

WINDESHEIMREEKS KENNIS EN ONDERZOEK



Zeggen hoe het is

Peter Epe

Lectoraat Accountancy & Controlling

Colofon

Dr. P. (Peter) Epe RA (2012)

Zeggen hoe het is

ISBN/EAD: 978-90-77901-44-1

Dit is een uitgave van de Christelijke Hogeschool Windesheim

Postbus 10090, 8000 GB Zwolle, Nederland

Concept en vormgeving: WEDA te Leeuwarden

Fotografie: Beeldbank Windesheim

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden
zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Zeggen hoe het is

Peter Epe

Publicatie bij de lectorale rede uitgesproken bij de aanvaarding van het
lectoraat Accountancy & Controlling aan de Christelijke Hogeschool Windesheim
te Zwolle op maandag 18 juni 2012

Inhoudsopgave

Inleiding

1. Bestuurlijke informatieverzorging, vanuit een ander perspectief
2. Accountantscontrole en automatisering: een droomhuwelijk of gedwongen saamenzijn?
3. Financial Accounting: earnings management, reputatiemanagement en kwaliteit van de winst
4. Belastingaangelegenheden
5. De financiële instelling van de toekomst

Dankwoord

Kenniskring lectoraat

Curriculum Vitae

Literatuur

Inleiding

Om in nauwe samenwerking met de opleidingen Accountancy en Bedrijfseconomie te komen tot toegepast onderzoek binnen de werkvelden accountancy en controlling, heeft Christelijke Hogeschool Windesheim op 1 september 2011 het lectoraat Accountancy & Controlling opgericht. Daarmee is dit lectoraat – naast de lectoraten Supply Management, Familiebedrijven, Duurzaam Ondernemen en Sociale Innovatie en Verscheidenheid – het vijfde lectoraat binnen het kenniscentrum Ondernemerschap.

De keuze van de programmalijnen, waarbinnen het onderzoek zich concentreert, is met name gebaseerd op de belangrijkste vakgebieden binnen de opleidingen Accountancy en Bedrijfseconomie; op deze wijze kunnen de onderzoeksresultaten eenvoudig in het onderwijs van deze opleidingen worden opgenomen. Om het onderzoek breed te kunnen trekken, is er voor gekozen om binnen het lectoraat ook ruimte te bieden voor onderzoek dat niet binnen een specifiek vakgebied valt, vandaar de opname van de programmalijn Financiële instellingen. Uiteindelijk is gekozen voor de volgende vijf programmalijnen:

- Management information systems (bestuurlijke informatieverzorging)
- Auditing (accountantscontrole)
- Financial Accounting (externe verslaggeving)
- Tax (belastingrecht)
- Financiële instellingen

Het is ons streven om binnen niet al te lange termijn een zesde programmalijn (Financiering) aan ons onderzoeksprogramma toe te voegen.

Het lectoraat heeft inmiddels verkennende en constructieve gesprekken gevoerd met Nyenrode Business Universiteit om gestarte onderzoeken mogelijk te laten uitmonden in promotietrajecten. Ook wordt er samenwerking beoogd met andere universiteiten en hogescholen. Zo vindt het eerste onderzoek binnen het vakgebied Management information systems plaats in nauwe samenwerking met de Vrije Universiteit.

Zoals hiervoor aangegeven, gaat het om *toegepast onderzoek*: in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk staat het vergaren van praktische kennis centraal over bijvoorbeeld een groep organisaties, zoals het midden- en kleinbedrijf, accountants of de bankensector. Bij dit onderzoek worden ook studenten ingeschakeld.

Deze publicatie gaat per programmalijn in op relevante actuele zaken die momenteel binnen het betreffende vakgebied spelen. Gepoogd wordt de lezer duidelijk te maken in welke richting de eerste onderzoeken gaan.



