt ingevoerd in het informatiesysteem wordt geanalyseerd op bestaanbaarheid gegeven een bepaald kennispatroon aangaande de desbetreffende transactie. Dit betekent in de praktijk dat specifiek daartoe ontwikkelde software voortdurend meedraait met de desbetreffende applicatie om te monitoren of de invoer aan de in die kennispatronen opgenomen criteria voldoet.

Zowel Starreveld als Van Hulsentop gaven richtingen aan waarin de Accountancy zich zou ontwikkelen. Veel van hun ideeën zien we nog steeds terug in de dagelijkse praktijk, het onderwijs en het onderzoek binnen de Accountancy. Maar er is veel meer gebeurd dan wie dan ook vijftig jaar geleden had kunnen bedenken. Op economisch terrein zitten we in een crisis die dieper gaat dan de gebruikelijke conjuncturele neergang, op het terrein van de corporate governance moeten we helaas constateren dat we maar niet lijken te leren van fouten in het verleden, en op het terrein van IT razen we als een op hol geslagen trein door.

De economie

We leven in roerige economische tijden. Accountants moeten uiteraard goed rekening houden met de grote onzekerheden die de economische crisis met zich meebrengt. Ze moeten daarom ook een goed begrip hebben van de macro-economische situatie in de wereld die onder invloed van een zestal factoren de laatste decennia drastisch is veranderd (zie o.a. Sijben 2011).

BRIC

China, de economische wereldleider aan het begin van de 19^e eeuw, begon eind jaren zeventig van de 20^e eeuw aan een nieuwe opmars. Samen met landen als Brazilië, India en Rusland legt China zich toe op arbeidsintensieve exportproducten, die ze tegen lage prijzen kunnen aanbieden, vooral tengevolge van lage lonen.

Oost-Europa

De val van de Berlijnse muur in 1989 leidde tot de opkomst van nieuwe markten in Oost-Europa. De lonen in de voormalige Oostbloklanden zijn nog steeds laag waardoor het voordelig is om daar, net als in de BRIC-landen, arbeidsintensieve exportproducten te laten maken. In Oost-Europa zien we dat niet alleen terug in fysieke producten maar ook in de dienstverlening via shared service centers.

Energie

Onze fossiele energiebronnen beginnen zo langzamerhand uitgeput te raken, maar we zijn er wel nog steeds erg afhankelijk van.olie is de belangrijkste fossiele brandstof en tevens de meest risicovolle omdat naar de huidige schattingen omstreeks het jaar 2050 de oliereserves uitgeput zullen zijn en omdat het overgrote merendeel van de oliebronnen zich bevinden in landen met een onstabiel politiek klimaat of met een regering die weinig op heeft met de westerse wereld. De komende decennia zullen de machtsverhoudingen in de wereld verder veranderen waarbij de landen met de grootste oliereserves in combinatie met een lage binnenlandse olieconsumptie – wat hen tot netto exporteurs maakt – tijdelijk een nog belangrijkere rol gaan spelen. Rusland, de Verenigde Arabische Emiraten en Saoedi Arabië handhaven hun rol van betekenis op het wereldtoneel waarschijnlijk wel, maar landen als Iran, Noorwegen, Koeweit, Nigeria en Algerije zullen plaats gaan maken voor landen als Irak, Brazilië, Kazachstan, Qatar, Libië, Azerbeidzjan, Soedan, Canada en Venezuela. Na 2050 zullen de machtsverhoudingen in de wereld geheel anders liggen. Het is uiteraard van belang dat het bedrijfsleven en haar accountants en adviseurs daar een visie op ontwikkelen.

Afgezien van de problematiek rondom macht en olie, is het bewustzijn gegroeid dat organisaties een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben, nu en voor de generaties na ons. Dat uit zich in duurzaam ondernemen en daaruit voortkomende verantwoordingsverslagen over duurzaam ondernemen.

Liberalisatie

Sinds het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw is een ware golf van liberalisatie en deregulering in de financiële markten op gang gekomen. Pas de laatste paar jaren, naar aanleiding van de crisis, zien we dat de overheid weer een sterkere invloed probeert uit te oefenen door middel van diverse Keynesiaanse maatregelen. Maar dit laatste laat onverlet dat de innovaties op de financiële markten zich in een moordend tempo hebben aangediend. Hedge funds, private equity, allerlei nieuwe financiële instrumenten, en de staatsfondsen uit Azië en het Midden-Oosten zijn welbekend. Securitatie waarbij hypotheek en andere bancaire kredieten via beleggingsvehikels worden doorverkocht aan de internationale kapitaalmarkt zijn inmiddels berucht omdat de subprime crisis vooral het gevolg was van ondoorzichtige securitisaties.

Euro

De Europese Monetaire Unie is met de Euro een derde regio op het wereldtoneel geworden, naast Amerika en Azië, die zich kenmerkt door een sterke integratie tussen de reële en de financiële economie. De Europese Centrale Bank zal zorg moeten dragen voor een krachtige positie van de Euro op de financiële markten. Met de schulden crisis in de perifere Euro landen, waaronder Griekenland, in gedachten wordt de kritiek op het ontbreken van een politieke unie en daardoor ook een gezamenlijke Europese begroting steeds groter.

Vergrijzing

De baby-boom generatie is sinds 2010 begonnen met haar pensionering. Dit is een vergrijzingsprobleem waarvan we de gevolgen in Japan bijvoorbeeld al zien. De economische groei zal mogelijk stagneren, er kunnen budgettaire problemen ontstaan tengevolge van het niet toereikend zijn van de opgebouwde pensioen-reserves, en er kan een ongewenste inflatie optreden. Volgens veel economen is een flexibilisering van de Europese arbeidsmarkt in samenhang met pensioenhervormingen nodig om het tij te keren.

Corporate governance

Corporate governance is een vergaarbak voor alles wat met ondernemingsbestuur te maken heeft. Dat er op dit terrein veel gebeurt blijkt wel uit de overdadige wet- en regelgeving die de laatste decennia over ondernemingen is uitgestort. Soms gebeurde dit vanuit een positief motief om te komen tot een beter ondernemingsbestuur, maar meestal werd dit geïnitieerd door een of ander boekhoudschandaal of ander fraudegeval. Door de opkomst van al die regelgeving is het compliance vraagstuk ook steeds meer op de voorgrond komen te staan. Compliance kent in essentie drie vormen: de naleving van wet- en regelgeving, de naleving van contractvoorwaarden en de naleving van interne procedures (Bace & Rozwell 2006). Tussen deze drie bestaat een duidelijke relatie: om wetten, regels en contracten na te leven moeten interne procedures worden ingericht en nageleefd. Deze interne procedures maken onderdeel uit van het interne beheersingssysteem, het management control systeem of het IT-control systeem.

Boekhoudschandalen

Vaak wordt de term boekhoudschandalen gebruikt voor het verschijnsel dat er in het bedrijfsleven op de een of andere manier gefraudeerd wordt. Het gaat niet altijd om fouten in de boekhouding of de verslaggeving zoals uit de diverse cases in de financiële sector blijkt, maar aangezien het gebruikelijk is de term boekhoudschandalen te gebruiken, sluit ik me daar bij aan.

Er lijkt geen eind te komen aan de boekhoudschandalen in de financiële sector. Onlangs kwam de Zwitserse bank UBS negatief in het nieuws doordat een van hun traders zo'n 2,3 miljard USD had vergokt op de kapitaalmarkten. Vier jaar geleden deed een trader van Société Générale hetzelfde maar dat leidde tot 4,9 miljard EUR verlies, en 18 jaar geleden veroorzaakte een trader van Barings bank een verlies van 1,4 miljard USD wat zelfs leidde tot de ondergang van de bank. De vele andere grote schandalen in het internationale bedrijfsleven zijn breed uitgemeten in de pers en wat vooral opvalt is dat er in al deze gevallen, na ontdekking, een sterke roep om krachtige maatregelen was, die zich manifesteerde in strikte regelgeving. Maar uit het repeterende karakter van de drie trader-cases blijkt dat we blijkbaar niet echt leren van de geschiedenis. Ik heb dit verschijnsel wel eens aangeduid als de levenscyclus van schandalen.

