

Uitgebreide samenvatting *FAR Conference 2024* over cultuur & controlekwaliteit

Op 24 en 25 juni jongstleden vond de jaarlijkse conferentie plaats van de Foundation for Auditing Research (FAR). Dit document biedt een uitgebreide samenvatting van de sessies.

Luc Quadackers

Gebrek aan cultuurkennis is ‘goed nieuws’

Jere Francis, tot 1 mei van dit jaar de FAR Research Chair, introduceerde het congressthema. Hij benadrukte dat cultuur een belangrijk en actueel onderwerp is bij toezichthouders, zoals de AFM in Nederland en de PCAOB in de Verenigde Staten, omdat zij erkennen dat cultuur van invloed kan zijn op de kwaliteit van accountantscontroles. De redenering is dat een betere cultuur leidt tot betere controles, maar er is volgens Francis nog weinig bewijs voor die aanname. Hij oormerkte dat gegeven overigens als ‘goed nieuws’, want het stelt alle betrokkenen in staat om er diepgaand over na te denken. Wat is cultuur? Hoe verloopt het verband richting kwaliteit? Kan cultuur worden veranderd? En: kunnen de kosten en baten van cultuur worden gekwantificeerd? Francis beargumenteerde dat we niet te grote verwachtingen mogen hebben van het cultiveren en reguleren van cultuur. Er zijn grenzen aan cultuur als instrument van kwaliteitsbeheersing: ‘Despite the firm’s culture initiatives, how people behave is driven more by personal, idiosyncratic factors than by the organization’s culture’. Francis onderscheidt drie niveaus van cultuur: (1) op het niveau van de organisatie als geheel; (2) binnen vestigingen; en (3) binnen controleteams. En de cultuur op deze niveaus kan zelfs anders zijn tussen bijvoorbeeld functieniveaus en afdelingen. Al deze ‘microculturen’ zijn cruciaal voor de controlekwaliteit en zijn vaak moeilijk te reguleren. Francis sloot af met de waarschuwing dat regulering bovendien de kosten kan verhogen zonder dat de controlekwaliteit verbetert.

Youtube-link naar sessie: <https://www.youtube.com/watch?v=F9SgUurleSw&t=394s>

Meer informatie over kwaliteit kan leiden tot juiste marktprikkels

PCAOB-toezichthouder Martin Schmalz (PCAOB & University of Oxford) sprak op persoonlijke titel over de relatie tussen regelgeving en maatschappelijk welzijn. Hij benadrukte het maatschappelijke belang van de accountantscontrole: als kapitaalmarkten cruciaal zijn voor welzijn, dan zijn hoogwaardige externe controles dat ook. Schmalz legde uit dat de vrije markt mogelijk niet in staat is om de optimale kwaliteit van controles te waarborgen. Hij stelde dat verplichte controles een vorm van overheidsinterventie zijn, bedoeld om marktfalen te corrigeren. Ondanks deze interventie blijven er echter fricties en problemen bestaan die niet volledig door de markt zelf opgelost kunnen worden. Schmalz beschreef de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) en haar rol in de regulering van

accountantscontroles. Hij benadrukte dat de middelen van de PCAOB beperkt zijn, maar dat hun impact op de kapitaalmarkten enorm kan zijn. Met een budget van slechts 0,0006 procent van de marktkapitalisatie, moeten ze zeer efficiënt opereren. Dit maakt het des te belangrijker om zorgvuldig na te denken over hoe deze middelen het best kunnen worden ingezet om het maatschappelijk welzijn te verbeteren. Schmalz vermeldde drie manieren om dat te doen: het opleggen van standaarden, het monitoren aan de hand van inspecties en het prikkelen van compliance (door handhaving of door de markt van inspectie-informatie te voorzien). De *keynote speech* ging voor een groot deel over een speltheoretisch model dat Schmalz ontwikkelde, in samenwerking met Bill Zame van UCLA. Hierin analyseren zij de interacties tussen auditpartners en managers van ondernemingen, in relatie tot de toezichthouder. Het model benadrukt dat het simpelweg stellen van strengere normen, inspectie en *enforcement* niet noodzakelijk leiden tot een betere controlekwaliteit. Dit komt doordat de reactie van de andere partijen in het systeem het uiteindelijke resultaat kan beïnvloeden. Schmalz betoogde dat het verstrekken van meer informatie aan investeerders en andere belanghebbenden kan helpen om de juiste marktprikkels te creëren. Door bijvoorbeeld inspectierapporten openbaar te maken, kunnen investeerders beter geïnformeerde beslissingen nemen en wordt de druk op bedrijven en accountants vergroot om hoge kwaliteit te leveren.