» Zeggen hoe het is

1. Bestuurlijke informatieverzorging, vanuit een ander perspectief

Binnen ons lectoraat speelt het vakgebied Management information systems, in Nederland ook vaak aangeduid als bestuurlijke informatieverzorging (BIV), een belangrijke rol. In een helikopter nemen wij u in dit hoofdstuk mee over het BIV-landschap, waarbij aangegeven wordt wat wij als kenniskring graag van dichtbij willen bekijken en derhalve nader willen onderzoeken. We schetsen in een kort bestek de belangrijkste thema's die binnen de bestuurlijke informatieverzorging anno 2012 spelen en voor onderzoek in aanmerking komen. Bij het onderzoek betrekken we niet alleen de grote organisaties, maar ook de kleinere organisaties die in de regio Zwolle actief zijn. Ook vindt specifiek onderzoek plaats naar bestuurlijke informatieverzorging bij maatschappelijke organisaties. De twee laatstgenoemde organisaties hebben in de bestaande literatuur ons inziens een te bescheiden plaats gekregen, zeker wanneer men dit meet aan de aspecten van werkgelegenheid en het maatschappelijk belang.

1.1 Voorbeeld van de toepassing van BIV

Wanneer u tegenwoordig een boek wilt kopen, zult u waarschijnlijk eerst het internet raadplegen. Na de titel van het boek te hebben ingevoerd in een zoekmachine, krijgt u als zoekresultaat een bekende internetboekhandel. U klikt op de link en komt op de site van de internetboekhandel terecht. Daar ziet u het door u gezochte boek en besluit om het te bestellen. Eerst moet u echter een account aanmaken. Daartoe dient u uw gegevens in een aantal verplichte velden in te voeren. Na de gevraagde gegevens succesvol te hebben ingevoerd, ontvangt u op uw e-mailadres uw wachtwoord en gebruikersnaam. Hiermee kunt u nu inloggen op de site van de internetboekhandel en uw bestelling voltooien. Na via ideal de betaling te hebben verricht, krijgt u op uw e-mailadres het bericht dat uw bestelling is geaccepteerd en binnen vierentwintig uur zal worden verzonden. Op de site van uw bank ziet u dat het bedrag inderdaad al is overgeschreven. De volgende dag wordt het door u gekochte boek op uw woonadres afgeleverd binnen de afgesproken termijn. De periode erna wordt u regelmatig door de internetboekhandel op de hoogte gehouden van op uw profiel gerichte aanbiedingen. Zoals u zijn er nog vele duizenden klanten per dag. De directie van de internetboekhandel ontvangt mede op basis van de gegevens die deze klanten en de medewerkers invoeren wekelijks informatie over het reilen en zeilen van de internetboekhandel.

1.2 Definitie van en thema's binnen BIV

Bestuurlijke informatieverzorging werd door de grondlegger van het vakgebied Starreveld (2002, p. 9) gedefinieerd als: 'alle activiteiten met betrekking tot het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen-in-engere-zin (kiezen uit alternatieve

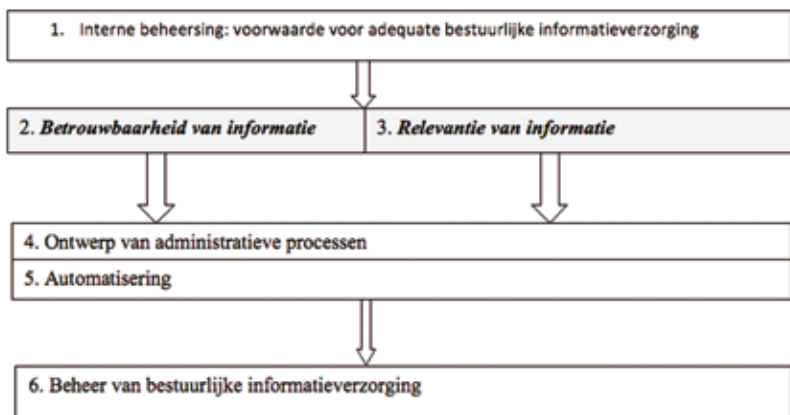
mogelijkheden), het doen functioneren en het beheersen van een huishouding, en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd'. Deze brede definitie maakte het feitelijk mogelijk om tal van onderwerpen onder de paraplu van het vakgebied bestuurlijke informatieverzorging te brengen. Het algemeen aanvaard doel van het vakgebied is echter om het management van een organisatie periodiek van relevante en betrouwbare informatie te voorzien.