Het typische patroon van een dergelijke levenscyclus is als volgt: (1) iemand doet iets wat niet mag volgens wet- en regelgeving, contracten of interne procedures, (2) dit loopt uit de hand, (3) het wordt ontdekt, (4) er worden repressieve

maatregelen getroffen, meestal in de vorm van strikte wet- en regelgeving en aanscherping van de interne procedures, maar er wordt ook nog wel eens een commissie ingesteld die het probleem tot op de bodem moet uitzoeken, (5) de nieuwe regels worden strikt nageleefd, (6) de naleving verwordt tot rituelen, controles zijn formeel, maar de materiële werkelijkheid wordt uit het oog verloren, en (7) de regels worden steeds minder nauwgezet toegepast. Uiteindelijk ligt dan een nieuw schandaal op de loer.

Tussen Barings en Société Générale zat 14 jaar, maar tussen Société Générale en UBS slechts 4 jaar. Zeker in het laatste geval moeten de Raad van Bestuur, de toezichthouders en de accountant zich eens heel goed afvragen in welke fase van de schandaallevenscyclus ze zich waanden. Want als er iets is wat deze drie cases hebben duidelijk gemaakt is het dat er grote interne controle risico's worden gelopen in de snelle wereld van de traders. Naar aanleiding van de Société Générale case stelde de toenmalige Franse minister van Economische Zaken en nu IMF topvrouw, Christine Lagarde, dat banken meer werk moesten maken van het beperken van operationele risico's en dat er strengere controles zouden gaan komen. Zij stelde meteen een onderzoekscommissie in, onder leiding van oud-Peugeot-topman Jean-Martin Folz, om een grondige analyse te maken. Het bleek een zootje te zijn bij Société Générale, een 'laat-maar-waaien mentaliteit' waarbij geld verdienen het altijd won van het indammen van risico's. Ook hier weer een feest der herkenning, want exact dezelfde conclusie werd 18 jaar geleden getrokken naar aanleiding van de Barings case, en de eerste tekenen van een vergelijkbare conclusie naar aanleiding van de UBS case doemen al op. Het is achteraf natuurlijk gemakkelijk om te zeggen dat we het schandaal hadden kunnen zien aankomen, maar in dit geval is er toch wel enige grond om kritisch te zijn, zeker gezien de korte periode die verstreken is tussen Société Générale en UBS, en gezien het vergrootglas waaronder de financiële sector momenteel ligt.

De grote aandacht voor de financiële sector is ingegeven door de huidige economische crisis die werd ingeluid door de val van de vierde grootste investment bank in de Verenigde Staten, Lehman Brothers, in september 2008. Hierdoor kwamen er allerlei praktijken op het gebied van securitisatie en voor velen onbegrijpelijke financiële constructies aan het licht. De term 'collateralized debt obligation' ofwel CDO doet momenteel menigeen de rillingen over de rug lopen.

Ook insiders bij de financiële instellingen lieten al jaren geleden kritische geluiden horen over dit soort activiteiten. Paul Moore, die van 2002 tot 2005 risicomanager was bij de Britse bank HBOS schreef in 2009 in een brief aan enkele Britse parlementariërs dat het bestuur van HBOS zijn waarschuwingen, jarenlang en stelselmatig heeft genegeerd. De, naar zijn zeggen, grote boosdoener Sir James Crosby, destijds CEO van HBOS, heeft Moore in 2005 ontslagen omdat Moore door een herstructurering overbodig was geworden. De reden volgens Moore zélf was dat hij als een onruststoker werd beschouwd vanwege zijn kritische houding ten aanzien van de ongebreidelde groeiambities van de bank en het te weinig oog hebben voor de risico's die het waarmaken van die ambities met zich meebracht. Feit is dat Moore gelijk heeft gekregen. Feit is ook dat hij dan wel eens eerder aan de bel had mogen trekken.

Professioneel scepticisme

De financiële sector is niet de enige waar schandalen bestaan. Denk maar eens aan ENRON, de Texaanse energiegigant die overigens meer het karakter had van een financiële instelling dan van een handels- of productieonderneming, en dichtbij huis het nog lang niet vergeten Ahold schandaal. Ik zal hier niet nader ingaan op de details rondom Enron, Ahold en de andere welbekende boekhoudschandalen, maar me beperken tot de conclusie, namelijk dat op diverse onderdelen van de corporate governance bij de desbetreffende bedrijven ernstige tekortkomingen konden worden geconstateerd. De standaardreactie op een boekhoudschandaal, strengere wet- en regelgeving en intensiever toezicht, kwam ook hier. Maar waar het natuurlijk echt om gaat is dat degenen die de zeggenschap hebben, degenen die gemandateerd zijn namens de eigenaren beslissingen te nemen en daarvoor ook verantwoordelijk kunnen worden gehouden, degenen die controleren, degenen die toezicht uitoefenen en degenen aan wie verantwoording wordt afgelegd zich kritisch opstellen. Geen wet of code, en geen commissie of andere institutionele regeling kan de professioneel kritische instelling vervangen. De laatste jaren is dit besef doorgedrongen in het bedrijfsleven en in de accountancy. De professioneel kritische instelling, ook wel aangeduid als professioneel scepticisme, is het verplichte permanente educatie (pe-) thema voor Registeraccountants in 2012.¹

¹ Accountants in Business hoeven deze cursus niet te doen, wat een vreemde bepaling is omdat er geen enkel argument te bedenken is waarom een financieel directeur niet dezelfde professioneel kritische instelling als een openbaar, intern of overheidsaccountant hoeft te hebben.

Aangezien de maatschappelijke effecten van boekhoudschandalen zeer negatief zijn, moet hier iets op worden gevonden. We moeten leren van onze fouten in het verleden. Regelgeving kan best helpen, maar dan moeten er ook maatregelen worden getroffen door de organisaties die de desbetreffende regelgeving hebben na te leven. Dit komt erop neer dat management controls worden toegepast om internal controls en IT-controls te laten werken. In dit verband is het van groot belang dat we onze managers, accountants en controllers trainen in het alert zijn op signalen die op niet-naleving van de desbetreffende regels duiden. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Is het immers niet zo dat accountants al sinds jaar en dag worden getraind in het ontwikkelen van een zeker kritisch vermogen, maar desondanks regelmatig fouten maken op dit terrein. Toch is dit de kern van de oplossing. Collega's, hoe amicaal de onderlinge verhoudingen ook zijn, moeten elkaar voortdurend uitdagen om analyses te maken van de risico's die ze lopen op fouten in hun werk door het stellen van de juiste vragen. In situaties waar het leven van de één afhankelijk is van het naleven van veiligheidsprocedures door de ander is dit de normaalste zaak van de wereld. Piloten doen dit, maar ook bijvoorbeeld astronauten, bergbeklimmers en diepzeeduikers. Het enige verschil tussen deze situaties en boekhoudschandalen is dat bij schandalen niet het leven van een mens op het spel staat, maar het voortbestaan van een organisatie. De verplichte pe-cursus voor Registeraccountants over de professioneel kritische instelling zal dan ook naar mijn idee zeker gebruik moeten maken van de ervaringen van andere beroepsgroepen waar professioneel scepticisme van belang is.

