Tien jaar Foundation *for* Auditing Research: verleden, heden en toekomst

F
AR
Foundation *for*
Auditing Research

Inhoudsopgave

Het eerste decennium van de Foundation for Auditing Research	**3**
Tien jaar Foundation for Auditing Research: een terug- en vooruitblik	**7**
Commerciële inspanningen van accountants vormen geen bedreiging voor de controlekwaliteit	**17**
De verwachtingen van studenten over het accountantsberoep komen niet overeen met de ervaringen van accountants	**23**
'Geërfde' versus zelfontwikkelde data analytic tests en het professioneel-kritisch handelen van accountants	**29**
Leren binnen audit teams	**35**
Kerncijfers	**40**
Projecten	**41**

Het eerste decennium van de Foundation *for* Auditing Research

De Foundation for Auditing Research (FAR) viert haar tienjarig jubileum. Ter gelegenheid van deze bijzondere mijlpaal presenteren wij met trots deze jubileumpublicatie.

In het afgelopen decennium is FAR uitgegroeid tot een uniek platform waar gedegen academisch onderzoek en de accountantspraktijk op een constructieve en waardevolle manier samenkomen. Wat FAR bijzonder maakt, is niet alleen de toegang tot rijke, praktijkgerichte auditdata, maar vooral de voortdurende dialoog tussen onderzoekers en accountants.

Dit boekje laat zien hoe FAR deze samenwerking tot leven brengt. Het bevat een interview met de vertrekkende *academic director* Jan Bouwens en zijn opvolger Anna Gold. Hun reflecties bieden zowel een persoonlijke als institutionele kijk op de ontwikkeling van FAR in de afgelopen tien jaar en de koers die voor de toekomst is uitgezet. Het interview laat zien hoe FAR's missie, het dichter bij elkaar brengen van wetenschap en praktijk, is uitgegroeid van een ambitie tot een alledaagse realiteit, en benadrukt tegelijkertijd waar nog verdere stappen gezet kunnen, en moeten, worden.

Om de gemeenschappelijke basis tussen wetenschap en praktijk te illustreren, bevat dit boekje daarnaast vier projectbeschrijvingen. Elke beschrijving belicht kort een FAR-gerelateerde studie, gevolgd door het perspectief van een onderzoeker en een reflectie van een praktijkprofessional. Deze bijdragen onderstrepen dat FAR-onderzoek een vorm van co-creatie is: niet *over* de praktijk, maar *samen met* de praktijk.

Tot slot bevat dit boekje kerncijfers over de activiteiten en prestaties van FAR, evenals een overzicht van lopende en afgeronde onderzoeksprojecten. Deze onderdelen weerspiegelen de schaal, diversiteit en groeiende internationale reikwijdte van het werk van FAR.

In deze jubileumpublicatie kijken we niet alleen met trots terug, maar ook met ambitie vooruit. Er is nog veel te doen: het versterken van kennisoverdracht, het vergroten van de praktische toepasbaarheid van onderzoek en het verdiepen van de betrokkenheid binnen zowel auditkantoren als de academische wereld.

Wij hopen dat dit boekje blijvende samenwerking, kritische reflectie en nieuwe initiatieven in de komende jaren zal inspireren.

Wij wensen u veel leesplezier
en kijken uit naar toekomstige
samenwerking.

Henriëtte Prast
Chair of the FAR board

FAR Board Members

Jan Bouwens

Tien jaar Foundation for Auditing Research: een terug- en vooruitblik

Dit jaar bestaat de Foundation for Auditing Research (FAR) tien jaar. Naar aanleiding van het rapport *In het Publiek Belang: Maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en de onafhankelijkheid van de accountantscontrole* startte de FAR tien jaar geleden met de invulling van het voorgestelde onafhankelijk onderzoeksinstituut. Er is in die tien jaar veel gebeurd en FAR is inmiddels uitgegroeid tot een wereldwijd bekend fenomeen. Kortom: hoog tijd om terug te blikken en vooruit te kijken met *founding father* en vertrekkende *academic director* Jan Bouwens en zijn opvolger Anna Gold.

Jan, jij bent een van de oprichters van de FAR. Hoe ben jij betrokken geraakt bij de FAR?

Jan: 'Ik heb vanaf het jaar 2000 vele artikelen geschreven voor Accountant.nl waarin ik steeds probeerde om de accountantskantoren ertoe te bewegen om data te verstrekken voor onderzoek. Ik vond het onderzoek dat werd gedaan nogal beperkt, omdat vooral externe data moesten worden gebruikt, denk bijvoorbeeld aan het gebruik van *audit fees* als benadering van controlekwaliteit. Die fees zijn echter geen goede indicator voor het werk dat is gedaan, door wie het is gedaan en in welke context. En dat terwijl de kantoren zelf prachtige gegevens beschikbaar hebben die kunnen leiden tot waardevolle inzichten. Ik kreeg echter steeds nul op het rekest, meestal vanwege bestuurlijke weerstand. Toen verscheen in 2014 het rapport *In het publiek belang* met de 53 maatregelen ter verbetering van de controlekwaliteit. Een van de maatregelen was dat er een onderzoeksinstituut moest worden gevormd. Daar ben ik bovenop gesprongen, samen met Olof Bik, die verbonden was aan Nyenrode Business Universiteit. We hebben de opstellers van het rapport, de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep, benaderd. Er is toen een commissie gevormd – waarin ook de kantoren vertegenwoordigd

waren – die het wetenschappelijk instituut moest voorbereiden. Dat gebeurde onder voorzitterschap van de NBA. Na vele bijeenkomsten en intensief overleg is daarna in oktober 2015 de Stichting Foundation for Auditing Research opgericht.'

Gingen jullie toen meteen van start?
'Nou nee. De kantoren mogen cliëntdata alleen benutten voor eigen gebruik. Daar moesten we dus iets omheen ontwikkelen en dat hebben we met KPMG juridisch voorbereid. De afspraak was dat als de raad van bestuur van KPMG in zou stemmen met ons voorstel dat dan alle deelnemende kantoren akkoord zouden zijn. En dat is ook gebeurd. De onderzoeksdata worden geanonimiseerd en bevinden zich in een beveiligde digitale kluis bij Centerdata in Tilburg. Via de kluis krijgen de onderzoekers toegang tot de anonieme data, die elk kantoor in eigendom heeft. Het heeft meer dan een jaar geduurd om dit te regelen. In feite zijn we dus pas in 2016 begonnen. In het begin zijn we ook bij alle kantoren op bezoek gegaan om te bespreken welke dataverzoeken ze konden verwachten. Daarbij gaat het bijvoorbeeld over hoe men binnen auditteams met elkaar omgaat. Dat was voor sommige kantoren een uitdaging, want daarover werd nog weinig vastgelegd, alhoewel dat volgens de regels wel moet. Uiteraard vond men het wel zeer interessant om daarmee aan de slag te gaan en men wilde dus graag meewerken.'

Dat lijkt me een win-win-situatie?
'Zeker. Ik vind het persoonlijk een van de grote verdiensten van de FAR dat de kantoren zijn gaan nadenken over het feit dat ze met hun data op goud zitten. Voorheen konden ze er echter weinig mee doen, puur omdat veel inzicht gevende data nog niet systematisch werd vastgelegd. Dat kan nu wel, want mede door de datavragen van FAR-onderzoekers zijn de kantoren zich meer bewust geworden van de mogelijkheden die de data ook voor henzelf biedt. De systemen zijn inmiddels zodanig ingericht dat ze niet alleen aan FAR kunnen leveren, maar ook intern veel meer met hun data kunnen doen, bijvoorbeeld ten behoeve van root cause analysis.'