Van Leeuwen en Bergsma (2012, p. 17) vatten het vakgebied samen in zes met elkaar samenhangende thema's:

1. *Interne beheersing*. Uitgangspunt van dit thema is dat de kwaliteit en inhoud van het bestuurlijke informatieverzorgingssysteem mede wordt bepaald door de kwaliteit en inhoud van de interne beheersing van een organisatie.
2. *Betrouwbaarheid*. Naast relevantie is betrouwbaarheid de belangrijkste kwaliteitseis die aan informatie gesteld kan worden.
3. *Relevantie*. De inhoud van de informatie moet zorgvuldig afgestemd worden op de behoeften van het management.
4. *Ontwerpen van administratieve processen*. Om in de bepaalde informatiebehoefte op een betrouwbare en efficiënte wijze te kunnen voorzien, zullen de administratieve processen die hier aan ten grondslag liggen zorgvuldig moeten zijn ontworpen.
5. *Bestuurlijke informatieverzorging en automatisering*. Tussen automatisering en bestuurlijke informatieverzorging bestaat een voortdurende wisselwerking.
6. *Beheer van de bestuurlijke informatieverzorging*. Het bestuurlijk informatieverzorgingssysteem zal zorgvuldig beheerd moeten worden om in relevante en betrouwbare informatie te blijven kunnen voorzien.

De samenhang tussen deze thema's is afgebeeld in figuur 1.

Figuur 1 Samenhang BIV-thema's



1.3 Stand van zaken met betrekking tot onderzoek

Hoewel feitelijk elke organisatie met BIV te maken heeft en het vakgebied verplicht deel uitmaakt van het curriculum van accountancy- en controllingopleidingen, heeft er tot nu toe weinig praktijkgericht onderzoek plaatsgevonden naar de aanvaardbaarheid van de theoretische concepten waarop de eerder genoemde thema's gebaseerd zijn. Weliswaar hebben veel afstudeerrapporten een BIV-gerelateerd onderwerp, maar deze hebben slechts betrekking op één organisatie of hooguit enkele. Dergelijke onderzoeken hebben uiteraard hun nut, maar kunnen gezien hun geringe massa geen statistische onderbouwing (of verwerping) bieden voor de theoretische uitgangspunten waarop het vak gebaseerd is. De wetenschappelijke literatuur ten aanzien van het vakgebied houdt zich voornamelijk bezig met een discussie van de theoretische uitgangspunten die dan soms geïllustreerd worden met een casestudie. Een uitzondering hierop vormt het onderzoek naar het thema beheersing. Sinds codes op het gebied van corporate governance het publiceren van 'in control statements' in de jaarrekening verplicht hebben gesteld, hebben onderzoekers ten aanzien van het thema beheersing in dit opzicht voldoende gegevens beschikbaar. Hieruit valt te concluderen dat praktijkgericht onderzoek naar de theoretische uitgangspunten van het vak BIV zeker welkom is. Hetzij ter ondersteuning van deze uitgangspunten, hetzij voor het verder doorontwikkelen van deze uitgangspunten, hetzij om deze uitgangspunten te verwerpen. Bijzondere aandacht zal er zijn voor:

- het onderscheid tussen kleine en grote organisaties;
- het onderscheid tussen organisaties die hoofdzakelijk op winst gericht zijn en organisaties die hoofdzakelijk een maatschappelijk doel dienen.

Hierna worden de thema's van het vakgebied kort besproken met implicaties voor onderzoek zoals dat binnen ons lectoraat uitgevoerd kan/gaat worden.

1.4 Thema 1: Interne beheersing

Theoretische uitgangspunten

Boekhoudschandalen in de jaren negentig van de vorige eeuw, zoals Enron, maakten pijnlijk duidelijk dat normen en waarden binnen een organisatie net zo belangrijk zijn voor een betrouwbare informatievoorziening als het hebben van bijvoorbeeld een gedetailleerd handboek administratieve organisatie/interne controlemaatregelen (AO/IC). Als reactie hierop werden modellen ontwikkeld die expliciet rekening houden met de zachte factoren binnen een organisatie, zoals cultuur en stijl van leidinggeven. De COSO-modellen en de Four Levers of Control van Robert Simons zijn hiervan de belangrijkste voorbeelden (zie tabel 1). Daarnaast ontstond rond die tijd toenemende aandacht voor administratieve logistiek. Dit kwam omdat organisaties zoals banken, verzekeringsmaatschappijen en niet te vergeten overheidsinstellingen de verwerking van transacties in administratiefabrieken gingen concentreren. Bij de aansturing van dit soort organisaties kan men goed gebruikmaken van logistieke principes, zoals het onderscheid

tussen standaard- en maatwerkprocessen (zie tabel 1). Het KAD-model is een voorbeeld van een beheersingsmodel dat vooral gericht is op procesbeheersing.