Youtube-link naar sessie: <https://www.youtube.com/watch?v=F9SgUurleSw&t=1245s>

Paneldiscussie: ‘Can you regulate culture?’

Kun je cultuur reguleren? Dat was de vraag waarover werd gediscussieerd tijdens de paneldiscussie onder leiding van Robert Knechel (University of Florida & academic board member FAR). De panelleden waren Mariska van de Luur (Head of Assurance KPMG), Martin Schmalz (PCAOB en University of Oxford) en Berry Wammes (Program Director Culture and Professional Development, NBA). Knechel opende de discussie met het benoemen van de uitdagingen bij het definiëren en reguleren van cultuur. Hij benadrukte dat cultuur altijd aanwezig is en niet afwezig kan zijn. Het begrijpen van cultuur is de eerste stap in het verbeteren ervan. Knechel herkent bij cultuur een klassiek accountingprobleem: het aggregatieprobleem. Cultuur bestaat op verschillende niveaus zoals nationaal, regionaal, op basis van etniciteit, familie, religie en binnen bedrijven. De aggregatie van deze verschillende niveaus maakt het een complexe uitdaging om cultuur effectief te reguleren. Mariska van de Luur legde uit dat cultuur vooral bestaat uit het gedrag van individuen binnen een organisatie en hoe deze gedragingen samen de cultuur van de firma vormen. ‘Het is wat ons ons maakt.’ Ze benadrukte het belang van stap-voor-stap-veranderingen en dat cultuur niet iets is wat van de ene op de andere dag kan worden veranderd. Gedrag van individuen, teams en regio’s binnen een organisatie draagt bij aan de algehele cultuur van het bedrijf. Berry Wammes besprak de moeilijkheid van cultuurverandering en noemde een onderzoek waaruit bleek dat de meeste veranderingsprogramma’s niet effectief zijn. Hij onderstreepte dat cultuurverandering moet plaatsvinden door continue interactie en gesprekken binnen de

organisatie: 'change means: talk into existence'. Het is essentieel dat verandering van binnenuit komt en dat iedereen binnen de organisatie erbij wordt betrokken om de verandering effectief te kunnen laten zijn. Wammes stelde dat cultuur de belangrijkste factor is tussen succes en falen in een organisatie. Martin Schmalz gaf aan dat verhalen binnen een organisatie een belangrijke rol spelen in het vormgeven van cultuur. Verhalen over wat wordt gewaardeerd en wat niet en wie de helden binnen de organisatie zijn, dragen bij aan de culturele normen en waarden. Hij stelde dat incentives en verhalen samen gedrag en cultuur sturen. Hij benadrukte de rol van incentives (prikkel) in het sturen van gedrag en daarmee cultuur. Hij stelde dat het niet alleen om financiële prikkels gaat, maar ook om erkenning en straffen. Dit impliceert dat organisaties niet alleen moeten kijken naar financiële beloningen, maar ook naar andere vormen van erkenning en stimulans die gedrag sturen. Schmalz benadrukte ook dat monitoring op zich gedrag kan beïnvloeden. Alleen al het feit dat gedrag wordt gemonitord kan zorgen voor veranderingen in hoe mensen zich gedragen. Robert Knechel deelde een anekdote van een antropoloog (een wereldwijd expert op het gebied van kannibalisme) die aangaf dat cultuur gaat over grenzen en het feit dat cultuur binnen gesloten gemeenschappen vaak wordt gereguleerd door het concept van schaamte (is een soort incentive). Kannibalisme is volstrekt logisch binnen de grenzen van een groep kannibalen. De kannibaal wil zich niet schamen ten opzichte van de groep. Dit idee van schaamte als regulerend mechanisme kan volgens Knechel ook worden toegepast binnen moderne organisaties, waar bepaalde gedragingen worden ontmoedigd door de angst voor sociale afkeuring. De vraag bij cultuur is dus ook steeds over de grenzen die passen bij het niveau waar we over praten. Tijdens de paneldiscussie werd duidelijk dat cultuur een complex en gelaagd fenomeen is dat moeilijk te reguleren is, maar dat voortdurende gesprekken, interactie en bewustzijn van gedrag en incentives essentieel zijn voor het bevorderen van een positieve cultuur binnen organisaties.