'Kantoren zitten met hun data op goud'

Hoe worden de onderzoeksthema's van de FAR bepaald?
Jan: 'Het leitmotiv van de FAR is het vinden van antwoorden op dringende vragen over de kwaliteit van audit en assurance. Welke krachten bepalen de kwaliteit van het werk van de accountant? Hoe weten we dat we kunnen vertrouwen op de gecontroleerde cijfers? Wat bepaalt de controlekwaliteit? Om die vragen te beantwoorden kijken we onder andere naar controleteams, hoe ze zijn samengesteld, hoe ze functioneren onder tijdsdruk, hoe de communicatie tussen de verschillende functieniveaus verloopt, enzovoort.'

Anna: 'Dat zijn vaak vragen die je enkel op basis van publiek beschikbare data, bijvoorbeeld in jaarverslagen of controleverklaringen, eigenlijk niet kunt beantwoorden. Dat je via de FAR toegang kunt krijgen tot dit soort informatie is dan ook uniek in de wereld.'

Komen de kantoren zelf met thema's?
Jan: 'De FAR heeft een scientific committee waarin ideeën worden gegenereerd. Hierin formuleren wetenschappers en praktijkaccountants samen onderzoeksthema's. Die twee stromen brengen we heel bewust bij elkaar. In het begin vonden die discussies allemaal op bestuursniveau plaats. Aangezien dat vaak nogal lange discussies werden, hebben we nu werkgroepen die onderzoeksthema's voorbereiden, die vervolgens worden beoordeeld door het bestuur. De geselecteerde thema's worden periodiek gepubliceerd in een call for research.'

Anna: 'We stellen onderzoekers in staat om aan de hand van concrete voorstellen zelf invulling te geven aan een onderzoeksthema, waarmee zij denken maatschappelijke impact te hebben en op basis waarvan ze kunnen publiceren. We zijn op zoek naar onderwerpen die voor zowel de academische wereld als voor de praktijk belangrijk zijn. Dat is niet altijd zo. Soms willen onderzoekers iets waarvan de kantoren het nut niet meteen inzien, of wat ze minder interessant vinden, en andersom.'

Daarmee komen we ook terecht op het aloude spanningsveld tussen wetenschap en praktijk. Wat heeft FAR hier inmiddels voor vooruitgang kunnen boeken?
Jan: 'Het is goed om even te kijken naar waar we vandaan komen. In een van de eerste conferenties was een gerenommeerde Amerikaanse onderzoeker aanwezig. Hij presenteerde zijn visie op controlekwaliteit, en hoe je dat als onderzoeker kunt meten. Michael de Ridder van PwC stond toen op en zei dat de gepresenteerde meetmethodes weinig tot niets te maken hebben met de toegevoegde waarde van een accountant. Hij

vond het zelfs onzinnig. Dat was een goede en waardevolle *clash*, een nuttig constructief conflict. Er wordt in de Verenigde Staten overigens nog steeds gesproken over deze ontmoeting tussen wetenschap en praktijk. Het was in feite een *wake-up-call* voor de academici dat er nog wel wat te verbeteren viel. Maar het was ook een prikkel voor de praktijk om beter aan te geven en te overleggen welke academische kennis nodig is om vooruitgang te boeken op het gebied van controlekwaliteit. Dat begon met de basisvraag: wat is controlekwaliteit eigenlijk? Marleen Willekens en ik houden daar op dit moment overigens presentaties over. Er zijn natuurlijk accountants die zeggen dat ze dat allemaal al weten. Maar we merken tijdens de discussies dat er nog veel geleerd kan worden over de vraag welke maatregelen sterk van invloed zijn op kwaliteit. Zo zien we bijvoorbeeld dat een meer dan normale personeelsdoorloop sterk van invloed is. En wijzigingen in de teamsamenstelling zijn goed als omstandigheden bij de klant afwijken van wat eerder werd gedacht, maar teamwijzigingen aan het einde van de controle zijn juist slecht voor de kwaliteit.'

Wat heeft de wake-up call concreet veranderd?

Jan: 'Er wordt nu echt gepraat over wat de factoren zijn die de controlekwaliteit bepalen. Daar werd voorheen nauwelijks over gesproken.'

Anna: 'De uitdaging zit voor een groot deel in de communicatie over de onderzoeksresultaten. Ik denk dat er veel waardevol onderzoek wordt gedaan, maar als onderzoekers dat alleen maar naar buiten brengen op de manieren die ze traditioneel gewend zijn, zoals op seminars en congressen, dan gebeurt dat in een taal die praktijkmensen vaak niet begrijpen. Ook wordt de focus vaak te veel op theoretische aspecten gelegd in plaats van praktische implicaties. Wij hebben als onderzoekers een verantwoordelijkheid om onze inzichten te vertalen naar een manier die door praktijkmensen goed te volgen en relevant is. Je moet als onderzoeker nu door de FAR wel veel meer contact onderhouden met de kantoren, dat was 20 jaar geleden echt niet zo. Toen zat je als onderzoeker vooral in je kamer en had veel minder benul van wat er in de praktijk gebeurde.'

Jan: 'Als ik de eerste en laatste conferentie vergelijk dan zie ik dat het enthousiasme enorm is toegenomen. De afstand tussen wetenschap en praktijk is minder groot geworden en de interesse is gegroeid, zeker ook bij jongere accountants. Toch hoor ik nog steeds dat veel van wat wordt besproken best veraf staat van de dagelijkse praktijk. Wij spreken meestal niet over de tientallen specifieke controlehandelingen tijdens een accountantscontrole, het gaat vaak over hogere beleidsniveaus.'

> *'We kijken naar onderwerpen die zowel academisch als praktisch belangrijk zijn'*

Wat kunnen we nog verder verbeteren?

Jan: 'De experimenten die nu worden gedaan vinden bijna allemaal plaats tijdens leiderschapssessies en opleidingsprogramma's. Daar vindt zoveel als mogelijk ook directe overdracht plaats van het doel en nut van het onderzoek. Naast de kennis die via de FAR-onderzoeken wordt ontwikkeld streeft de FAR ook naar de ontsluiting van bredere kennis uit auditing-onderzoek buiten de FAR.'

Anna: 'Er is inderdaad al veel kennis over zaken die bij de kantoren nog niet leven. Daarin kan de FAR ook een mooie rol vervullen. Het is wel goed om te beseffen dat onderzoekers echt op een ander soort podium staan als ze voor een praktijkpubliek optreden. Dat leidt tot een volledig andere manier van presenteren dan ze gewend zijn. Sommige onderzoekers kunnen dat van nature, anderen moeten dit aanleren. Een goede onderzoeker is niet per definitie ook een goede communicator. De FAR kan hier nog meer aandacht aan besteden door onderzoekers daarin te begeleiden.'

Jan: 'De onderzoeksvragen waarmee we aan de slag gaan zijn in de loop der jaren wel steeds relevanter geworden voor de kantoren. Maar er is nog wel winst te behalen door de echte connectie tussen het onderzochte en wat er op kantoor gebeurt te versterken, en zo een antwoord te geven op de "wat kan ik er morgen mee doen-vraag".'

Anna: 'Daar doen we natuurlijk al van alles aan, bijvoorbeeld met de masterclasses en de podcasts. Maar we kijken nog naar meer manieren om hieraan bij te dragen. We kunnen bijvoorbeeld nog veel meer doen op kantoorniveau. Zo kunnen onderzoekers langsgaan bij kantoren

en daar een presentatie of discussie verzorgen voor een groep mensen die specifiek met dat onderwerp te maken hebben en geïnteresseerd zijn om daarover met de onderzoekers in gesprek te gaan. Op dit gebied gaan we dingen uitproberen om te zien wat goed werkt. Daarbij spelen onze liaisons binnen de kantoren een belangrijke rol.'