Tabel 1 Enkele modellen voor interne beheersing (Bergsma en Van Leeuwen, 2012, p. 71)

Model	Componenten	Toepassingsgebied
Four Levers of Control van Robert Simons	Belief systems Boundary systems Diagnostic controlsystems Interactive controlsystems	Dit model is zelfs geschikt voor beheersing wanneer de te volgen strategie onzeker is. De interactive controlsystems bieden mogelijkheden om informatie te verkrijgen die nodig is om een bestaande strategie te evalueren en mogelijk te veranderen.
COSO Enterprise Risk Management Framework	Internal environment Event identification Risk assessment Risk response Control activities Information & communication Monitoring	Dit is het meest uitgebreide COSO-model. Dit is het enige COSO-model dat strategische doelen voor de beheersing meeneemt. Het model is specifiek gericht op risicomanagement.
COSO Internal Control Framework	Control environment Risk assessment Control activities Information & communication Monitoring	Het eerste COSO-model dat allround toepasbaar is om tactische en operationele doelen te beheersen. Dit model wordt in de praktijk het meest gebruikt.
COSO Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies	Special financial reporting objectives Risk assessment Control environment Information & communication Monitoring	Dit model is bedacht voor naar Amerikaanse begrippen kleinere ondernemingen die toch aan wet- en regelgeving met betrekking tot de betrouwbaarheid van de jaarrekening moeten voldoen.
KAD-Model	Productmodule Procesmodule Structuurmodule	Door onderscheid te maken in standaard-, samengestelde en maatwerkprocessen, is dit model bijzonder geschikt voor procesbeheersing.

Onderzoeksrichting

Hoewel de modellen voor elke organisatie op maat ingericht kunnen worden, is een interessante vraag voor ons lectoraat:

In hoeverre is de inrichting van de beheersingsmodellen mede afhankelijk van het soort organisatie? Hierbij zal vooral aandacht zijn voor het onderscheid in beheersing tussen:

- kleine en grote organisaties en tussen organisaties die hoofdzakelijk op winst gericht zijn en organisaties die hoofdzakelijk een maatschappelijk doel hebben.

- Vanuit de uitkomsten van het onderzoek binnen de regio Zwolle zouden de beheersingsmodellen verder aangevuld kunnen worden.

1.5 Thema 2: Betrouwbaarheid

Theoretische uitgangspunten

De door het bestuurlijke informatiesysteem geproduceerde informatie moet overeenkomen met de werkelijkheid. Om dit te kunnen realiseren, moet het systeem zo opgezet worden dat de risico's om onbetrouwbare informatie te verstrekken voldoende worden ondervangen. Belangrijk uitgangspunt voor betrouwbaarheid zijn de maatregelen van interne controle die samen een stelsel vormen. Deze maatregelen zijn in tabel 2 afgebeeld.

Tabel 2 Stelsel van interne controlemaatregelen (Bergsma en Van Leeuwen, 2012, p. 84)

Preventieve maatregelen van interne controle (maatregelen van organisatorische aard):	Repressieve maatregelen van interne controle (het daadwerkelijk uitvoeren van controlehandelingen):
Uitvoeren van een risicoanalyse om het stelsel te ontwerpen	
Oordeelsvorming ex-ante en opzet managementinformatie	Oordeelsvorming ex-post door middel van cijferbeoordeling
Controletechnische functiescheiding	Materiële verbandscontroles
Procedures, richtlijnen en Wet- en regelgeving	Detailcontroles en controles op de naleving van procedures, richtlijnen en wet- en regelgeving
Opzet van geautomatiseerde informatiesystemen	Verwerkingsverslagen en testen van general en application controls
Beveiliging van zaken	Waarneming ter plaatse, zoals inventarisatie

Starreveld heeft per type organisatie deze maatregelen van interne controle beschreven en samengevat in een typologieschema. Dit schema wordt door Van Leeuwen treffend de betrouwbaarheidstypologie genoemd.