Informatie- en communicatietechnologie (IT)

Regelmatig worden we geconfronteerd met zogenaamde ‘disruptive technologies’. Op het gebied van IT zien we dat de wereld om ons heen, zowel privé als zakelijk, grote veranderingen doormaakt tengevolge van de mogelijkheden van het Internet en mobiele technologieën. Ik bespreek vandaag een vijftal belangrijke IT-ontwikkelingen die als disruptie kunnen worden beschouwd en die de accountancy sterk beïnvloeden.

Cloud Computing

De wolk in de term Cloud Computing staat voor de wijze waarop het internet in systeemstroomschema's en andere diagrammen om systemen en processen te beschrijven in het algemeen wordt weergegeven, namelijk als een wolk. In die wolk vinden allerlei activiteiten plaats op het gebied van het verzamelen, opslaan en verwerken van gegevens, en het produceren van de gewenste informatie. Bekende voorbeelden van Cloud Service Providers zijn Google Apps, Salesforce en Twinfield, maar ook social network sites zoals Facebook en Twitter, of wiki's zoals Wordreference en Wikipedia. In essentie zijn Internet portals, routeplanners, openbaar vervoer planners, Internet telefoonboeken, en andere software die niet hoeft te worden gedownload om te kunnen worden gebruikt allemaal voorbeelden van Cloud Computing.

In de cloud is een complexe IT-infrastructuur ondergebracht die de gebruiker niet fysiek in bezit hoeft te hebben en er daarom ook geen technische kennis van hoeft te hebben. Dit betekent dat de gebruiker geen kapitaaluitgaven aan de IT-infrastructuur hoeft te doen en slechts aan de Cloud Service Provider betaalt voor het gebruik van die infrastructuur. Deze filosofie maakt IT laagdrempelig, leidt tot een vereenvoudiging van het beheer van de IT, opent mogelijkheden tot kennisdeling door middel van ‘crowd sourcing’, en leidt tot kostenbesparingen op IT.

De risico's van Cloud Computing bevinden zich vooral op het terrein van de informatiebeveiliging, dus vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid. Als een organisatie haar data heeft opgeslagen bij een Cloud Service Provider, dan is er vrijwel altijd sprake van meerdere cliënten die gebruikmaken van de diensten van deze provider. De gegevens van organisatie X kunnen dan op dezelfde servers staan als de gegevens van organisatie Y. De cliënt moet er uiteraard op kunnen vertrouwen dat de gegevens van X niet ten onrechte in handen komen van Y en vice versa. Het mag ook niet zo zijn dat onbevoegden de gegevens van

X en Y kunnen veranderen of dat door fouten bij de Cloud Service Provider gegevens worden veranderd. Tenslotte moet de cliënt er ook van op aan kunnen dat de beloofde dienstverlening te allen tijde is gegarandeerd, dat geen gegevens verloren gaan, en dus dat de Cloud Service Provider de nodige maatregelen daartoe zal treffen.

Sociale media

Sociale media als Facebook, Twitter en LinkedIn hebben de afgelopen jaren een ongekende opmars gemaakt. Sommigen beweren dat de hype nu wel voorbij is, maar ik denk dat we nu juist het punt hebben bereikt waarop sociale media niet langer alleen maar sociaal zijn, maar ook kunnen bijdragen aan de prestaties van organisaties. Vanuit een audit en control perspectief moet dan de vraag worden gesteld wat de effecten zijn van sociale media op die prestaties. Recent is hiervoor de term Social Media Attribution geïntroduceerd (Bernoff & Schadler 2010). Verder zijn er allerlei andere factoren binnen audit en control die veranderen ten gevolge van sociale media toepassingen. Te noemen zijn onder andere: privacy, informatiebeveiliging, betrouwbaarheid, inhoud, productiviteit, interactiviteit, en vertrouwen. In essentie kunnen sociale media bijdragen aan betere prestaties door producten en diensten beter te marketen en beter te reageren op crises rondom die producten en diensten. Om dat te bewerkstelligen moeten de sociale media zélf echter ook worden beheerst. Dat zal de komende jaren een interessante stroom onderzoek en best-practices opleveren. Social Media Attribution is daar maar één aspect van.

Mobiele technologieën

Sociale media zijn vrijwel altijd ook toegankelijk via mobiele apparaten waaronder smartphones (zoals de iPhone of Blackberry) ofwel – zoals deze enige jaren geleden werden genoemd – personal digital assistants (PDA's) of tablet computers (zoals de iPad of Samsung Galaxy). Maar sociale media zijn uiteraard niet de enige gebruiksmogelijkheden van mobiele apparaten. Er zijn allerlei zogenaamde apps² beschikbaar. Door dergelijke apps naar een mobiel apparaat te downloaden kan bijvoorbeeld toegang worden verkregen tot Twitter, Facebook of andere sociale media. In deze apps zit meteen ook een groot risico, want door het downloaden van een app die malafide programmacode bevat zoals een virus of een worm,

² Apps is de afkorting voor applicaties. Voor mobiele apparaten gaat het hier om software die kan worden gedownload van een specifieke website en die een relatief eenvoudige functionaliteit heeft.

raakt het mobiele apparaat besmet en kan bij koppeling met het bedrijfsnetwerk de besmetting overslaan naar het netwerk. Dit kan uiteraard alleen als er beveiligingslekken in het systeem zitten. Het is zaak dat bij het openzetten van het bedrijfsnetwerk voor email-, adres- en agendasynchronisatie voldoende aandacht aan informatiebeveiliging wordt besteed. Het mobiele apparaat is vaak de zwakste schakel, al was het alleen maar omdat mensen hun smartphone soms gewoon verliezen of slordig omgaan met hun wachtwoord.

Standard Business Reporting

Standard Business Reporting is de algemene (oorspronkelijk uit de overheid afkomstige) aanduiding van xBRL, wat staat voor eXtended Business Reporting Language. XBRL is al jaren de grote belofte in de accountancy omdat verslaggeving op basis van xBRL grote voordelen met zich meebrengt voor zowel de opsteller, de gebruiker als de controlerend accountant. Zo wordt het voor de opsteller mogelijk snel te schakelen tussen verschillende accounting jurisdicties. Voor de gebruiker wordt het mogelijk om relevantere informatie ter beschikking te krijgen omdat de informatie op elementair niveau wordt aangeleverd en de gebruiker zijn eigen rapportages kan opstellen. Voor de accountant is dit laatste eveneens een voordeel omdat hij hiermee de mogelijkheid krijgt diepgaande cijferanalyses met behulp van de computer te doen zonder dat hij daartoe eerst allerlei koppelingen naar de informatiesystemen van de organisatie moet maken. Het lijkt erop dat 2012 het jaar van de grote doorbraak van xBRL gaat worden gezien de verplichting voor ondernemingen onder de IB en VPB hun aangiften via xBRL te doen, de beschikbaarheid van software om output van de eigen systemen te transformeren in xBRL-gebaseerde overzichten, en het groeiende besef onder accountants dat kennis van xBRL onontbeerlijk is.

Continuous auditing en process mining

Zowel continuous auditing als process mining maken gebruik van het principe dat gegevens voortdurend in digitale vorm in een standaardformaat beschikbaar zijn.

XBRL maakt continue verslaggeving mogelijk doordat elk gegevenselement ten behoeve van xBRL moet worden gedigitaliseerd en daardoor verwerkt kan worden in rapportages die in theorie op elk willekeurig moment kunnen worden opgesteld. Als rapportages met een hogere frequentie worden opgesteld, ontstaat

tevens de behoefte aan accountantscontrole met een hogere frequentie, continuous auditing dus.