'Wat kan ik er morgen mee doen', klinkt als: 'als ik aan knop A draai, dan gebeurt er B. Dat is meestal geen concreet onderzoeksresultaat, toch?'
Jan: 'Dat kan inderdaad meestal niet. We doen voor 90 procent beleidsrelevant onderzoek.
De resultaten bieden vooral beleidsinformatie. We kijken bijvoorbeeld naar de omstandigheden die de professioneel-kritische houding van een team verhogen. Dat is vooral een beleidskwestie, daar kun je niet meteen morgen iets mee doen in je team.'

Anna: 'Het klopt dat je vaak tijd nodig hebt om grotere beleidsveranderingen door te voeren, maar sommige onderzoeksinzichten kun je ook morgen al toepassen. FAR-onderzoek laat zien dat kleine interventies soms verrassend veel effect hebben op hoe teams denken en handelen.

Een mooi voorbeeld is dat partners expliciet met hun team kunnen delen dat de audit committee chair hun werk ondersteunt. Uit FAR-onderzoek weten we dat zo'n simpele boodschap al kan bijdragen aan een sterkere professioneel-kritische houding in het team, omdat het duidelijk maakt dat er ruimte is om moeilijke gesprekken te voeren en scherpe vragen te stellen. Een tweede voorbeeld komt uit onderzoek naar data-analyse tools. Daaruit blijkt dat auditors minder geneigd zijn te vertrouwen op een test die ze niet zelf hebben ontwikkeld. Maar het helpt al enorm wanneer ze korte achtergrondinformatie krijgen over hoe de test is opgebouwd, bijvoorbeeld in de vorm van een memo. Dat vergroot het begrip en dus ook het professioneel-kritisch gebruik van zo'n tool. Dat zijn geen grote beleidswijzigingen, maar wel heel concrete 'kleine knoppen' waar je morgen aan kunt draaien om het denk- en werkproces van teams positief te beïnvloeden.'

> *'Beide zijden kunnen veel van elkaar leren'*

Hoe kun je kantoren ervan overtuigen dat dit soort uitkomsten belangrijk zijn?
Jan: 'Alle kantoren zijn continu bezig met de vraag hoe ze de kwaliteit kunnen vergroten en de audit effectiever en efficiënter kunnen maken. Ook onderzoek naar de kwaliteit van *forecasting* zou bijvoorbeeld een waardevolle bijdrage kunnen leveren. Dan zou je meer op het gebied van de natuurlijke adviesfunctie zitten. Als we dit soort vraagstukken wat meer ruimte zouden geven in ons onderzoek, dan kunnen we de praktijk ook nog meer aanspreken wellicht.'

> *'De uitdaging zit in de communicatie over de onderzoeksresultaten'*

Anna: 'Professionals raken vooral overtuigd wanneer onderzoeks-bevindingen niet alleen theoretisch interessant zijn, maar ook houvast bieden voor praktische verbeteringen. Wat daarbij echt helpt, is om professionals actief in gesprek te brengen met onderzoekers: samen de resultaten bespreken, doorvragen op mechanismen en mogelijke vervolgstappen verkennen. Als je zulke gesprekken bovendien organiseert met meerdere kantoren tegelijk, ontstaat er een natuurlijk platform om ervaringen en aanpakken met elkaar te vergelijken en van elkaar te leren. We hebben gemerkt hoe waardevol dat kan zijn, bijvoorbeeld tijdens de masterclass over innovation mindset in 2024, waar dat kruisbestuivende gesprek heel veel energie en nieuwe ideeën opleverde. Zulke interacties maken onderzoeksuitkomsten niet alleen relevanter, maar ook directer toepasbaar in de praktijk.'

Jan, FAR is toch een beetje jouw kindje, hoe kijk je terug op de afgelopen 10 jaar?
'Accountancy is een toegepaste wetenschap, dus daarvoor lijkt mij contact tussen wetenschap en praktijk een belangrijke voorwaarde. Toch was dat lang niet zo. Ik kan me nog goed heugen dat iemand van een groot kantoor tegen mij zei "Jan, sorry dat ik het zeg, maar elke cent die wordt besteed aan onderzoek is verbrand geld". Volgens mij is de situatie echt grondig veranderd en ik hoop, en denk, dat geen enkel kantoor deze mening nog is toegedaan. Er is veel gaande in de kantoren, waarvan men zelf ook vaak niet weet wat de relatie daarvan is met controlekwaliteit.

Daar kunnen onderzoekers wel iets over zeggen. Er zijn grote hobbels geweest die we hebben moeten nemen, maar ik kijk positief terug. Ik beschouw de FAR als een groot succes. We werken samen met de beste internationale onderzoekers van de beste universiteiten. Het onderzoek is van wereldtopniveau. En we hebben het aantal promovendi in Nederland op zijn minst verdubbeld in de afgelopen tien jaar. De kennisbasis op het gebied van accountantscontrole in Nederland is dus enorm vergroot dankzij de inspanningen van de FAR.'

> *'Sommige onderzoeksinzichten kun je morgen al toepassen'*

Anna, kun jij een blik in de toekomst werpen?

Anna: 'Ik heb al vanaf het begin van de FAR als onderzoeker meegedaan vanaf de andere kant van de tafel. De FAR is nu een heel andere organisatie dan in het begin. Ik heb de professionalisering meegemaakt. Er zit nu een ondersteunend team. Het uitvoeren van nieuwe ideeën is eenvoudiger geworden. Ik maak dus een comfortabele start, maar ik zie veel verbeterpotentie en ga zeker niet stilzitten. We hebben net al het nodige genoemd, maar laat ik de speerpunten nog even neerzetten. We moeten de kennisoverdracht verbeteren aan beide zijden, ervoor zorgen dat men elkaar beter begrijpt. We moeten nog meer onderzoek doen dat de kantoren aanspreekt. Onderzoekers moeten hun kennis zo goed mogelijk overbrengen en ook kijken hoe kantoren meer met de kennis kunnen doen. Zoals gezegd is het soms lastig om op basis van onderzoek concrete handvatten te geven die de gemiddelde accountant morgen op de werkvloer kan gebruiken. Toch merk ik dat wanneer je die resultaten met elkaar bespreekt, er vaak vanzelf kleine ideeën ontstaan waar teams direct iets mee kunnen. Alleen al door de dialoog kan er meerwaarde ontstaan. Dat wordt nu nog vaak nog onderschat. Onderzoekers moeten niet stoppen na het publiceren van de onderzoeksresultaten. De discussies daarna zijn juist heel waardevol voor de praktijk. Die gaan soms ook nog heel andere kanten op dan verwacht. Daarin kunnen beide zijden van elkaar leren.' ■

(Dit artikel is eerder verschenen op Accountant.nl)

Anna Gold

Justin Leiby

Commerciële inspanningen van accountants vormen geen bedreiging voor de controlekwaliteit

Artikel: *Where Does the Time Go? Auditors' Commercial Effort, Professional Effort, and Audit Quality door William Ciconte, Justin Leiby en Marleen Willekens. Gepubliceerd in Journal of Accounting Research, maart 2025.*

Invalshoek vanuit het onderzoek: *Justin Leiby (Professor of Accountancy, Gies College of Business, University of Illinois Urbana-Champaign)*

Invalshoek vanuit de praktijk: *Ralph ter Hoeven (Professor Corporate Reporting, University of Groningen en voormalig partner bij Deloitte)*

DE STUDIE EN DE RESULTATEN

De centrale onderzoeksvraag van deze studie luidt: vormen de commerciële inspanningen van accountants een bedreiging voor de controlekwaliteit (zoals vaak wordt aangenomen in theorie en regelgeving)? Tijdens de FAR Conference 2025 noemde Justin Leiby deze vraag een 'sacred cow' (een heilig huisje) voor onderzoekers, toezichthouders en accountants. Maar is deze langbestaande vraag eigenlijk wel een probleem?