Onderzoeksrichting

Hoewel de uitgangspunten van de betrouwbaarheidstypologie door de beroepsbeoefenaars algemeen aanvaard zijn, heeft er feitelijk nooit een onderzoek plaatsgevonden met enige massa op basis waarvan statistische conclusies te trekken zijn. Deze algemeen aanvaarde uitgangspunten worden op dit moment lectoraat onderzocht door een samenwerkingsverband van ons lectoraat (J.B.T. Bergsma) met de Vrije Universiteit (O.C.

van Leeuwen) en Nivra Nyenrode (M.C. Kamermans). Interessant is daarbij de vraag of de inhoud en de omvang van het stelsel van interne controlemaatregelen mede afhankelijk is van de omvang van de organisatie.

1.6 Thema 3: Relevantie

Theoretische uitgangspunten

De grondleggers van BIV waren met name gericht op de betrouwbaarheid van financiële informatie. Door publicaties van onderzoekers als Kaplan en Norton met hun Business Balanced Scorecard drong echter steeds meer het besef door dat alleen de financiële informatie niet toereikend is voor het sturen en beheersen van een organisatie. In Nederland bedachten Van Snellenberg en Van Nijhuis (1993, p. 91) hun methode *interne berichtgeving* die in vijf stappen door een confrontatie van kritische succesfactoren met bedrijfsprocessen tot een maandrapportage leidde waarin ook niet-financiële informatie opgenomen was. Hoewel niemand aan het nut van deze bijdragen twijfelde, ontstond toch steeds meer het gevoel dat lang niet elke organisatie zat te wachten op een balanced scorecard of soortgelijke rapportagevormen. Het is in dat opzicht dan ook de verdienste van Van Leeuwen dat hij expliciet de link legt tussen de kenmerken van de organisatie en de vorm en inhoud van de managementinformatie. In het door hem ontwikkelde tolmodel (zie figuur 2) laat hij zien dat vorm en inhoud bepaald worden door:

- missie
- kritieke succesfactoren
- doelen
- doelstellingen
- aard proces & structuur
- managementstijl
- cultuur



Figuur 2 Tolmodel

Op basis van het tolmodel is een typologieschema ontwikkeld, waarin organisaties met vergelijkbare kenmerken gerangschikt zijn. Deze *toltypologie* of *relevantietypologie* kent drie hoofdgroepen:

- charismatische organisaties, waarmee organisaties worden bedoeld die aan het begin van hun levensloop staan en die worden bestuurd door een dominante leider;
- bureaucratische organisaties, waarmee organisaties bedoeld worden die op winst en efficiency gestuurd worden met veel regels en een uitgebreide staf;
- maatschappelijke organisaties, waarmee organisaties bedoeld worden die naast financiële doelen ook maatschappelijke doelen (bijvoorbeeld op het gebied van klant of medewerker) hebben.

Opvallend is ook dat de toltypologie positieve en negatieve varianten kent. Bij de positieve varianten is de tol in evenwicht en bij de negatieve varianten dreigt hij om te vallen, omdat in ieder geval één van de factoren uit het tolmodel niet goed is ontwikkeld.

Onderzoeksrichting

Op hoofdlijnen zal onderzocht worden in hoeverre het door de toltypologie voorspelde verschil in vorm en inhoud van managementinformatie zich daadwerkelijk manifesteert. Uitgangspunt daarbij is om deze verschillen te onderzoeken tussen charismatische, bureaucratische en maatschappelijke organisaties.

1.7 Thema's 4 en 5: Ontwerp van administratieve processen en automatisering

Vanwege de grote samenhang tussen de thema's ontwerp van administratieve processen en automatisering worden deze gezamenlijk behandeld. Om relevante en betrouwbare informatie te kunnen produceren, zal een proces moeten worden ingericht. Deze bestuurlijke informatie opleverende processen (de zogenaamde administratieve processen) moeten ontworpen en geïmplementeerd worden. Informatietechnologie (IT) maakt een steeds groter deel uit van dergelijke administratieve processen. De verschillende processtappen, de interne controlemaatregelen, de te produceren informatie en de inrichting van de IT-applicaties moeten dan ook hand in hand plaatsvinden. Vooral wanneer een organisatie gebruik wenst te maken van standaard software, betekent dit bijna altijd dat de administratieve processen aangepast moeten worden aan de mogelijkheden van het pakket.