Process mining is het in kaart brengen van de processen in een organisatie door gebruik te maken van de in haar informatiesystemen aanwezige gegevens. Process mining geeft inzicht in het feitelijke verloop van processen, de mate waarin deze processen voldoen aan daarvoor geformuleerde modelprocessen, en de mate waarin er sprake zou kunnen zijn van collisie tussen functionarissen waartussen controletechnische functiescheiding bestaat (Jans et al. 2011).

Zowel continuous auditing als process mining leiden tot een verbeterde monitoring. Continuous auditing doet dat idealiter door elke transactie die wordt ingevoerd te beoordelen op bestaanbaarheid. Een transactie die buiten het verwachte patroon valt wordt gerapporteerd en aan een nadere analyse onderworpen. Process mining zorgt voor een verbeterde monitoring door op gezette tijden de procesgang te analyseren aan de hand van ‘zogenaamde event logs’ en afwijkingen van verwachte patronen te rapporteren.

Op het terrein van compliance ontwikkelt zich momenteel interessant onderzoek naar methoden om wet- en regelgeving te standaardiseren in een soort pseudo-taal waarna met behulp van computerapplicaties de naleving van de desbetreffende wet- en regelgeving kan worden vastgesteld en eventueel corrigerende maatregelen kunnen worden getroffen (Vasarhelyi & Krahel 2011).

De accountancy

De ontwikkeling van het NIVRA is vanaf het begin bijzonder turbulent geweest, en wie denkt dat het instituut na meer dan 100 jaar (de rechtsvoorgangers meegerekend) nu eindelijk in rustig vaarwater is terechtgekomen, heeft het goed mis. Een vluchtige blik in de geschiedenis van het NIVRA leert dat er in het begin (omstreeks 1900) chaos was met op een gegeven moment zelfs vijf verschillende beroepsverenigingen die alle waren opgericht met het idee dat de bestaande verenigingen niet goed functioneerden. Maar feitelijk was er niets anders aan de hand dan dat bepaalde accountants deskundigheid tekort kwamen en daarom een nieuwe vereniging oprichtten met lagere kwaliteitsstandaarden. De Vries in zijn 'Geschiedenis der Accountancy in Nederland' stelt naar aanleiding van de oprichting van diverse concurrerende accountantsverenigingen (De Vries 1985):

'In ieder geval was er ook hier weer dat cascade-effect van stroming naar een lager niveau wanneer het hogere weerstand bood.'

Het was Limperg die een grote doorbraak forceerde door in 1907 de Nederlandsche Accountantsvereniging (NAV) op te richten als tegenhanger van de conservatieve oude garde die zich naar zijn mening zonder al te veel vernieuwingen en bekommernis om kwaliteit in stand hield in het in 1895 opgerichte Nederlandsch Instituut van Accountants (NIVA). Het was diezelfde Limperg die in 1919 zag dat zijn missie (kwaliteit hoog in het vaandel) was volbracht en de beide instituten weer samenbracht in het NIVA. Een relatief rustige periode volgde, met af en toe wat oprispingen vooral over de verhouding tussen theorie en praktijk in de accountantsopleiding, en de verhouding tussen de Registeraccountant en de Accountant-administratieconsulent. Sinds 2006 is er weer behoorlijk wat aan de hand in het beroep en de beroepsvereniging. De op 14 december 2006 gehouden algemene ledenvergadering van het NIVRA had zich na veel tumult uitgesproken voor de nieuwe gedragscode, de zogenaamde Verordening Gedragscode (VGC). Het verloop van de stemming liet echter op pijnlijke wijze zien dat er veel onvrede onder de leden bestond. Er gingen zelfs stemmen op om maar een nieuwe beroepsvereniging op te richten. Die nieuwe vereniging is er niet gekomen, maar anno 2011 zien we wél een groeiende groep hervormingsgezinde accountants (TUACC), een politiek die zich enorm lijkt te interesseren voor de accountancy, een gefuseerde beroepsvereniging van NIVRA en NOVAA, een strikt maar formeel toezicht door de AFM in Nederland en de ESMA in Europees verband, een actieve eurocommissaris van Interne Markt en Diensten (Michel Barnier) die het beroep grondig wil reorganiseren, en een

beroepsvereniging (de NBA) die een enorme veranderingsgezindheid wil tonen aan de buitenwereld.

We mogen gerust stellen dat de accountancy in het middelpunt van de maatschappelijke belangstelling staat. De positieve kant hiervan is dat er een toegenomen bewustzijn onder accountants is dat zij een cruciale rol vervullen in de financiële systemen. Dit maakt de accountant en de organisaties waar hij werkt alert op verantwoordelijkheden die hij voorheen wegdefinieerde. Een mooi voorbeeld hiervan is de verantwoordelijkheid voor fraude waarvan accountants lange tijd hebben gezegd dat zij geen fraudejagers zijn en dan ook maar zeer beperkt verantwoordelijkheid kunnen dragen voor fraude bij de door hen gecontroleerde organisaties. Uiteraard is de bedrijfsleiding primair verantwoordelijk voor het tegengaan en detecteren van fraude eventueel aangevuld met een actieve rol van een toezichthouder, maar ik denk dat de disclaimer in veel opdrachtaanvaarding 'De accountant is niet verantwoordelijk en aansprakelijk voor de preventie van fraude' de gebruiker van de jaarrekening toch wel een beetje op het verkeerde been zet. Natuurlijk zijn er allerlei argumenten te bedenken waarom de accountant geen verantwoordelijkheid kan dragen voor fraude, maar diezelfde argumenten zijn ook toepasbaar op de bedrijfsleiding of de toezichthouder. De negatieve kant van het in het middelpunt staan van de maatschappelijke belangstelling staan van de accountant is dat iedereen, deskundigen en leken, een mening heeft en die denkt te moeten ventileren. Dit is vaak borrelpraat, maar af en toe dringt het door tot het niveau van beleidsmakers en politiek. En het is juist dit aspect dat grote gevaren in zich heeft. Het mag niet zo zijn dat tweede kamerleden, staatsecretarissen of ministers rapporten napraten zonder echt te weten wat nou achter zo'n rapport zit. Een mooi voorbeeld is het voorstel van Barnier in zijn Green paper om roulatie van accountantsorganisatie verplicht te stellen. In Nederland zijn momenteel diverse politici van mening dat verplichte roulatie nastrevenswaardig is. Je zou verwachten dat beleid gebouwd wordt op gedegen onderzoek, maar daar is in dit geval geen sprake van. En dat terwijl onderzoek aantoont dat de kwaliteit van de jaarrekening verbetert naarmate de relatie tussen accountant en controlecliënt langer is (Johnson et al. 2002; Myers et al. 2003). Door het populistische karakter van dit soort uitingen is het voor het lijdend voorwerp van dit alles, de accountant die volstrekt te goeder trouw is en de VGC zo goed hij kan naleeft, bijna onmogelijk om kritiek te uiten.

U begrijpt dat ik een tegenstander ben van verplichte roulatie, vooral omdat daarmee de opgebouwde expertise met betrekking tot een bepaalde controlecliënt helemaal verloren gaat en de nieuwe accountant weer van voren af aan moet beginnen met het risico dat hij essentiële informatie gewoonweg over het hoofd ziet, en hij ook meer kosten moet maken om zich de details van een nieuwe cliënt eigen te maken. Dus om kennis te behouden is roulatie van accountantsorganisatie niet aan te bevelen, maar er moeten dan wel maatregelen worden getroffen om te voorkomen dat de accountant zich te zeer gaat vereenzelvigen met de controlecliënt. Dit is een gedragsmatig probleem waar dan ook gedragsmatige, dus management control, oplossingen voor moeten worden bedacht. De oplossing ligt daarom binnen de accountantsorganisaties met streng toezicht op handhaving. De AFM heeft de afgelopen jaren onder Steven Maijor een strak beleid gevoerd richting accountantsorganisaties. Als voorzitter van de per 1 januari 2011 opgerichte European Securities and Markets Authority (ESMA) zal Maijor naar alle waarschijnlijkheid een vergelijkbaar strak beleid gaan voeren. Het momentum is er in elk geval.