Youtube-link naar sessie: https://youtu.be/F9SgUurleSw?si=pG_w_0_9aN0hq6TZ&t=4370

'Huidige cultuur voornamelijk gericht op samenwerken'

(paper-presentatie Lena Pieper)

Lena Pieper (University of Illinois) presenteerde de paper 'Understanding Audit Firm Culture Through the Lens of the Competing Values Framework'. Het onderzoek richt zich op de cultuur binnen accountantskantoren, bekeken door het *Competing Values Framework*. Het doel is om beter te begrijpen hoe de cultuur in accountantskantoren werkt en hoe deze kan worden verbeterd. Organisatiecultuur bestaat uit gedeelde waarden en overtuigingen die uniek zijn voor een organisatie en die het denken en handelen van werknemers beïnvloeden. Een sterke organisatiecultuur kan leiden tot hogere tevredenheid, betere prestaties en betrokkenheid (aantrekking en behoud) van medewerkers, en kan een positief effect hebben op zowel individuele als organisatieprestaties. Volgens Pieper bestaat vooral de laatste tien jaar veel aandacht voor de *audit quality oriented firm culture* als onderdeel van het kwaliteitscontrolesysteem. Het doel van het onderzoeksproject is om na te gaan welke

cultuur aanwezig is, hoe kantoren de gewenste cultuur proberen te vormen en welke *embedding* mechanismen het beste werken. Het Competing Values Framework bestaat uit twee dimensies: interne (interne processen) versus externe (markt/klant) focus en structuur (gestructureerde processen: stability?) versus flexibiliteit. Deze dimensies leiden tot vier kwadranten: samenwerken (collaborate); creëren (create); beheersen (control); en concurreren (compete). Samenwerken is gericht op interne processen en flexibiliteit, creëren op externe focus en flexibiliteit, controleren op interne processen en structuur, en concurreren op externe focus en structuur. Organisaties hebben een unieke combinatie van deze vier waarden, hetgeen hun specifieke cultuur vormt. Uit een survey met bijna 2800 bruikbare responses (plus interviews) blijkt dat de huidige cultuur in accountantskantoren voornamelijk is gericht op samenwerken (collaborate) en beheersen (control). Vooral intern dus. Control is ook een gevolg van regelgeving en toezicht. Er is een waargenomen discrepantie tussen de percepties van partners en overige medewerkers over de gewenste cultuur. Medewerkers ervaren meer nadruk op control/beheersing en competitie dan de partners wensen. Binnen de Big Four accountantskantoren is de cultuur sterker vergeleken met andere kantoren, met een grotere nadruk op competitie. De gemiddelde scores op de dimensies variëren per functieniveau en de op de lagere functieniveaus is een grotere variantie in scores zichtbaar (behalve voor nieuwe werknemers). Het is cruciaal om de huidige cultuur voortdurend te monitoren en te evalueren omdat cultuur dynamisch en voortdurend in ontwikkeling is. Partners moeten goed naar de medewerkers luisteren, aangezien er significante verschillen bestaan in hoe cultuur wordt waargenomen op verschillende hiërarchische niveaus. Verschillende mechanismen moeten worden gebruikt om culturele veranderingen door te voeren, afhankelijk van de specifieke culturele hiaten die worden geïdentificeerd. Het is belangrijk om de beloofde waarden in de praktijk waar te maken, anders kan dit leiden tot negatieve gevolgen, zoals verminderde psychologische veiligheid en lagere tevredenheid.

Youtube-link naar sessie: <https://youtu.be/F9SgUurleSw?si=OCej4ZgFtQD840R6&t=7890>

‘Accountants vertrouwen meer op technologie dan op mensen, ook als dat onterecht is’

(paper-presentatie Christian Peters)

Christian Peters (Nanyang Business School) presenteerde zijn onderzoek met de titel ‘Auditor Automation Usage and Professional Skepticism’. Volgens Peters is het noodzakelijk dat technologie en de accountant samenwerken. De meeste problemen ontstaan bij de implementatie door de mens. Daarom bestudeert Peters de gedragsmatige aspecten van technologie. Peters beschrijft twee problemen die zich bij omgang met technologie door accountants kunnen voordoen: automatiserings*bias* en algoritme-afkeer. De automatiserings*bias* houdt in dat accountants minder kritisch zijn ten opzichte van informatie uit technologie dan tegenover informatie die afkomstig is van collega’s. Algoritme-afkeer treedt op wanneer accountants minder vertrouwen krijgen in technologie na een fout,