Voor het ontwerpen van administratieve processen kan de in tabel 3 afgebeelde stappen worden gevolgd.

Tabel 3 Stappenplan ontwerpen administratieve processen (Bergsma en Van Leeuwen, 2012, p. 292)

Stap	Doelstelling met korte omschrijving
Het uitvoeren van een bedrijfsverkenning	Het doel van deze voorbereidende stap is om kennis op te doen met betrekking tot de eigenschappen van de organisatie in het algemeen.
Het analyseren van bestaande processen	Het doel van deze stap is om inzicht te verkrijgen in de mate waarin de bestaande administratieve processen kunnen voorzien in de gewenste relevante en betrouwbare informatieverzorging.
Het ontwerpen van nieuwe administratieve processen of aanpassen van bestaande	Het doel van deze stap is om te komen tot administratieve processen waarin gegevens zo vastgelegd worden dat de gewenste relevante en betrouwbare informatieverzorging mogelijk is. Dit kan soms door bestaande administratieve processen aan te passen. In andere gevallen is het echter beter een proces volledig opnieuw te ontwerpen.
Het implementeren van de nieuwe of aangepaste administratieve processen	Het doel van deze stap is om er voor te zorgen dat de zorgvuldig ontworpen wijzigingen of nieuwe processen adequaat ingevoerd worden. Het opleiden en trainen van medewerkers in de nieuwe manier van werken maakt onderdeel van deze stap uit.

Hoewel technologische ontwikkelingen met betrekking tot Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) zeer snel verlopen, is het nog steeds aan te bevelen om bij het beheer van ICT te denken in een stelsel van general en application controls. De general controls zijn de algemene beheersmaatregelen die van toepassing zijn op alle applicaties binnen de organisatie. De application controls zijn beheersmaatregelen die specifiek gericht zijn op de betrouwbare en continue werking van individuele applicaties.

Onderzoeksrichting

Door de technologische vooruitgang en kostenreductie is geld lang niet meer alleen de bepalende factor bij de beslissing wel of niet mee te gaan met ontwikkelingen op het gebied van ICT. Interessant is daarom de vraag waarom kleine organisaties soms voorop lopen op het gebied van ICT, terwijl grote organisaties slechts langzaam de ontwikkelingen volgen.

1.8 Thema 6: Beheer van bestuurlijke informatieverzorging

Het bestuurlijke informatieverzorgingssysteem moet effectief verankerd zijn in de organisatie. Dit betekent dat medewerkers moeten weten hoe het bestuurlijk informatieverzorgingssysteem van hun organisatie werkt. Anders kunnen ze hun functie niet goed uitoefenen. Veel organisaties hebben voor dit doel een handboek Bestuurlijke Informatieverzorging (of Administratieve Organisatie) geschreven en/of op hun intranet staan. Organisaties zijn bovendien voortdurend aan verandering onderhevig. Het

bestuurlijke informatieverzorgingssysteem zal dus regelmatig aangepast moeten worden. De rol van de bestuurlijke informatieverzorging, de inrichting van de beheerorganisatie en de evaluatie en mogelijke bijstelling van de BIV-functie is mede afhankelijk van het soort organisatie. Om dit te illustreren wordt in tabel 4 een pionier (positieve variant van charismatische organisaties) vergeleken met een zwerver (negatieve variant van charismatische organisaties).