Bij een andere maatregel die Barnier voorstelt, splitsing controle en advies, kan ik me wél iets voorstellen. Als de accountant weer als vanouds een specialist in het controleren van de boekhouding wordt en om dat te doen diepgaande kennis over de gecontroleerde opdoet zonder dat dit tot betaalde advisering leidt, gaat hij die controle vanzelf beter doen, uiteraard uitgaande van zijn deskundigheid. De accountant gaat dan terug naar zijn kerntaak en laat advisering over aan consultants die dan ook bij voorkeur in andere juridische entiteiten worden ondergebracht om alle schijn van belangenverstrengeling tegen te gaan. Het tegenargument dat de accountant, door zich op de controle te specialiseren, te weinig kennis van de business opdoet en daardoor een minder effectieve controle kan uitvoeren, kan gemakkelijk worden weerlegd. De accountant moet meer middelen vrijmaken om te besteden aan de controle en het als zijn taak zien de business helemaal te doorgronden in het kader van die controle. Dat willen de meeste accountants ook wel, maar budgettaire beperkingen maken het hen vaak wel erg moeilijk. De oplossing is dus dat de specialistische controlerend accountant een premie op zijn tarieven moet zetten waardoor hij meer geld en dus tijd aan de controle kan besteden. Dit moet marktbreed worden geregeld, want als één accountantsorganisatie in deze commoditymarkt met de prijs gaat concurreren zal dit systeem onherroepelijk falen.

Laten we nu eens even doorgaan op de prijsvorming in de markt voor accountantscontrole. Er zijn de afgelopen decennia als diversen oplossingen aangedragen voor het probleem van de weeffout in de accountancy markt dat degene die wordt gecontroleerd ten eerste zélf zijn controlerend accountant mag kiezen en ten tweede in overleg met die controlerend accountant tot een prijs van de audit moet komen. Dit leidt ertoe dat de accountant met de laagste prijs de opdracht krijgt. Want de cliënt heeft er geen enkel belang bij om meer te betalen voor een zwaardere audit als de markt geen verschil in de kwaliteit van de accountantsverklaring ziet. Welnu, er is inderdaad geen verschil in perceptie; gegeven de omvang van de gecontroleerde wordt accountantsorganisatie A even goed bevonden als accountantsorganisatie B. Als we dit probleem dus aan de basis willen aanpakken, moet de keuze voor de auditor en de hoogte van de audit fee worden bepaald door een andere partij dan de gecontroleerde. Dit is een heel natuurlijke vorm van functiescheiding: een beschikkende functie kiest de auditor en stelt de hoogte van de fee vast en een uitvoerende functie doet de feitelijke betaling. De beschikkende functie moet dan geheel onafhankelijk zijn van de gecontroleerde. Er is wel eens geopperd om dit in handen van een overheidsinstelling te leggen, maar dit zou tot een ongekende bureaucratie en dienovereenkomstige transactiekosten leiden. Maar, onderzoek moet uitwijzen of deze kosten worden gecompenseerd door kwaliteitsverbetering van de controle. Eenvoudiger is het om de hoogte van de fee te reguleren en bij voorkeur te gieten in de vorm van een vaste formule waarbij vooral de omvang (bijvoorbeeld via het aantal FTE's, maar in elk geval gemeten buiten de reguliere accountingmaatstaven om) en de industrie van de gecontroleerde bepalend zijn voor de prijs van de audit. Een fijnmaziger systeem zou de complexiteit of de risico's (bijvoorbeeld gemeten als accruals – zie Schelleman & Knechel 2010) moeten incorporeren. Deze geobjectiveerde fee moet dan zodanig worden vastgesteld dat een deskundig accountant in alle redelijkheid de controle kan uitvoeren. Als nu blijkt dat de audit meer tijd gaat kosten dan de auditor heeft gebudgetteerd, dan is er het risico dat hij bepaalde controlehandelingen achterwege laat. Een systeem van kwaliteitstoetsing moet dit voorkomen, waarbij dit systeem niet bijzonder veel zal hoeven afwijken van het systeem dat we nu al hebben (toezicht door externe partijen, interne kwaliteitszorg, en gedragscode). Aan de kwaliteitstoetsing zou een repressieve maatregel kunnen worden toegevoegd die vergelijkbaar is met het bonus-malus systeem van verzekeraars. Als de accountant een fout maakt (ten onrechte een goedkeurende verklaring afgeven of ten onrechte een andere dan een goedkeurende verklaring afgeven) zal zijn toekomstige fee volgens een vaste formule worden

verminderd. Ontdekt de accountant daarentegen fouten, dan mag zijn fee worden verhoogd. Dit klinkt misschien als een wild idee – en dat is het ook wel een beetje – maar het past prima binnen de vernieuwingsbeweging die we momenteel zien en die ook nodig is voor het voortbestaan van het beroep. Het is in elk geval iets om over na te denken.

De accountantsopleiding

Het is opvallend dat Barnier's Green Paper weinig woorden aan de deskundigheid van de accountant wijdt. Het wordt als vanzelfsprekend aangenomen dat de accountant deskundig is, maar gezien de steeds lagere opleidingseisen die we stellen aan onze accountants in combinatie met de complexere wereld ontstaat er een steeds grotere kloof tussen wat accountants weten en wat ze zouden moeten weten. Specialisatie is onontkoombaar maar er moet wel een 'body of knowledge' zijn die alle accountants gemeenschappelijk hebben. Over die 'common body of knowledge' wordt al geruime tijd in internationaal verband gesproken³, en er lijkt een zekere consensus te ontstaan, maar die consensus gaat verloren op het moment dat een accountancy curriculum in al zijn details moet worden samengesteld. De oorzaak hiervan is dat er dikke rapporten worden gemaakt, waar elk van de projectdeelnemers zijn inbreng en die van zijn land in heeft gehad, maar die daardoor onwerkbaar zijn. Een voorbeeld van een dergelijk rapport is het International Education Practice Statement nr. 2 van de International Accounting Education Standards Board over IT for professional accountants (IFAC 2007). Als een poging wordt ondernomen dit rapport te vertalen naar concrete eindtermen voor IT in de accountantsopleiding en dus naar een curriculum, blijkt al snel dat de implementatieproblemen onoplosbaar zijn en een betere weg lijkt om een prototype te ontwerpen van eindtermen op basis van wat haalbaar is in de opleiding, en vervolgens achteraf te toetsen of dit aansluit bij de genoemde standaard.

Gegeven het belang van IT voor de accountant wil ik wat langer stilstaan bij IT in de accountantsopleiding. Onze jeugd groeit op met de IT die ik hiervoor heb geschetst. Het is voor hen geen enkel probleem om met de nieuwe IT te werken. Sterker nog, zonder zouden ze ondermaats presteren. Thinking Hatsgoeroe Edward de Bono stelt in een recent interview dat sociale media mensen lui en dom maken (De Bono 2011). Hij vergeet daarbij dat de nieuwe generatie kan multitasken als geen ander, IT als het verlengstuk van zichzelf beschouwt en daardoor heel intuïtief met IT en informatie omgaat. Door de snelheid van informatieverstrekking en -verwerving moet informatie in hapklare brokjes worden gepresenteerd. Vergelijk dit maar met een webpagina die vol staat met tekst en die de lezer bovendien ook nog verplicht om eindeloos te scrollen om alles te kunnen lezen. Dat is de oude manier van presenteren, want op papier kan dat prima, maar met een beeldscherm van een PC, smartphone of tablet is dit een stuk lastiger terwijl deze apparaten wél de wereld om ons heen definiëren.