De studie richt zich op de relatie tussen de commerciële inspanningen van accountants enerzijds en beloning, totale controle-inspanning en controlekwaliteit anderzijds. De bevindingen laten geen bewijs zien dat commerciële inspanningen de controlekwaliteit bedreigen. Integendeel, onder bepaalde omstandigheden lijken ze de kwaliteit juist te verbeteren. Accountants die zich meer richten op commerciële activiteiten maken vaker gebruik van de kwaliteitswaarborgen binnen het kantoor, met name van technische consultaties, wat leidt tot een hogere controlekwaliteit.

De veronderstelling dat commerciële inspanningen van accountants de controlekwaliteit bedreigen staat dus ter discussie, en werpt de vraag op of extra regelgeving om commerciële motieven in te perken wel nodig is.

Invalshoek vanuit het onderzoek

door Justin Leiby

'Soms is het lastig om de praktische en theoretische redenen voor het doen van onderzoek te scheiden van elkaar. Ik geloof dat het onderwerp van dit FAR-project beide elementen bevat. Persoonlijk heb ik een buitengewone interesse in 'vanzelfsprekende aannames' die als waar worden beschouwd en zelden ter discussie worden gesteld. Een van de grote aannames, zowel theoretisch als praktisch, binnen de wereld van auditing, is de veronderstelling dat er een fundamentele kloof bestaat tussen commerciële motieven om winst te maken en de professionele verplichting om de belangen van de maatschappij als stakeholder te dienen.

Praktisch gezien is dit onderwerp zeer belangrijk, omdat veel regelgeving gericht is op het tegengaan van de vermeende negatieve effecten van commerciële motieven. Natuurlijk zijn die negatieve effecten er ook, maar wij vroegen ons af of daar eigenlijk wel bewijs voor bestaat. We waren verrast dat FAR openstond voor dit onderzoeksidee, aangezien iedereen lijkt aan te nemen dat het waar is.

We gebruikten in het onderzoek een theoretisch kader dat mij aanspreekt. Daarin wordt gesteld dat je als theoretisch expert reputatieprikkels hebt om geen hulp te zoeken op je expertisegebied. Dan zou je voor anderen namelijk minder als een expert overkomen.

Wij voorspelden dat accountants die commercieel gemotiveerd zijn minder gebruikmaken van hun eigen technische expertise. Zij zijn mogelijk eerder bereid om gebruik te maken van de kwaliteitsborgingssystemen binnen een kantoor die eventuele kwaliteitsinefficiënties in de controle kunnen compenseren. En dat is ook wat de resultaten lieten zien, in een aantal van de geteste omstandigheden. Vooral consultatie blijkt effectief te zijn. We zouden ons dus moeten richten op manieren om de consultatiesystemen binnen accountantskantoren te verbeteren, zodat de mensen die moeten consulteren dat ook daadwerkelijk doen en daar de juiste prikkels voor krijgen.

'Er zou een hogere bewijslast moeten komen voor nieuwe regels'

Bovendien zou er een hogere bewijslast moeten komen voordat nieuwe regels worden ingevoerd die commerciële motivatie proberen in te perken. We hebben hard bewijs nodig voordat er extra kosten worden opgelegd! Hopelijk zet onze paper een gesprek op dit gebied in gang.

Ik wil graag ook nog iets zeggen over de waarde van auditonderzoek. Het onderzoek komt de maatschappij en de controlepraktijk ten goede door het geven van inzicht in de manier waarop controleactiviteiten invloed hebben op belangrijke belanghebbenden—zoals investeerders, toezichthouders en het bredere publiek—en onder welke omstandigheden deze effecten optreden. Het verdiept ook ons begrip van hoe en waarom accountants hun oordelen vormen en welke professionele, organisatorische en contextuele factoren hun beslissingen beïnvloeden. Deze kennis helpt om de omstandigheden te definiëren waarin bepaalde controlebenaderingen of -standaarden meer kans van slagen of falen hebben, waardoor beleidsmakers, opleiders en accountantskantoren standaarden, training en toezicht kunnen verfijnen om de controlekwaliteit en het publieke vertrouwen in financiële verslaggeving te verbeteren.'

Invalshoek vanuit de praktijk

door Ralph ter Hoeven

'De onderzoeksresultaten verrassen me niet, al herken ik niet volledig de uitkomst dat meer commercieel georiënteerde partners vaker consulteren dan meer technisch georiënteerde partners. Maar dat komt wellicht doordat ik me baseer op anekdotisch bewijs.

In mijn ervaring als consultatie-expert bij Deloitte namen technisch onderlegde partners en senior managers vaak contact met mij op om advies te vragen over de toelaatbaarheid van bepaalde werkwijzen. Deze verzoeken waren vaak ingegeven door hun eigen expertise. De meer commercieel georiënteerde partners zorgden er daarentegen voor dat zij zich omringden met technisch hooggekwalificeerde mensen, die mij vervolgens consulteerden over belangrijke kwesties, vaak met betrekking tot aanpassingen die klanten moesten doorvoeren. Dus in die zin bevestigt dat wel de bevindingen in het artikel. Overigens wordt soms over het hoofd gezien dat meer commercieel georiënteerde partners vaak zeer overtuigende mensen zijn. Dat is een belangrijke reden waarom zij de

klant weten binnen te halen in een aanbestedingsproces. De andere kant van diezelfde medaille is echter dat zij er ook niet voor terugdeinzen om de klant te confronteren met specifieke kwesties die moeten worden aangepakt.

Wat mij opviel in mijn rol als consultatie-expert, is dat sommige partners vaak bellen, terwijl anderen dat helemaal niet doen. Ik heb dat gedrag nooit echt goed kunnen doorgronden. Dit sluit deels aan bij de bevindingen van de studie van het Leiby-team. Ik denk dat toekomstig onderzoek zich hierop zou kunnen richten, zeker als het gaat om de eventuele effecten op teams.

Maar wat kunnen met dit soort onderzoek? Het kan vooroordelen wegnemen. Vaak wordt gedacht dat er een positief verband is tussen commercieel sterke partners en controle-risico, dat zij geen gebruik maken van controlesystemen en dat zij vooral gericht zijn op winst en het vermijden van budgetoverschrijdingen. Deze studie laat zien dat dit probleem zeker minder groot is dan vaak wordt voorgesteld.

Dit kan ook waardevol zijn voor regelgevers en toezichthouders. Het is belangrijk om te onderzoeken welk academisch bewijs beschikbaar is, maar we moeten kijken naar het geheel aan kennis, niet naar individuele studies. En een paar slecht verlopen controles mogen nooit de aanleiding zijn om nieuwe regels op te leggen.

Ik ben zeer enthousiast over de Foundation for Auditing Research. Ik heb altijd geprobeerd om ook ons management hierin mee te krijgen. Ik vind het geweldig dat de Foundation bestaat en hoe we dit in Nederland hebben opgezet. Je bent als onderzoeker veel directer betrokken bij de controle zelf en kunt werken met zeer relevante data. Daar draait het om. Ik vind dit daarom ook een pareltje van een artikel'. ■

Link naar het artikel:

Link naar de FAR Practice Note:

Ralph ter Hoeven

Christian Peters

De verwachtingen van studenten over het accountantsberoep komen niet overeen met de ervaringen van accountants

Artikel: *The Expectations-Reality Gap in Auditing: A Comparison of Student Expectations and Auditor Experiences door Bart Dierynck, Claudia Marangoni, Christian Peters en Lobke Weijers. Gepubliceerd in Accounting Horizons, november 2025.*

Invalshoek vanuit het onderzoek: *Christian Peters (Assistant Professor of Accounting and Information Systems, University of Wisconsin-Madison)*

Invalshoek vanuit de praktijk: *Peter Eimers (Professor of Audit & Assurance, Vrije Universiteit Amsterdam en voormalig partner bij EY)*

DE STUDIE EN DE RESULTATEN

In dit artikel wordt onderzocht of de verwachtingen van studenten overeenkomen met de realiteit in de beginfase van een carrière bij Big 4- en middelgrote accountantskantoren. De onderzoekers bestudeerden de kloof tussen wat studenten verwachten van het accountantsvak en wat beginnende accountants daadwerkelijk in de praktijk ervaren. Ook wordt onderzocht of er een verband is tussen die verwachtingen en de intentie om starten in het beroep.