een afkeer die sterker is dan wanneer een mens dezelfde fout zou maken. Er kan dus zowel sprake zijn van te veel of te weinig steunen op technologie. Dat raakt aan de *perfect automation schema* dat inhoudt dat technologie (bijna) perfect werkt of helemaal niet. Er zijn slechts twee smaken. Bij mensen beoordeelt men dat meer genuanceerd. Aan de hand van een experiment bestudeert Peters of accountants meer of minder skeptisch staan ten opzichte van technologie dan tegenover collega's. Vervolgens kijkt hij of een interventie (vooraf nadenken over tegenargumenten bij stellingen, waardoor de *mindset* verandert) ertoe kan leiden dat eventuele foute keuzes minder waarschijnlijk zijn. Als laatste is onderzocht of de effecten ook doorwerken naar ongerelateerde taken (*spillover*-effecten). Peters verdeelde accountants in vier groepen en liet ze een taak uitvoeren waarbij ze schapen moesten tellen. De ene groep kreeg te horen dat een algoritme de telling had gedaan, de andere dat een collega dit had gedaan. Vervolgens kregen ze een tweede taak zonder automatisering (een goodwill-impairment-test) om spillover effecten te meten. En ze kregen al dan niet een oefening in *tegenargumentatie* aangeboden, om de mindset te activeren. De resultaten laten zien dat accountants eerder geneigd zijn om de uitkomsten van een algoritme te accepteren dan die van een collega en dat ze daaraan ook minder tijd besteden. Ook als de algoritme-informatie fout is! De tegenargumentatie-mindset-interventie is effectief in het verminderen van deze automatiseringsbias. Er zijn geen significante spillover effecten gevonden naar niet-gerelateerde taken. Peters benadrukte het belang voor accountantskantoren om strategieën te ontwikkelen die de negatieve effecten van automatisering op *professional skepticism* kunnen verminderen en die menselijke en technologische elementen effectief integreren.

Youtube-link naar sessie: <https://youtu.be/F9SgUurleSw?si=IlcBSrVXEuIMfjV &t=10488>

'Juiste mix van virtualiteit is afhankelijk van specifieke omstandigheden binnen een team'

(paper-presentatie Iver Wiertz)

Iver Wiertz (Maastricht University) presenteerde zijn onderzoek over virtueel teamwerk ('Virtual Audit Teamwork: Working, Learning, and Delivering High-Quality Audits Virtually'). Hij begon met een metafoor van een restaurantkeuken (van toprestaurant *El Bulli*) om de complexiteit en samenwerking binnen teams te illustreren en hoe ingewikkeld het op afstand werken door dergelijke teams is. Hierbij benadrukte hij de impact van de COVID-19-pandemie op de professionele werkmethoden en leerprocessen en hoe deze veranderingen hebben geleid tot een verschuiving richting virtueel werken. Wiertz richt zich in zijn onderzoek op twee hoofdvragen: het begrijpen van de impact van virtueel teamwerk op het accountantsberoep (aan de hand van interviews) en het verklaren de impact op teamprestaties (aan de hand van vragenlijstonderzoek). Uit het onderzoek blijkt dat virtueel teamwerk wordt gezien als een levensvatbare en vaak gebruikte manier van werken. De invloed van virtueel teamwerk op de kwaliteit van accountantscontroles wordt door de meeste accountants als beperkt ervaren. De meeste respondenten benadrukten dat een

controle een controle blijft, ongeacht de werkmodus. De regels blijven hetzelfde. Ook degenen die kritisch zijn over virtueel werken vinden dat de kwaliteit van de controles voldoende is. De voordelen van virtueel werken (zoals minder reistijd en lagere kosten) en nadelen (zoals verminderde context en verhoogde uitputting) manifesteren zich op verschillende niveaus binnen de organisatie. Voordelen zijn vooral merkbaar op het niveau van de organisatie (lagere uitstoot en kosten) en het individu (minder reistijd), terwijl nadelen zich vaak op teamniveau voordoen. En voordelen en nadelen zijn niet voor alle individuen hetzelfde. Het concept van virtualiteit is meerlagig: teams kunnen variëren in de mate van virtueel werken, afhankelijk van geografische en temporele spreiding en het gebruik van technologie. Effectief teamleren (informatie delen, elkaar uitdagen en samen nieuwe kennis creëren) en ('non-spreadsheet'/'looking at the people') leiderschap zijn cruciaal. *Empowering* leiderschap, dat de nadruk legt op het delen van verantwoordelijkheden en het voorzien in de benodigde middelen, bleek een belangrijke factor voor het succes van virtuele teams. Wiertz benadrukte dat de juiste mix van virtualiteit afhankelijk is van de specifieke omstandigheden en taken binnen een team. Hij raadde aan om voortdurend erover te praten, te evalueren en aan te passen aan de behoeften van verschillende belanghebbenden. Ondanks de uitdagingen zijn er veel voordelen te behalen bij virtueel werken.