³ Zie bijvoorbeeld het Common Content Project waarin o.a. het NIVRA participeert.

Ik denk dus dat De Bono het deze keer niet goed ziet. Sociale media geven korte berichten door die de lezer stimuleren tot het geven van een eigen interpretatie. Daardoor zetten deze media juist áán tot denken. De enorme hoeveelheid informatie uit een grote verscheidenheid aan bronnen maakt dat nieuwe combinaties van kennis ontstaan en daaruit dan weer allerlei nieuwe ideeën en dus creativiteit. De Bono concludeert echter dat het beter is voor de creativiteit van onze jeugd om offline te gaan en gewoon in de schoolbanken gaan zitten.

Als ik nu verstandige dingen wil zeggen over de inrichting van de accountantsopleiding dan moet ik allereerst ofwel de ideeën van De Bono accepteren ofwel, heel eigenwijs, mijn eigen weg gaan (waarin ik overigens wel medestanders vind). Laat ik voorop stellen dat we in elk geval onderzoek moeten doen naar de effecten van IT op leergedrag. Het is veelzeggend dat onderzoek naar dit verschijnsel tot op heden niet met al te veel enthousiasme is ontvangen. Zo is er bijvoorbeeld de niet in de mainstream literatuur (A- en B-journals dus) te vinden theory of technology dominance die stelt dat door de beschikbaarheid van technologische hulpmiddelen bij de besluitvorming, de gebruiker onder bepaalde condities ophoudt met leren en enkel en alleen zal vertrouwen op die hulpmiddelen (Arnold & Sutton 1998).

Maar als we accepteren dat onze jeugd, de nieuwe generatie accountancy studenten, geen last heeft van de door De Bono geschetste negatieve effecten van sociale media en IT, dan is de boodschap voor de opleidingen helder. We moeten vooral niet proberen de oude didactische modellen aan de jonge accountancy studenten op te leggen, want dat zijn ze net zo min gewend als de oude generatie die met nieuwe didactische modellen aan de slag moet. Er is hier sprake van 'differential performance peaking' waarbij de nieuwe generatie accountant optimaal presteert met enorme hoeveelheden informatie die in kleine brokjes door middel van moderne IT op hem wordt afgevuurd of door hem wordt opgevraagd, en de oude generatie optimaal presteert met de traditionele wijzen van informeren en communiceren in sequentieel geordend leesmateriaal. Overigens sluit een traditionele wijze van informeren en communiceren niet uit dat IT wordt gebruikt, het zijn alleen toepassingen van IT die net zo goed zonder IT hadden kunnen plaatsvinden.

De hiervoor geschetste situatie creëert een interessant probleem voor de accountantsopleiding, want de docenten behoren nu nog veelal tot de oude generatie accountants, waar de studenten tot de nieuwe generatie behoren. Het is voor de oude generatie erg lastig om even vertrouwd te raken met nieuwe IT als de nieuwe generatie. Gezien de machtsverhoudingen tussen docent en student ligt het voor de hand dat de oude generatie een manier van kennisoverdracht hanteert waar zij mee vertrouwd is, ook al is dat niet de voor de nieuwe generatie optimale manier. Hierdoor ontstaat een vertraging in de ontwikkeling van jonge accountants die hen mogelijk op een achterstand plaatst ten opzichte van de organisaties waar ze hun controle- en adviesdiensten aanbieden. Er is natuurlijk een kans dat hun cliënten zélf ook last hebben van deze vertraging, wat de pijn voor de accountant aan de ene kant verzacht, maar aan de andere kant de vertraging op maatschappelijk niveau versterkt. Dit is onwenselijk. Daarom moet bij het ontwerpen van de accountantsopleiding gekozen worden voor een didactisch concept dat IT (via bijvoorbeeld sociale media) in het centrum plaatst. Het voordeel hiervan is ook dat ontwikkelingen op andere terreinen snel kunnen worden ingepast in de opleidingen als dat nodig is. Zoals ik hiervoor al aangaf zijn dit bijvoorbeeld ontwikkelingen op economisch terrein (liberalisatie van de financiële sector en de daaruit voortgekomen problemen, de opkomst van nieuwe economieën en markten, de Euro en de nationale schulden crisis, vergrijzing en onbetaalbare pensioensystemen, en maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen) en ontwikkelingen op het terrein van corporate governance met alle wet- en regelgeving gericht op beter toezicht, betere controle en beter bestuur. Daarnaast is IT op zichzelf een thema dat tot de kern van de accountancy moet gaan behoren. De accountant die stelt dat hij 'om de computer heen gaat controleren' loopt het risico dat hij niet tot de kern van de zaak doordringt en daardoor handelt in strijd met de Verordening Gedragscode voor Registeraccountants vanwege het niet naleven van het fundamentele principe van deskundigheid en zorgvuldigheid.

De titel van deze rede 'Het primaat van deskundigheid' gaat precies over de deskundigheid die de registeraccountant op bepaalde terreinen onderscheidt van de niet-registeraccountant. De accountant is niet de specialist op al deze terreinen, maar is wel zodanig deskundig dat hij deze in onderlinge samenhang kan bezien en daaruit conclusies voor zijn controle en advisering kan trekken. Deskundigheid krijgt het primaat boven onafhankelijkheid omdat zonder deskundige accountants er geen onafhankelijkheidsprobleem is en er momenteel

een groot risico is dat we onze nieuwe generatie accountants niet goed genoeg zijn aan het opleiden en dus hun deskundigheid bij de wortel aantasten.

Zoals ik al hiervoor kort aangaf is er in het bestaan van het NiVRA van oudsher discussie geweest over de relatie tussen theorie en praktijk. De Vereniging van Academisch Gevormde Accountants (VAGA) was een voorstander van een sterke theoretische inslag waar het Nederlandsch Instituut Van Accountants (NIVA) veel meer een insteek vanuit de praktijk koos. Met de fusie tussen de VAGA en het NIVA in 1967 tot het huidige NIVRA leek die discussie te zijn beëindigd (zie o.a. Blokdijk et al. 1995). Maar niets is minder waar. Afgelopen maand nog konden we in het Financieele Dagblad (12 september 2011) lezen:

‘Een op de drie hoogleraren accountancy heeft een beroepsmatige handicap. Zij kunnen zich niet vrij bewegen in het maatschappelijke debat doordat ze naast het hoogleraarschap ook partner zijn bij één van de vier grote accountantskantoren⁴

Hoewel vanuit journalistiek oogpunt niet zo interessant, zit hierin een belangrijk probleem voor de accountantsopleiding verborgen, namelijk of we, zoals de VAGA dat wilde, sterk de nadruk op theorie en wetenschappelijk onderzoek moeten leggen of veel meer de nadruk op de praktijk, zoals het NIVA dat voorstond. In Nederland hebben we voor een opleidingsmodel gekozen waarbij elke student die het theoretisch deel van een post-master accountancy opleiding afrondt tevens een wetenschappelijke master opleiding moet hebben afgerond. De theorie is aldus gewaarborgd in de master opleiding. Dit model laat ruimte voor het aanbieden van een sterk op de praktijk gerichte post-master opleiding. De docenten in de post-master opleiding zijn dan ook vrijwel allemaal part-time verbonden aan de universiteit en hebben hun hoofdtaak in de praktijk van de accountancy. Zonder deze docenten zouden de post-master opleidingen een voortzetting worden van de master opleidingen en weinig toevoegen aan de kennis van de student.