De resultaten laten zien dat studenten de positieve aspecten van het accountantsberoep vaak onderschatten en de negatieve aspecten juist overschatten. Met andere woorden: hun beeld van het beroep is over het algemeen negatief vertekend. Ze onderschatten aantrekkelijke kenmerken zoals de intellectuele uitdaging, klantcontact en autonomie. Tegelijkertijd overschatten ze minder aantrekkelijke aspecten, zoals de repetitieve aard van het werk en het maken van overuren.

Deze vertekende perceptie beïnvloedt hun intentie om het beroep in te stappen negatief, vooral in het geval van de Big Four (maar ook bij middelgrote kantoren).

De verwachting was dat de kloof groter zou zijn tijdens de bacheloropleiding en zou afnemen tijdens de masteropleiding, naarmate studenten een duidelijker beeld van het beroep krijgen. De resultaten ondersteunen dit echter niet. In sommige gevallen wordt de kloof zelfs groter.

Er is ook onderzocht of carrière-evenementen, meeloopdagen of gastcolleges kunnen helpen om deze kloof te overbruggen. Volgens de studie hebben alleen inhouse-evenementen een positief effect. Gastcolleges kunnen in sommige gevallen zelfs een negatief effect hebben.

Deze resultaten onderstrepen het belang van het verbeteren van de verwachtingen van studenten om zo het tekort aan auditprofessionals te verminderen. Er is behoefte aan alternatieve strategieën om de verwachtingen van studenten beter af te stemmen op de werkelijkheid binnen accountantskantoren.

Invalshoek vanuit het onderzoek

door Christian Peters

'Het aantal mensen dat het accountantsvak instroomt, neemt af. Studenten kiezen steeds vaker voor andere richtingen, zoals informatiemanagement en consultancy, die bovendien beter betalen. Toch moeten controlerend accountants, als vertrouwde vertegenwoordigers van het publieke belang, hun rol kunnen blijven vervullen. Anders heeft dit negatieve gevolgen voor de controlekwaliteit.

We vonden het essentieel om te onderzoeken hoe studenten tegen het beroep aankijken en of we invloed kunnen uitoefenen op mogelijk onjuiste percepties.

Er gaat duidelijk iets mis in de manier waarop het beroep wordt gepresenteerd. Dit kan worden beïnvloed door de manier waarop bepaalde aspecten van het controlevak in het onderwijs worden belicht. Zo zouden de positieve kanten van het werk benadrukt kunnen worden, in plaats van de nadelen. Als je mensen wilt aantrekken, moet je nauwkeurige en aansprekende informatie bieden. Deze studie onderzocht waar die communicatie misgaat, en hoe kantoren en de beroepsgroep dit kunnen verbeteren.

Ik geloof dat dit soort onderzoek maatschappelijke relevantie heeft. Accountancy is een beroep waarin wetenschappelijk onderzoek minder vaak wordt benut dan in vakgebieden zoals de geneeskunde, waar *evidence-based practice* de norm is. Ik hoop bij te dragen door onderzoek te doen dat toegankelijk is voor de praktijk, via heldere communicatie, omdat ik graag zie dat accountants beter geïnformeerd raken over onderzoeksbevindingen. Dit kan helpen om de controlekwaliteit te verbeteren, wat op zijn beurt het aantal fouten en fraude kan verminderen en belanghebbenden beter kan beschermen.

> *'Het is essentieel om te onderzoeken hoe studenten tegen het beroep aankijken'*

Omdat mensen centraal staan in het beroep, richt ik mij op het gedrag van accountants. Archiefonderzoek is ook waardevol, maar dat vindt vaak plaats op macro- of meso-niveau. Mijn interesse ligt meer op microniveau, omdat ik geloof dat controlekwaliteit binnen teams tot stand komt. Daarom is FAR zo belangrijk: het stelt ons in staat om controles van binnenuit te onderzoeken, in plaats van ze van buitenaf als een black box te proberen te begrijpen. Alleen naar de uitkomsten kijken laat het proces daarachter niet zien.'

Invalshoek vanuit de praktijk

door Peter Eimers

'Dit is een interessante studie. Het is erg belangrijk om te luisteren naar de ervaringen van jonge mensen die in het beroep werken. Blijkbaar schetsen jonge professionals een positiever beeld van het beroep dan studenten over het algemeen hebben. Dat verdient uiteraard serieuze aandacht.

Een van de oorzaken van de kloof is de berichtgeving in de media over het controlevak. Goed nieuws is geen nieuws. Krantenlezers houden van negatieve berichten. Fraude- en faillissementszaken roepen meteen de vraag op: 'waar was de accountant?' Dat is een logische reactie, want er is altijd een controleplicht. Maar dat betekent niet automatisch dat de accountant schuld treft. Helaas beïnvloedt dit ook het beeld dat studenten van het beroep hebben. Het kan ertoe leiden dat zij de negatieve aspecten overschatten, zoals ook uit de studie blijkt.

De kritische media-aandacht is ook onderdeel van de Nederlandse aard om elkaar de maat te nemen, de 'Nederlandse directheid'. Die houding is waardevol en moet gekoesterd worden, maar zou ook moeten leiden tot goed afgewogen conclusies. Daarom moeten, naast de aandacht

voor negatieve berichten over het controlevak, ook de positieve aspecten worden benadrukt.

Voor deze studie betekent dit dat de accountancysector, inclusief de opleiders, hard moet werken om de mispercepties te nuanceren die bestaan tussen de verwachtingen van studenten en de praktijkervaringen van jonge accountants. Aan de Vrije Universiteit Amsterdam hebben we de keuzemodule 'work@accountancy' voor derdejaars bachelorstudenten. In deze module volgen studenten zowel onderwijs als een stage bij een accountantskantoor. Op deze manier krijgen zij een beter beeld van wat er binnen een kantoor speelt. Dit kan de kloof die in de studie wordt aangetoond al deels verkleinen.

En de manier van lesgeven moet studenten aanspreken, want zij zijn de professionals van de toekomst. Als studenten enthousiast worden van een docent die de schoonheid en relevantie van het beroep laat zien, en tegelijkertijd negatief nieuws op een evenwichtige manier uitlegt en in de juiste context plaatst, dan kunnen we daarmee vooruit. Het maakt uit wie het verhaal vertelt, hoe het verteld wordt, en welk taalgebruik je hanteert tegenover jonge mensen. In een gastcollege kan een specialist ingaan op complexe vraagstukken en allerlei obstakels belichten. Dat levert belangrijke inzichten op, maar het kan ook de kloof vergroten tussen perceptie en de praktijk. Ook tijdens wervingsactiviteiten is het belangrijk om studenten een eerste indruk van het beroep te geven, in plaats van direct te focussen op het aanbieden van een baan.