Youtube-link naar sessie: https://youtu.be/F9SgUurleSw?si=pXukbffMpbuFP_OO&t=13112

'An audit is an audit is an audit is such a bad phrase, it kills innovation'

Christopher Humphrey (Alliance Manchester Business School) opende als *invited speaker* de tweede dag van de conferentie met zijn speech '*Escaping 'Groundhog Day': The Transformative Possibilities of Reconceptualizing Audit*'. Hij betoogde de noodzaak om ervoor open te staan te innoveren en het accountantsberoep te herzien. Volgens hem zit het huidige concept van de accountantscontrole vast in een vicieuze cirkel, vergelijkbaar met de film *Groundhog Day*. Hij benadrukte meerdere malen dat de accountantscontrole een sociale constructie is die niet vaststaat. Sterker nog: de accountantscontrole kan en moet veranderen om relevant te blijven in een snel veranderende wereld. Hij stelde voor om verschillende vormen van accountantscontrole te overwegen die hogere kwaliteitsniveaus kunnen leveren. Hij verwees ook naar Limpergs notie van het vrije beroep en stelde treurig vast: 'When I look around and listen, the profession doesn't seem that free anymore'. Volgens Humphrey is de accountantscontrole verworden tot het volgen van processen. We zijn bij verandering hooguit bezig met het aanpassen van die processen. Dat past bij de quote 'an audit is an audit is an audit'. Hij vindt dat een heel slechte opvatting, die *killing* is voor innovatie. We praten te veel over wat de controle niet is in plaats van wat de controle wel is. Humphrey vindt het belangrijker om te praten over wat de accountantscontrole kan worden. Dat gebeurt te weinig. Ook in tekstboeken van honderden pagina's wordt volgens hem maar heel weinig tijd aan wat een controle is. Het wordt als geaccepteerd aanvaard. Een van de belangrijkste thema's in Humphrey's presentatie was de noodzaak om het concept

van de accountantscontrole te herdefiniëren. Hij citeerde het rapport van Brydon, waarin wordt gesteld dat het doel van accountantcontrole is om 'verdiend vertrouwen' (het morele concept, niet het statistische idee) in een bedrijf, zijn bestuurders en de informatie waarvoor zij verantwoordelijk zijn, te helpen opbouwen en behouden. Dit gaat verder dan de traditionele focus op de financiële overzichten en omvat een breder scala aan informatie en contexten. Humphrey bekritiseerde de huidige fixatie op regelgeving en standaardisatie binnen de controlepraktijk. Hij stelde dat deze benadering de innovatie belemmert en de professionele autonomie van accountants ondermijnt. Humphrey riep op tot een meer holistische en dynamische benadering van de controle, waarin accountants als eigen 'ecosysteemingieurs' functioneren van een innovatie-ecosysteem, vergelijkbaar met bevers die natuurlijke dammen bouwen om overstromingen te voorkomen. Kortom: 'from thinking differently *about* audit to thinking differently *is* audit'. Deze benadering zou accountants in staat stellen om een grotere impact te hebben op de bedrijven die ze controleren en op de bredere samenleving. Humphrey sluit af met de opmerking 'auditing is electric', met als analogie alle dingen die mogelijk zijn geworden door electriciteit. Dus: 'think electric!'

Youtube-link naar sessie: <https://youtu.be/Q1m458FteTw?si=eKrqL1e01Faw16K3&t=166>

'De manager is de klimaatingenieur van het controleteam'

(paper(s)-presentatie Olof Bik)