⁴ Het desbetreffende onderzoek, uitgevoerd door het Financieele Dagblad in samenwerking met enkele studenten onderzoeksjournalistiek, vertoont enige meetfouten omdat er partner/hoogleraren worden meegeteld die geen RA zijn of niet bij een accountantsopleiding zijn betrokken, en andere partner/hoogleraren ten onrechte buiten beschouwing worden gelaten. Verder is het verschil tussen de Big-4 en een kantoor als BDO natuurlijk helemaal niet zo groot, zeker niet binnen Nederland. Door niet alle partner/hoogleraren mee te rekenen, maar slechts diegenen die partner zijn bij de big-4 ontstaat aldus een verdere vertekening.

Nu dan over de hoogleraren, die de leiding hebben over deze docenten. Waar het bij docenten primair gaat over het overdragen van praktijkkennis, gaat het bij de hoogleraren om het voortdurend vernieuwen van het onderwijs en erop toezien dat de meest recente ontwikkelingen in de praktijk en theorie worden meegenomen in het onderwijs. Het FD onderzoek stelt nu ter discussie of hoogleraren wel de juiste thema's zullen aansnijden in het ontwikkelen van onderwijs en het overdragen van hun kennis als ze tevens de belangen van hun kantoor moeten dienen dat mogelijk een misstap heeft begaan in een of andere case. Dezelfde vraag kan ook voor docenten worden gesteld, dus hierin mag geen verschil tussen hoogleraren en docenten worden gemaakt. Ik zou het antwoord echter niet weten om de simpele reden dat dit nog niet is onderzocht en we momenteel moeten afgaan op incidentele waarnemingen en tegengestelde onderzoeksbevindingen die bovendien sterk gekleurd zijn door de achtergrond van de waarnemer. Zo kunnen we uit de mond van een partner/hoogleraar optekenen dat hij zich altijd onpartijdig en onafhankelijk heeft gevoeld in zijn wetenschappelijke werk⁵, en kunnen we uit de mond van een niet-partner/hoogleraar optekenen dat elke hoogleraar wel wat vindt van de ontwikkelingen in zijn vakgebied, maar zo niet de hoogleraren accountancy als het gaat over boekhoudschandalen of de oorzaken van de kredietcrisis.⁶ Het is van belang dat hoogleraren onbevangen hun mening kunnen geven over verschijnselen die hun vakgebied raken. Dit speelt voor part-time hoogleraren met een aanstelling als partner bij een accountantsorganisatie des te sterker omdat zij op onderzoeksgebied niet bijzonder productief zijn⁷, en dat ook niet hoeven te zijn gegeven de reden waarom zij tot hoogleraar zijn benoemd. We kunnen hieruit niet concluderen dat we geen praktijkhoogleraren meer moeten benoemen, maar wél dat het de verantwoordelijkheid is van de departementshoofden waaronder deze hoogleraren aan de universiteit vallen om duidelijke prestatie maatstaven te formuleren die vooral moeten liggen op het terrein van onderwijsontwikkeling en -vernieuwing, zichtbaarheid in het maatschappelijk debat met gefundeerde en ongekleurde meningen die tot nadenken aanzetten, en een grote betrokkenheid bij de opleiding waar zij hun benoeming hebben.

⁵ Zie het Financieele Dagblad van 15 september 2011.

⁶ Zie het Financieele Dagblad van 12 september 2011.

⁷ Naar aanleiding van het onderzoek van het Financieel Dagblad (12 september 2011) heeft het departement Accountancy van Tilburg University onderzocht wat de onderzoeksoutput van de partner/hoogleraren is. Na correctie van de namenlijst blijkt dat van de 20 partner/hoogleraren (ook partners van niet-Big-4 meegerekend) er vier tenminste een artikel in één internationaal wetenschappelijk tijdschrift hebben gepubliceerd.

Dit laatste lijkt een vaag criterium, maar in Scandinavische universiteiten is ‘good citizenship’ – want daar hebben we het dan over – een van de drie prestatiecriteria waarop hoogleraren worden afgerekend.

De uit mijn betoog af te leiden boodschap voor de accountantsopleiding is meerledig. Ten eerste, gegeven de roerige tijden waarin we ons bevinden, moet de accountant is spé zijn kennis op drie terreinen verdiepen: economie (inclusief finance), corporate governance en IT (inclusief IT ter ondersteuning van de controle). Ten tweede, doordat de accountant een diepgaande kennis van de controlecliënt moet hebben, zal een zekere specialisatie naar industrie (na afronding van het theoretisch deel van de opleiding, on-the-job aangevuld met formele permanente educatie) noodzakelijk zijn. Ten derde, de accountantsopleiding moet weer de zwaarste financieel economische opleiding worden omdat dit de enige manier is om als controlerend accountant serieus te worden genomen door de gecontroleerde. Dit laatste betekent onder meer dat alles wat in bijvoorbeeld de RC-opleiding zit, ook in de RA-opleiding moet zitten, maar dat de RA-opleiding bovendien het vak controleleer even diepgaand blijft behandelen als nu het geval is. Ten vierde, gegeven de kloof tussen de nieuwe generatie die studeert aan de accountantsopleidingen en de oude generatie die doceert aan die opleidingen, moeten de opleidingen fors gaan investeren in onderwijsinnovatie, wat zich vooral manifesteert in intensivering van IT-gebruik, bijscholing van docenten, en de toepassing van nieuwe onderwijs- en examenvormen. Dit is niet triviaal en moet strak en projectmatig worden georganiseerd. Ten vijfde, we moeten de balans tussen theorie en praktijk in de accountantsopleiding koesteren. Universiteiten hebben hier een taak om de juiste management controls in te zetten om hun part-timers in goede onderlinge verhoudingen te laten samenwerken met de full-timers. Departementshoofden en directeurs van accountantsopleidingen moeten echter full-timer zijn, maar de diverse vakgebieden moeten worden afgedekt door part-time hoogleraren in de post-master opleidingen en full-time hoogleraren in de master opleidingen. Ten zesde, professioneel scepticisme is en blijft de kern van de accountancy. Het heeft geen enkel nut om dit via theorieboeken onder de aandacht van studenten te brengen, vooral omdat dit principe volstrekt helder is en geen enkele accountant of accountant in opleiding zal beweren dat dit niet belangrijk is. We moeten onze studenten aan den lijve laten ondervinden hoe moeilijk het is om de juiste vragen te stellen, en te blijven doorvragen, ook bij grote weerstanden vanuit de cliënt of met een beperkt controlebudget. Dit kan alleen worden gerealiseerd door meer met rollenspellen en computersimulaties

in de vorm van games te gaan werken. MBA-opleidingen hebben hier al ruime ervaring mee, en sommige accountantsorganisaties hebben ook interessant materiaal ontwikkeld voor hun medewerkers, dus er zijn best-practices voorhanden. Waar het om gaat is dat al in een vroeg stadium van de opleiding studenten bewust worden gemaakt van de noodzaak tot het hebben van een professioneel kritische instelling en dat dit als het ware ingebakken wordt in de genen van de accountant.

De accountantsopleidingen hebben momenteel verschillende nominale doorlooptijden. Al met al leiden de hiervoor geschetste ideeën tot een verzwaring van de opleiding en dus zeer waarschijnlijk – om de opleiding studeerbaar te houden – tot een verlenging. In Tilburg duurt de post-master opleiding iets meer dan 2 jaar, wat betekent dat dit een van de langste opleidingen in Nederland is. Het zal duidelijk zijn dat we daar niet aan gaan tornen. Gegeven de verplichte driejarige praktijkstage maakt het ook niet al te veel uit als de opleiding langer duurt, want de meeste studenten kunnen toch pas op zijn vroegst drie jaar na aanvang van de Post-Master Accountancy opleiding ingeschreven worden in het register. Wat we wél gaan aanpassen is helemaal in lijn met mijn boodschap van vandaag. We gaan een aantal vakken die momenteel als ondersteunend worden beschouwd met meer diepgang behandelen, we gaan meer IT inzetten ter ondersteuning, we gaan dieper in op IT-audit en –control, we gaan de genoemde rollenspellen en games invoeren, we gaan nieuwe examenvormen invoeren, en we gaan onze hoogleraren en docenten waar nodig opleiden en trainen in nieuwe didactische modellen en nieuwe examenvormen (en dat alles onder zachte dwang van prestatie-meetsystemen). De eerste training staat al op de rol, xBRL voor alle docenten en correctoren (januari 2012) en er zullen nog vele volgen. Het zal zwaar worden, maar één ding is zeker: saai is de wereld van de accountancy allerminst.