Dit soort onderzoeken biedt waardevolle perspectieven. Het controlevak is vaak hectisch en operationeel gericht. Onderzoekers kunnen daarop reflecteren en ons begrip verdiepen. Maar dan moeten zij wel bereid zijn om zich in de realiteit van de praktijk te verplaatsen en in de schoenen van de accountant te gaan staan. En omgekeerd moeten praktijkprofessionals begrijpen dat onderzoek zeker kan bijdragen, maar dat zij niet kunnen verwachten dat onderzoekers kant-en-klare handleidingen ontwikkelen voor dagelijkse problemen.' ■

'De manier van lesgeven moet studenten aanspreken'

Link naar het artikel:

Peter Eimers

Xiaoxing Li

‘Geërfde’ versus zelfontwikkelde data analytic tests en het professioneel-kritisch handelen van accountants

Artikel: *Inheriting Versus Developing Data Analytic Tests and Auditors’ Professional Skepticism, door Xiaoxing Li, Joe Brazel, Justin Leiby en Anna Gold. Gepubliceerd in Journal of Accounting Research, augustus 2025.*

Invalshoek vanuit het onderzoek: *Xiaoxing LI (Assistant Professor, NHH Norwegian School of Economics)*

Invalshoek vanuit de praktijk: *Angelique Koopman (Lecturer en PhD Candidate, Tilburg University en voormalig audit partner bij EY).*

DE STUDIE EN DE RESULTATEN

Het gebruik van ‘data analytic tests’ in de controlepraktijk wordt steeds gebruikelijker. Toch ontwikkelen accountants deze tests niet altijd zelf.
Ze nemen vaak tests over die door anderen zijn ontwikkeld.

In deze studie wordt onderzocht of het feit dat de tests door anderen zijn ontwikkeld het zogenoemde ‘psychologisch eigenaarschap’ vermindert dat accountants ervaren bij het gebruik van deze tests. Daarnaast wordt bekeken of dit leidt tot minder professioneelkritisch handelen.

In de experimentele casus die in de studie wordt gebruikt, signaleert een data analytic test een mogelijke fraude en wordt de deelnemende accountants gevraagd om op deze waarschuwing te reageren.

De resultaten laten zien dat accountants die de tests zelf ontwikkelen meer professioneel-kritisch handelen dan degenen die tests overnemen die door anderen zijn ontwikkeld. Dit kan worden verklaard door psychologisch eigenaarschap: accountants die betrokken zijn bij de ontwikkeling van een test voelen zich er meer verantwoordelijk voor.

De resultaten laten ook zien dat het toevoegen van informatie over het ontwikkelproces van de tests het professioneel-kritisch handelen vergroot. Het informeren van accountants die de tests overnemen, bijvoorbeeld door een kort memorandum waarin de ontwikkeling van de data analytic tests is gedocumenteerd, verkleint het negatieve effect van het overnemen van deze tests.
De conclusie is dat accountantskantoren accountants actief zouden moeten betrekken bij de ontwikkeling van data analytic tests, of hen op zijn minst volledig moeten informeren over de ontwikkelprocessen.

Invalshoek vanuit het onderzoek

door Xiaoxing Li

'Hoewel data-analyse in toenemende mate wordt geïntegreerd in de controlepraktijk, is de vraag hoe toekomstige accountants ervoor kunnen zorgen dat zij op de juiste manier omgaan met technologieën die door anderen zijn ontwikkeld.

Ons oorspronkelijke idee is geïnspireerd door de trend dat accountantskantoren technologiecentra opzetten waarin dataspecialisten tools en technologie ontwikkelen voor accountants. Daardoor richten accountants zich vaak uitsluitend op het controlewerk, terwijl zij de resultaten of rapporten ontvangen van deze gespecialiseerde teams en niet betrokken zijn bij het ontwikkelproces.

Nadat we het onderzoeksidee hadden uitgewerkt, hebben we om input gevraagd vanuit de praktijk. Het fenomeen dat we wilden bestuderen bleek inderdaad herkenbaar: wanneer praktiserende accountants hun eigen data analytic tests ontwikkelen, is duidelijk zichtbaar dat dit hun verantwoordelijkheidsgevoel en eigenaarschap vergroot. Dit benadrukte het belang om dieper in te gaan op de effecten van het overnemen van tests.

Naast dat belangrijke vraagstuk dachten we tegelijkertijd na over een mogelijke oplossing om de negatieve effecten van het overnemen van data analytic tests te verminderen. Zowel vanuit de theorie als de praktijk verwachtten we dat het verstrekken van informatie over de ontwikkeling van de tests het psychologisch eigenaarschap zou kunnen vergroten. En dat blijkt inderdaad te werken.

Ik geloof dat auditonderzoek een cruciale rol speelt in het bevorderen van continu leren en reflectieve praktijk binnen de accountancy. Door het genereren van degelijk bewijs en het bieden van theoretische inzichten in de ontwikkeling van controlemethoden en -praktijken, stelt het accountants in staat om hun aanpak kritisch te evalueren en te verbeteren. Uiteindelijk draagt auditonderzoek bij aan de ontwikkeling van een robuustere, effectievere en duurzamere controlepraktijk.'

Practitioner's view

by Angelique Koopman

'Naar mijn mening worden succesvolle innovaties beoordeeld op de mate waarin ze worden opgenomen in de controlepraktijk. Hoewel bepaalde technologieën geavanceerd en veelbelovend kunnen lijken, kan de implementatie in de praktijk teleurstellend zijn als het te duur of te ingewikkeld is. Mijn eigen ervaring met controle-innovatie is dat het betrekken van accountants in het veld cruciaal is voor het succes.

> *'Hoe kunnen toekomstige accountants ervoor zorgen dat zij op de juiste manier omgaan met technologieën?'*

Ik geloof dat accountants kunnen profiteren van academisch onderzoek, omdat onderzoek reële fenomenen onderzoekt met systematische en objectieve methoden die de beroepspraktijk kunnen informeren en verbeteren. Het onderzoek van Li en haar team concludeert dat accountantskantoren accountants actief moeten betrekken bij de ontwikkeling van data analytic tests, of hen op zijn minst moeten informeren over de ontwikkelprocessen. Hun oorspronkelijke idee voor dit onderzoek werd geïnspireerd door de trend dat accountantskantoren technologiecentra oprichten waar dataspecialisten tools en technologie ontwikkelen voor accountants. Hierdoor richten accountants zich vaak uitsluitend op het controlewerk, terwijl zij de resultaten of rapporten ontvangen van deze gespecialiseerde teams en niet betrokken zijn bij het ontwikkelproces.

Ik herken deze trend volledig uit mijn eigen ervaring in de controlepraktijk en uit gesprekken met accountancystudenten aan de universiteit. Persoonlijk denk ik dat de bevindingen breder toepasbaar zijn op alle innovatie-initiatieven binnen accountantskantoren, en niet beperkt blijven tot de implementatie van data analytic tests. Dit benadrukt het

belang van deze onderzoeksresultaten voor de praktijk. Het onderzoek is dan ook een duidelijk voorbeeld van hoe de praktijk kan profiteren van academisch onderzoek.

Ook interessant in deze context is een recent (2025) rapport van de Financial Reporting Council (FRC): *Thematic Review: Certification of Automated Tools and Techniques*. Dit rapport geeft een overzicht van gangbare en good practices met betrekking tot de certificering van geautomatiseerde tools en technieken bij de zes grootste accountantskantoren in het Verenigd Koninkrijk. Een van de good practices die in deze studie worden genoemd, is dat de meeste kantoren mechanismen hebben ingesteld waarmee accountants ideeën en suggesties kunnen indienen voor het gebruik van technologie in de controles. Tegelijkertijd constateerde de FRC dat accountantskantoren over het algemeen de voorkeur geven aan het betrekken van geautomatiseerde tools en technieken van hun wereldwijde kantoor of andere netwerkfirma's, waar mogelijk. Dit om het risico van dubbele ontwikkelinspanningen te beperken en ervoor te zorgen dat nieuwe tools gemakkelijk kunnen worden geïntegreerd in de bestaande systemen en infrastructuur.