Olof Bik (Rijksuniversiteit Groningen) presenteerde het onderzoek 'Leadership behaviors of partners and managers and the effects on audit teams'. Hij gaf een samenvatting van twee studies uit een project op het gebied van 'dual' (door partner en manager) leiderschap van controleteams. Het onderzoek werd uitgevoerd onder in totaal 127 controleteams in Nederland, waarbij gegevens werden verzameld via vragenlijsten die waren gericht aan partners, managers en kernteamleden en informatie vergaarden over leiderschapsstijlen, teamklimaat en teamprestaties. De eerste studie betreft een onderzoek naar de effecten van taakgericht leiderschap ('initiating structure') en teamgericht leiderschap ('individualized consideration') op doeltreffendheid, prestaties en levensvatbaarheid van controleteams. Die laatste werd door Bik aangeduid als 'team love'. Taakgericht leiderschap focust op het plannen, coördineren en het uitvoeren van taken binnen het controleteam. Teamgericht leiderschap richt zich op de zorg voor teamleden, hun ontwikkeling en het bevorderen van een goede teamsfeer. De standaardgedachte dat de partner een taakgericht leider is en de manager een teamgericht leider, maar de resultaten van het onderzoek laten zien dat dit meer complex is. De beste resultaten worden bereikt wanneer partners zowel taakgericht als teamgericht leiderschap vertonen. Deze 'super partner' draagt significant bij aan het versterken van de doeltreffendheid en teamprestaties. De doeltreffendheid van het team is het hoogst wanneer zowel de partner als de manager hoge niveaus van teamgericht gedrag vertonen, ongeacht hun taakgericht gedrag. Bik noemt dit 'the power of consideration'. Managers hebben een cruciale rol in het dagelijkse leiderschap van het team. Hun

teamgericht gedrag heeft een sterke positieve invloed op het teamklimaat. Managers moeten zich dus voornamelijk richten op teamgericht leiderschap om de teamefficiëntie en de prestaties te verbeteren. In de tweede studie is onderzocht hoe voorbeeldgedrag op het gebied van het laten horen van je stem (*voicing*) door managers en partners invloed heeft op de psychologische veiligheid van leden van het controleteam en hun bereidheid om zich uit te spreken over belangrijke zaken. Ook is onderzocht hoe ‘gemengde boodschappen’ van leiders de positieve effecten van dat voorbeeldgedrag kunnen aantasten. De resultaten laten zien dat het voorbeeldgedrag van managers een sterkere invloed heeft op de psychologische veiligheid en de bereidheid van teamleden om hun mening te geven dan het voorbeeldgedrag van partners. Als managers echter worden betrapt op valsspelen of het ‘afsnijden van bochten’, worden alle positieve effecten van het voorbeeldgedrag tenietgedaan. Volgens Bik moeten accountantskantoren zorgvuldig overwegen hoe partners en managers het best worden gecombineerd om de beste leiderschapsmix te verkrijgen. Hij benadrukt dat de ‘tone from the middle’ door de manager zeer belangrijk is en noemt de manager zelfs de ‘climate engineer’ van het controleteam.

Youtube-link naar sessie: <https://youtu.be/Q1m458FteTw?si=iTul6pRcLXMNaWwH&t=2770>

BusySeasonTalks-sessie: ‘cultuur is lange termijn, focus accountantscontrole vaak korte termijn’

De paneldiscussie tijdens de *Busy Seasons Talks*-sessie werd gemodereerd door Arthur Jager van Baker Tilly en had als hoofdthema de cultuur binnen de accountantssector. De panelleden waren Espérance Blaauw van PwC, Seren Güven van EY, Lotte van Mierlo van PostNL en Lisa Schaller van Deloitte. Tijdens de discussie kwamen verschillende aspecten van cultuur en uitdagingen aan de orde waarmee de sector wordt geconfronteerd. Arthur Jager introduceerde de discussie aan de hand van de resultaten van het NBA cultuuronderzoek. Dit onderzoek bevat desk research naar 65 rapporten en artikelen en verzamelde feedback van 17.000 leden en trainees over de cultuur in de accountancysector en voerde 18 rondetafelgesprekken met belanghebbenden. Het onderzoek belichtte kernwaarden zoals integriteit, kwaliteit en objectiviteit, maar wees ook op uitdagingen zoals intensiverende regelgeving en de balans tussen commerciële en maatschappelijke belangen. Seren Güven besprak de vermeende spanning tussen klanttevredenheid en het dienen van het publieke belang. Ze benadrukte dat deze belangen niet altijd conflicteren en dat samenwerking met cliënten vaak kan leiden tot het bereiken van beide doelen. Ze benadrukte dat zowel accountants als cliënten dezelfde maatschappelijke verantwoordelijkheid delen. Lisa Schaller en Espérance Blaauw benadrukten het belang van innovatie en samenwerking binnen teams. Schaller sprak over de noodzaak om cultuur breder te bekijken dan alleen in relatie tot controlekwaliteit, en om het te zien als een *enabler* voor strategische doelen. Blaauw besprak het ‘Happy and High Performing Teams-model’ van PwC, dat zich richt op teamgedragingen, structurele duidelijkheid en doelgerichtheid om een effectieve teamcultuur te bevorderen, aan de hand van quotes als ‘slowing down before we speed up’;