Dankwoord

Ik ben dank verschuldigd aan het College van Bestuur van Tilburg University, de Dekaan van de Tilburg School of Economics and Management, en vooral onze Departementsvoorzitter Jan Bouwens die het aandurfde mij voor te dragen als Hoogleraar Accountancy en directeur van de Post-Master Accountancy opleiding. Ik ga mijn best doen.

Mijn collega's aan Tilburg University. Zelden heb ik zo'n gedreven onderzoeksgroep gezien. Ik ben blij dat ik daar met bescheiden publicaties maar vooral met het creëren van de juiste randvoorwaarden voor toponderzoek een bijdrage aan mag leveren. Mijn oud-collega's van Maastricht University en de Universiteit van Amsterdam. Ik ging altijd fluitend naar mijn werk, en dat was vooral dankzij jullie. Gelukkig is dat in Tilburg niet anders.

Mijn kinderen zitten hier op de eerste rij. Zij waren 14 jaar geleden ook aanwezig. Bart, ik wil je bedanken dat je deze keer niet tijdens mijn oratie het podium bent opgeklommen om aan mijn assistente te vragen waar de toiletten zijn. Niki, ik wil je bedanken dat je na jaren puberen er achter bent gekomen dat zo'n vader af en toe best wel van pas kan komen. Bob, ik wil je bedanken dat je je even kon losmaken van je vrienden en vriendinnen om wat tijd met de oudjes door te brengen. Ofschoon we elkaar niet meer zoveel zien – Maastricht en Amsterdam liggen nou eenmaal niet om de hoek – hebben jullie met z'n drieën zonder het te weten een enorme bijdrage geleverd aan alles waar ik me professioneel zoal mee bezig hou. Die bijdrage is moeilijk te meten, maar ik kan jullie verzekeren dat ze voor mij heel veel betekent.

Mijn ouders die altijd achter mij staan en die soms wel eens klagen dat ik zo weinig tijd voor ze heb. Pap en mam, jullie zijn goud waard.

Tenslotte, bedankt aan allen hier aanwezig, familie, vrienden, collega's, studenten, en alle andere zakelijke en minder zakelijke contacten. Het is goed jullie hier te zien.

Literatuur

- AFM (2011). *Prikkels voor kwaliteit accountantscontrole; een verkenning*. Consultatiedocument, 6 oktober
- Alles, M.G., A. Kogan and M. Vasarhelyi (2008). Putting Continuous Auditing Theory into Practice: Lessons from Two Pilot Implementations. *Journal of Information Systems*. Vol. 22, No.2, pp. 195-214
- Arnold, V. and S.G. Sutton (1998). The Theory of Technology Dominance. *Advances in Accounting Behavioral Research*. 1: 175-194
- Bace, J. and C. Rozwell (2006). *Understanding the components of compliance*. Gartner Research. July
- Bernoff, J. and T. Schadler (2010). *Empowered: Unleash Your Employees, Energize Your Customers, and Transform Your Business*. Harvard Business Review Press
- Blokdijk, H., F. Drieënhuizen en Ph. Wallage (1995). *Reflections on Auditing Theory: A contribution from the Netherlands*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen. Kluwer/Limperg Instituut reeks Nr. 4
- Brazel, J.F. and L. Dang (2008). The Effect of ERP System Implementations on the Management of Earnings and Earnings Release Dates. *Journal of Information Systems*. Vol. 22, No. 2, pp. 1-21
- DeAngelo, L.E. (1981). Auditor Independence, 'Low Balling', and Disclosure Regulation. *Journal of Accounting and Economics*, 3 (1981), pp.113-127
- De Bono, E. (2011). Edward de Bono says social media makes us lazy and stupid. Op: *news.com.au* (gelezen 5 oktober 2011).
- Hitt, L.M., D.J. Wu and X. Zhou (2002). Investment in Enterprise Resource Planning: Business Impact and Productivity Measures. *Journal of Management Information Systems*, Vol.19, No.1

- Hulsentop, L.A. van (1970). *Automatisering en het zelfstandig oordeel van de accountant*. Openbare les, gegeven bij de aanvaarding van het ambt van buitengewoon lector in de Accountancy aan de Katholieke Hogeschool te Tilburg. Alphen a/d Rijn: Samsom
- IFAC (2007). International Education Practice Statement 2. *Information Technology for Professional Accountants*. International Accounting Education Standards Board
- Ittner, C.D. and D.F. Larcker (1997). Quality Strategy, Strategic Control Systems, and Organizational Performance. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 3/4
- Jans, M., M. Alles, and M. Vasarhelyi (2011). Process Mining of Event Logs in Internal Auditing: A Case Study. *Paper presented at the 2nd International Symposium on Accounting Information Systems*. Rome, Italy
- Johnson, V., I. Khurana, and J. Reynolds (2002). Audit-firm tenure and the quality of financial reports. *Contemporary Accounting Research* 19 (4): 637–60.
- Leenaars, J.J.A. (1995). Functiescheidingen in historisch en toekomstig perspectief. *MAB*. Maart.
- Myers, J., L. Myers, and T. Omer (2003). Exploring the term of auditor-client relationship and the quality of earnings: A case for mandatory auditor rotation? *The Accounting Review* 78 (3): 779–99
- Nicolaou, A.I. (2004) Firm Performance Effects in Relation to the Implementation and Use of Enterprise Resource Planning Systems. *Journal of Information Systems*, Vol.18, No.2
- Schelleman, C.C.M. and R.W. Knechel (2010). Short-Term Accruals and the Pricing and Production of Audit Services. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 29 (1), 221
- Sijben, J.J. (2011). *Een nieuwe mondiale economische omgeving*. Niet-gepubliceerd essay Tilburg University
- Starreveld, R.W. (1955). *Enkele beschouwingen over de ontwikkeling van de administratieve organisatie*. Openbare les, gehouden bij de aanvaarding van het ambt van lector in de administratieve organisatie aan de Universiteit van Amsterdam. Alphen a/d Rijn: Samsom
- Starreveld, R.W. (1963a). *Leer van de administratieve organisatie, Deel 1: Algemene grondslagen*. Alphen aan den Rijn: Samsom. 2e dr.
- Starreveld, R.W. (1963b). *Leer van de Administratieve Organisatie, Deel 2: Typologie der Toepassingen*, Alphen aan den Rijn: Samsom, 2^e dr.
- Vasarhelyi, M.A. and J.P. Krahel (2011). Formalization of Accounting Standards: A Necessary Technological Evolution. *Paper presented at the 2nd International Symposium on Accounting Information Systems*. Rome, Italy
- Velcu, O. (2010). Strategic alignment of ERP implementation stages: an empirical investigation. *Information & Management*, 47
- Vries, J. de (1985). *Geschiedenis der Accountancy in Nederland; Aanvang en Ontplooiing, 1895-1935*. Assen/Maastricht: van Gorcum

Colofon

copyright

Prof. dr. E.H.J. Vaassen RA

vormgeving

Beelenkamp ontwerpers, Tilburg

fotografie omslag

Ton Toemen

druk

PrismaPrint, Tilburg University