Een goede certificering of kwaliteitsborging is essentieel om ervoor te zorgen dat geautomatiseerde tools en technieken functioneren zoals bedoeld. Maar om ervoor te zorgen dat deze tools daadwerkelijk effectief worden toegepast door accountants, is ook aandacht van het management van accountantskantoren nodig. Zoals Li en haar teamleden concludeerden, moeten accountants worden geïnformeerd over de achterliggende redenen van controle-innovaties en hoe deze tot stand komen. Het benadrukken van de mate van bruikbaarheid die wordt ervaren, de wijze van ontwikkeling, en het vergroten van het bewustzijn over hoe technologie in de praktijk moet worden toegepast, dragen bij aan adequaat gedrag bij de implementatie van geautomatiseerde tools en technieken.' ■

Link naar het artikel:

Link naar de FAR Practice Note:

Angelique Koopman

Therese Grohnert

Leren binnen audit teams

Paper: *Moving audit teams forward: designing firm environments for sustainable learning from errors door Wim Gijselaers, Roger Meuwissen en Therese Grohnert.*

Invalshoek vanuit het onderzoek: *Therese Grohnert (Associate Professor Professional Learning and Decision-Making, Maastricht University School of Business and Economics)*

Invalshoek vanuit de praktijk: *Petra Tijmstra (Chief Change Officer bij de Sociale Verzekeringsbank en voormalig Transformation Lead bij PwC)*

DE STUDIE EN DE RESULTATEN

Toezichthouders zoals de AFM benadrukken herhaaldelijk dat accountantskantoren beter moeten begrijpen wat de tekortkomingen in de controlekwaliteit zijn. Dit onderzoeksproject richt zich op de rol van de leercultuur binnen kantoren, om zo een verband te leggen tussen het menselijk kapitaal van accountants (zoals hun kennis, vaardigheden en capaciteiten) en de kwaliteit van hun oordeelsvorming.

Op het *niveau van de organisatie* blijkt afstemming van doelstellingen, cultuur en activiteiten rond kernwaarden zoals kwaliteit, professionaliteit en leren van cruciaal belang. Een analyse van eerder onderzoek laat zien dat leiders deze gedeelde waarden niet alleen moeten communiceren, maar ook zelf moeten uitdragen. Senior leiders en teamleiders fungeren als rolmodellen, ondersteund door ontwikkeltrajecten vanuit human resources. Teams floreren in culturen die leren van fouten, reflectie, autonomie en empowerment stimuleren, maar het lukt organisaties vaak niet om de geformuleerde waarden daadwerkelijk te vertalen naar de dagelijkse praktijk. Accountantskantoren spelen hierop in door te investeren in cultuurgerichte leerprogramma's, continue monitoring, het delen van best practices, en het leren van sectoren zoals de luchtvaart, gezondheidszorg en het leger om procedures te versterken die teamleren en prestaties ondersteunen.

Op het teamniveau is effectief leren afhankelijk van open communicatie, constructieve conflicten en reflexiviteit, zowel formeel als informeel. Leiders op alle niveaus moeten op leren gericht

voorbeeldgedrag tonen. Constructieve conflicten vereisen bijvoorbeeld dat afwijkende meningen serieus worden genomen, dat de redenen achter verschillende standpunten worden onderzocht, de juiste mensen worden betrokken en de uitkomsten worden gedeeld zodat iedereen ervan kan leren. Reflexiviteit (het monitoren en aanpassen van teamprocessen) moet worden toegewezen aan een teamlid (vaak op managerniveau) dat zorgt voor regelmatige reflectiemomenten op belangrijke momenten in de controle en hierbij alle teamleden betrekt, zodat leren wordt geïntegreerd in de dagelijkse praktijk.

Op het individueel niveau spelen leiders een cruciale rol in het bevorderen van leren door middel van versterkend en ondersteunend leiderschap. Een centraal element hiervan is het creëren van psychologische veiligheid. Dit vereist een werkomgeving waarin teamleden zich vrij voelen om vragen te stellen, fouten toe te geven en zorgen te uiten. Individueel leren – wanneer teamleden een productieve houding hebben, gemotiveerd zijn om controlekwaliteit te leveren (en niet te veel gericht zijn op klant- of winstbelang), over relevante kennis en vaardigheden beschikken en proactief gedrag vertonen – vertaalt individuele kwaliteiten naar leerprocessen op team- en kantoorniveau. Zonder deze drijfveren zal leren echter niet vanzelf plaatsvinden, ongeacht de kwaliteiten van individuen.

Invalshoek vanuit het onderzoek

door Therese Grohnert

'Mijn promotieonderzoek richtte zich op individueel leren door accountants. Dit FAR-project was daar een vervolg op, met een focus op leren binnen teams. Accountantskantoren vroegen zich af hoe zij bevindingen over individueel leren konden of zouden moeten toepassen binnen hun controleteams. Tijdens gesprekken kwamen we telkens tot de conclusie dat individuen voorbereid en ondersteund kunnen worden als er een omgeving binnen de controleteams wordt gecreëerd die leren stimuleert en ruimte biedt om te leren. De vraag was vervolgens hoe dat dan gerealiseerd moet worden. Er waren wel ideeën, maar geen bewijs. Daarom zijn we dit project gestart. We onderzochten welke factoren de leercapaciteit van controleteams beïnvloeden, in een omgeving waarin meer aandacht nodig was voor zachte factoren zoals cultuur en gedrag.

De grootste bijdrage van dit soort onderzoek ontstaat wanneer onderzoekers en praktijkprofessionals elkaar als partners zien. Onderzoekers zijn soms vooral op zoek naar toegang tot data. Onze impact was bovengemiddeld omdat we samenwerkten met kantoren en afstemden wat voor ons als wetenschappers relevant is en wat de praktijk nodig heeft. Dan is er sprake van gedeeld eigenaarschap, en is de motivatie om deel te nemen en er iets mee te doen groter dan wanneer een onderzoek wordt opgelegd. Tijdens de onderzoekssessies bij de accountantskantoren grepen we ook direct de kans aan om kennis en feedback terug te geven aan de deelnemers. Na afloop van deze FAR-studie hebben we veel contact gehad met de deelnemende accountantskantoren en onze bevindingen besproken, vaak met mensen van HR en Learning & Development. We hebben de resultaten ook gepresenteerd en gebruikt in diverse invloedrijke onderwijsinitiatieven binnen de accountancy.'

> *'Er waren wel ideeën, maar geen bewijs'*

Invalshoek vanuit de praktijk

door Petra Tijmstra

'Ik leidde het team voor cultuurverandering binnen PwC en wij hadden vragen als: hoe realiseer je besluitvorming van hoge kwaliteit, hoe zorg je dat mensen leren, hoe leren mensen van fouten, en hoe verhoudt zich dat tot teamdynamiek? Het team van Therese had vergelijkbare vragen en zocht naar een manier om data te verzamelen om hun onderzoeksvragen te toetsen. Deze gedeelde interesse leidde tot een samenwerking, en samen ontwikkelden we een studie die zowel academisch relevant was als functioneerde als *businesscase*.

We hebben een simulatiecasus ontwikkeld die dicht bij de praktijk stond. De simulaties werden uitgevoerd tijdens de verplichte jaarlijkse PwC Summer School. Dit maakte het verzamelen van data relatief eenvoudig en leidde tot een hoge responsgraad. Doordat de casus zo realistisch was, hadden collega's echt het gevoel dat ze zich in hun eigen werkomgeving bevonden, wat de validiteit van de onderzoeksresultaten vergroot. De interventie in de studie was zo ontworpen dat deze direct resultaat opleverde voor de deelnemers. Het tonen van resultaten in real time en

daarop reflecteren door vergelijking met eerdere studies in andere sectoren, maakte de dataverzameling op zichzelf al een waardevolle ervaring voor de accountants. Het was echt een win-winsituatie voor het onderzoeksteam en PwC.