‘culture is long term, audit is often focused on short term’. Lotte van Mierlo, die vanuit haar ervaring bij PostNL sprak, benadrukte hoe de rol van accountants evolueert met nieuwe regelgeving zoals de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Ze besprak hoe deze veranderingen accountants in staat stellen om een grotere maatschappelijke rol te spelen en meer transparantie te bieden, wat een positieve impact heeft op de cultuur binnen de sector. Espérance Blaauw benadrukte het belang van tijd nemen om te reflecteren en verbinding te maken binnen teams. De discussie benadrukte dat cultuur binnen de accountancysector continu in ontwikkeling is en dat voortdurende inspanningen nodig zijn om een positieve, inclusieve en innovatieve werkcultuur te bevorderen.

Youtube-link naar sessie: https://youtu.be/Q1m458FteTw?si=BxYlct0KN55_uRYA&t=5564

‘Lokale culturen binnen kantoorvestigingen zijn het belangrijkste voor controlekwaliteit’

(paper-presentatie Tjibbe Bosman)

Tjibbe Bosman, een dag na de FAR-conferentie gepromoveerd aan de Universiteit van Amsterdam, presenteerde een artikel dat deel uitmaakt van zijn promotieonderzoek. Het artikel richt zich op de rol van de cultuur binnen accountantskantoren en hoe deze cultuur de kwaliteit van de controles beïnvloedt. Accountants werken dagelijks met beslissingen onder onzekerheid en ambiguïteit, waarbij de standaarden vaak niet eenduidig zijn. De kwaliteit van hun werk is niet direct observeerbaar (de accountantscontrole is een zogenoemd ‘credence good’), hetgeen het meten van prestaties bemoeilijkt. Omdat markten niet perfect zijn en bureaucratische controles niet altijd toereikend zijn kan bedrijfscultuur (sociale normen) een effectieve vorm van beheersing bieden. Het onderzoek meet vier dimensies van cultuur: (1) foutenklimaat (hoe worden fouten behandeld en besproken); (2) ‘spreekklimaat’ (de bereidheid van teamleden om zich uit te spreken en problemen aan te kaarten); (3) leiderschapskwaliteit (de perceptie van leiderschap op het gebied van kwaliteitsgerichtheid en ethiek); en (4) sociale druk (bijvoorbeeld waargenomen druk om bepaalde procedures over te slaan of extra uren te maken). Deze dimensies zijn gemeten aan de hand van (gevalideerde) vragenlijsten. De scores op de diverse onderdelen vormen samen een cultuurscore. De studie omvatte een enquête onder 1137 respondenten van 37 accountantskantoren in Nederland, met een focus op de percepties van hun eigen werkplek. De resultaten laten zien dat een open foutenklimaat, een stimulerend spreekklimaat, kwaliteit van leiderschap en minder sociale druk geassocieerd zijn met een hogere kans op aangepaste controleverklaringen (*modified audit opinions*) bij complexere audits. Een soortgelijke conclusie geldt voor het effect op *going concern decisions*. Er is geen significante relatie tussen deze culturele dimensies en *accrual*-gebaseerde metingen (*discretionary accruals*), behalve voor het onderdeel spreekklimaat. Er bestaat een sterkere clustering van cultuur op vestigingsniveau dan op bedrijfsniveau, hetgeen aangeeft dat lokale culturen binnen kantoren belangrijker zijn voor de controlekwaliteit. De bevindingen suggereren dat

cultuur en sociale normen een belangrijke rol spelen in het bevorderen van hoogwaardige accountantscontroles.

Youtube-link naar sessie: <https://youtu.be/Q1m458FteTw?si=JhH04KLCrwhOh7u4&t=8411>

Zwijgen is niet goud

(paper-presentatie door Eddy Cardinaels en Evelien Reusen)

Evelien Reusen en Eddy Cardinaels presenteerden hun onderzoek naar de invloed van teamconsensus en een inclusieve werkomgeving op het conformiteitsgedrag en de informatie-uitwisseling van junior auditors. Het onderzoek richtte zich op hoe jonge accountants reageren (spreken zij zich uit?) wanneer hun eigen bevindingen of het gebied van fraude (informatie alleen bij hen bekend) in strijd zijn met de meerderheidsmening van het controleteam. Dit is belangrijk omdat accountants vaak cruciale informatie bezitten die niet direct zichtbaar is voor het hele team. In de studie wordt onderzocht of *junior auditors* geneigd zijn zich meer te conformeren aan de mening van senior teamleden dan aan die van mede-junior-auditors. De verwachting is dat senior leden door hun ervaring en autoriteit een grotere invloed zullen hebben. Naast deze vraag is onderzocht of een werkklimaat dat authenticiteit benadrukt (waarbij individuen aangemoedigd worden hun 'ware zelf' te tonen) de conformiteit van junior auditors *vergroot* in vergelijking met een werkklimaat dat nadruk legt op een gevoel van saamhorigheid (waarbij het belangrijk is om deel uit te maken van de groep). Gevoelsmatig zou verwachten dat nadruk op authenticiteit zou zorgen voor een *verlaging* van de conformiteit. Toch betogen de onderzoekers dat authenticiteit een hogere plek in de behoeftenpiramide van Maslow inneemt en, zolang het gevoel van saamhorigheid nog niet is vervuld, de saamhorigheid de boventoon zal voeren, ook als de nadruk ligt op authenticiteit (zie de video van de presentatie voor meer uitleg). Het onderzoek werd uitgevoerd door middel van een experiment met 127 junior auditors van twee grote accountantskantoren in Nederland. De accountants kregen een hypothetische fraudecasus voorgelegd waarbij ze privé-informatie opdeden die fraude kon suggereren. Vervolgens moesten ze een initiële risico-inschatting maken. Na deze inschatting werden ze blootgesteld aan verschillende scenario's van teamconsensus (de mening van junior of senior teamleden) en werkklimaten (authenticiteit versus saamhorigheid). Daarna moesten ze weer een risico-inschatting maken. Op basis daarvan is de neiging tot conformeren afgeleid. En er werd gevraagd in hoeverre de deelnemers bereid waren om hun privé-informatie op tafel te leggen. De bevindingen laten zien dat junior auditors een grotere neiging hebben om zich te conformeren aan de mening van senior teamleden dan aan die van andere junior auditors. Dit impliceert dat de invloed van autoriteit en ervaring aanzienlijk is. En de deelnemers zagen fraude daardoor dus ook als minder waarschijnlijk. Bovendien was de neiging om te conformeren sterker in een werkklimaat dat authenticiteit benadrukte. Dit leidde tot een lagere risicobeoordeling en een verminderde bereidheid om privé-informatie te delen. Dit wijst op een paradoxaal effect waarbij de nadruk op authenticiteit zonder voldoende aandacht voor saamhorigheid mogelijk kan leiden tot verhoogde conformiteit. De bereidheid

om privé-informatie te delen was hoger in een authentiek klimaat wanneer de teamconsensus afkomstig was van junior auditors, maar nam significant af wanneer de consensus van senior leden kwam. Dit suggereert dat de autoriteit van senior leden in combinatie met een authenticiteitsklimaat een remmend effect kan hebben op de openheid van junior auditors. Het onderzoek toont aan dat junior auditors vatbaar zijn voor conformiteit, vooral onder invloed van senior teamleden en binnen een klimaat dat authenticiteit benadrukt zonder voldoende aandacht voor saamhorigheid. De onderzoekers suggereren dat accountantskantoren eerst een gevoel van saamhorigheid moeten cultiveren voordat ze authenticiteit benadrukken om ongewenste effecten van conformiteit te verminderen. Dit kan bijdragen aan een betere informatie-uitwisseling en nauwkeurigere risicobeoordelingen in het controleproces.

Youtube-link naar sessie: <https://youtu.be/Q1m458FteTw?si=ZvB09sh6gWBXlh2c&t=10757>

Innovatie en samenwerking zijn nodig

Jere Francis, FAR Research Chair, sloot het congres af met reflecties en uitdagingen voor verschillende belanghebbenden, zoals regelgevers, bedrijven en academici. Francis daagde accountantskantoren uit om de leiderschapsgedragingen die goed werken in individuele teams, consistent te implementeren in het hele bedrijf. Hij benadrukte de noodzaak van nieuwe denkwijzen om accountantscontroles te verbeteren, aangezien regulering alleen niet voldoende is. Innovatie en samenwerking zijn nodig om niet vast te blijven zitten in oude patronen.

Youtube-link naar sessie: https://youtu.be/Q1m458FteTw?si=nuFvs7Hr_SavEw9Y&t=13550