> *'We hebben een simulatiecasus ontwikkeld die dicht bij de praktijk stond'*

De verzamelde data zijn gebruikt voor diepgaand onderzoek, en de bevindingen zijn aan ons teruggekoppeld. Op basis van de analyses hebben we een gedragsmanagementrol geïntroduceerd binnen de teams. Deze persoon kan, indien nodig, een strategische time-out initiëren, gebaseerd op de interventiestructuur die in het onderzoek positieve resultaten heeft opgeleverd.

Deze samenwerking tussen wetenschap en praktijk is dus zeer vruchtbaar gebleken. Het externe perspectief van de onderzoekers hielp ons echt om dingen te zien die we zelf niet zagen. De bevindingen over psychologische veiligheid en teaminteractie vormden ook de basis van ons veranderprogramma. Het werken met onze teams aan dit programma was effectief, en we zagen duidelijke verbeteringen in de leer- en feedbackcultuur, zoals bleek uit de medewerkersonderzoeken en onze Barrett-cultuurmeting. Omdat we de uitkomsten van dit onderzoek zo impactvol vonden, zijn de resultaten niet alleen gedeeld met onze Assurance board, maar ook binnen ons EMEA-netwerk.' ■

Link naar de FAR paper:

Petra Tijmstra

Kerncijfers

FAR OUTPUT

Practice notes	37	FAR PhD-studenten	19
Masterclasses	27	Working Papers	37
Podcasts/Vlogs	44	Journal Reviews and Publications	14
FAR conferences	10		

LINKEDIN STATISTIEKEN (JAAR 2025, TOT 3 DECEMBER)

2012 volgers | 69 posts | 598.181 impressies

TOP VIER LINKEDIN POSTS IN 2025

1 Summary booklet on ESG and assurance handed out during FAR conference

5644 Impressies

2803 Clicks

Link naar de post

2 PhD defense Iver Wiertz: Teamwork transformed

5621 Impressies

499 Clicks

Link naar de post

3 Lena Pieper wins AAA dissertation award!

4876 Impressies

317 Clicks

Link naar de post

4 What a great week it was!

3166 Impressies

119 Clicks

Link naar de post

Projecten

Link naar Projecten

Project number	Project leader	Project title
2024B01	Dennis Bams	Integrating Regulatory and AI Innovations for Enhanced ESG Assurance
2023B06	Yasemin Karaibrahimoglu	Auditors at the Crossroads: Navigating the Opportunities and Challenges of an Expanded Risk Assessment Paradigm
2023B05	Lucia Bellora-Bienengraber	Strike while the Iron is hot: Navigating the Introduction of AI in the Audit Profession
2023B04	Bart Dierynck	The life cycle of audit talent in Big4 and mid-sized audit firms - Attracting, Developing, and Retaining Talent in the Auditing Profession
2023B03	Diane Breesch/Marie-Laure Vandenhaute	Fostering Audit Quality through Social Error Learning: Investigating Drivers and Consequences in Large and Mid-Sized Firms
2023B02	Kris Hardies	Understanding Auditors' Reliance on Emerging Audit Technologies
2023B01	Anna Gold	How different factors in technology-use on audit engagements impact auditor judgment and decision-making
2022C03	Jan Bouwens	A pressing question has been asked by the NBA specifically from the Quarter Masters, to gain more insight into fraud.
2022B02	Dennis Veltrop	One Step Back, Two Steps Forward: A layered examination of ex-post and ex-ante relational drivers of audit quality.
2022B01	Olof Bik	Audit planning pressure - Stichting Accountantsfonds
2021B04	Paula Dirks	Auditors aren't cut from the same cloth: Why management controls don't have the same effect for all auditors
2021B03	Marshall Geiger	Auditors' Going Concern Decisions: insights from practice
2021B02	Stephen Asare	Improving Auditors' Fraud Planning Judgments through Premortem Reasoning
2021B01	Xiaoxing Li	Audit technologies and auditor judgment

2020B07	Tjibbe Bosman	The Institutional Context in and Conditions under which auditors deliver quality
2020B06	Iver Wiertz	Virtual audit teamwork - Working, learning, and delivering high audit quality virtually
2020B05	Marie-Laure Vandenhaute	An Analysis of the Effect of Mandatory Fees Disclosure on Subsequent Period Fees and Audit Quality
2020B04	Jere Francis	Audit Firm Culture, Audit Quality and Other Organizational Outcomes
2020B03	Christian Peters	Learning in Audit Firms: the Role of Experience, Feedback, and Audit Specialists'
2020B02	Sander Tiggelaar	Management Control in auditing firms and its implications for managing competing objectives
2020B01	Kris Hardies	The Auditor Selection Process: From Tender to Relationship Management
2019E01	Jere Francis	What makes audit partners and their engagement teams successful?
2019B03	Eddy Cardinaels	The allocation of lead auditors to clients: large-scale evidence on the determinants and consequences of allocation decisions in audit offices
2019B02	Anna Gold	Engaging Auditors' Innovation Mindset to Improve Fraud Detection with Data Analytics
2019B01	Christian Hofmann	Internal Control Quality and Audit Quality
2019A01	Alain Schatt	Economic consequences of joint audit
2018B04	Anna Gold	How can audit committee support improve auditor's application of professional scepticism
2018B03	Ann Vanstraelen	The drivers and the impact of audit committee involvement on audit quality
2018B02	Jasmijn Bol	Culture controls in audit firms
2018B01	Eddy Cardinaels	How Auditors' internal and external interactive relationships impact their judgement and decisions making
2017C02-2	Jan Bouwens	How have the Dutch audit firms' partner profit sharing, compensation, and performance incentives systems developed over the past 10 years in relation to audit quality incentives?
2017B06	William Ciconte / Justin Leiby	How is auditor commercialism related to audit quality and efficiency?
2017B05	Justin Leiby	The Effects of Expert Status on the Audit of Complex Estimates
2017B04	Mark Peecher	Fraud detection by the auditor ("Improving audit quality by enhancing auditor's detection of markers of management deception")
2017B03	Jean Bédard	The auditees internal controls and financial reporting quality ("Auditor judgment on internal control quality and audit quality")
2017B02	Joseph Gerakos	The auditees internal controls and financial reporting quality ("Audit production")
2017B01	Jeroen Suijs	Auditing in the Owner-Managed-Business (OMB) environment ("Does the private owner-managed firm audit market serve a different purpose?")
2017A01	Marshall Geiger	Going concern opinions research synthesis
2016B06	Anna Gold	Coordination and communication challenges in global group audits: evidence from component audit leaders
2016B05	Kris Hardies	Professional skepticism profiles, effects on audit processes and outcomes, and the moderating role of audit firm culture
2016B04	Ann Vanstraelen	The auditor's evaluation of misstatements: exploration, drivers, and consequences
2016B03	Wim Gijselaers	Audit team learning-from-error climate ("Moving audit teams forward: designing firm environments for sustainable learning from errors")
2016B02	Reggy Hooghiemstra	Multi-Team-Membership and audit quality ("Why some auditors thrive while others struggle: the effects of Multiple Team Membership on audit quality")
2016B01	Frank Moers	Talent development and performance management in auditing ("The loss of talent - a threat for audit quality")

De Foundation for Auditing Research (FAR) richt zich op het verbeteren van de kwaliteit van accountantscontroles. De FAR vormt een unieke samenwerking tussen wetenschap en praktijk.

Foundation *for* Auditing Research
Straatweg 25, 3621 BG Breukelen
foundationforauditingresearch.org