Tabel 4 BIV-beheer bij een pionier en een zwerver (Bergsma en Van Leeuwen, 2012, p. 381)

	Rol van de BIV-functie	Doelen	Inrichting	Evaluatie en mogelijke bijstelling van de BIV-functie
Pionier	Beperkt, hoofdzakelijk financieel gericht	Betrouwbaarheid van de administratie met oog op verkrijgen goedkeurende controleverklaring	Administratie heeft uitvoerende taken, ondersteuning door externe accountant bij controle en externe rapportage.	Vooraf vanuit management letter accountant, adviezen leiden tot extra maatregelen van interne controle die verdere formalisering met zich meebrengen.
Zwerver	Beperkt, hoofdzakelijk financieel gericht	Sterk gerelateerd aan de doelen van de ondernemer	Administratie heeft uitvoerende taak. Vaak regelmatige functiewisseling. Externe accountant wordt indien mogelijk gebruikt voor eigen doel.	Aanbevelingen accountant worden niet opgevolgd, verbetering vindt niet plaats anders dan na doorgroei naar positieve variant.

Onderzoeksrichting

Interessant is om te onderzoeken in hoeverre de vorm en inhoud van het beheer van de BIV-functie mede bepaald wordt door het type organisatie analoog aan de toptypologie.

Ten slotte

Met deze helicoptervlucht over het biv-landschap hopen wij uw interesse gewekt te hebben tot een nadere of hernieuwde kennismaking met het vakgebied bestuurlijke informatieverzorging.



2. Accountantscontrole en automatisering: een droomhuwelijk of gedwongen samenzijn?

Hoe kijkt het maatschappelijk verkeer aan tegen ondernemingen die in financieel zwaar weer terecht zijn gekomen, terwijl bij hun meest recente jaarrekening wel een goedkeurende controleverklaring is afgegeven? Zeer recente voorbeelden hiervan zijn woningbouwvereniging Vestia en Weyl vleesverwerking. Werd in het verleden een bewering van een accountant al snel als de waarheid gezien, tegenwoordig worden er bij slecht financieel nieuws ook snel vraagtekens gezet bij het functioneren van de controlerend accountant. Priemende vragen zijn dan: Waar was de accountant? Hoe kan de betreffende jaarrekening ooit goedgekeurd zijn?

Uiteraard speelt de huidige economische laagconjunctuur een rol in het kritisch beoordelen van het management van een onderneming en van de kwaliteit van de accountantscontrole. Anderzijds is het werk van de accountant de laatste jaren ook inhoudelijk sterk aan veranderingen onderhevig geweest. Hiervoor zijn een tweetal belangrijke oorzaken aan te wijzen:

- De klant is een volledig andere dan een aantal jaren geleden.
- De controle is een volledig andere dan een aantal jaren geleden.

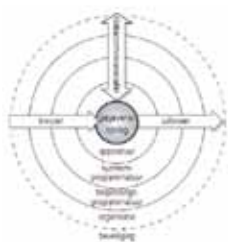
Beide veranderingen vragen om een toelichting vanuit ICT-perspectief, want juist de ontwikkelingen op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie zijn de aanjager geweest van deze veranderingen.

2.1 De geautomatiseerde klant

Kijken we naar een gemiddelde klant van een accountantskantoor in het midden- en kleinbedrijf (MKB), dan kent deze klant ten opzichte van circa vijftien jaar geleden een veel hogere mate van automatisering. Zo is de financiële functie inmiddels vervat in een al dan niet online boekhoudsysteem. Veelal zijn bankrekeningen gekoppeld aan het financieel systeem en worden bankafschriften elektronisch ingelezen. Veel klanten hebben een webshop of klanten kunnen tenminste informatie via internet inwinnen over voorraden. E-factoring kent een stormachtige groei: de papieren factuur bestaat niet meer, de factuur komt als elektronisch bericht rechtstreeks binnen in of wordt verzonden vanuit het systeem. Ook wordt het bedrijfsproces steeds verder geïntegreerd binnen één pakket: Enterprise Resource Planning, kortweg ERP. Van inkoop tot ontwerp en van bestelling tot verkoop: alles is geïntegreerd in één pakket, soms ook met gebruikmaking van smartphones. Was dat vijftien jaar geleden nog voorbehouden aan voornamelijk zeer grote ondernemingen, anno 2012 is ERP ook in het MKB-segment gemeengoed geworden. Naast de functionaliteit van ICT, is ook de plaats veranderd: van ondergeschikt aan de bedrijfsstrategie en vooral ondersteunend, is ICT meer en meer verworden tot een strategisch wapen voor ondernemingen: vanuit de strategie worden keuzes gemaakt ten aanzien van de automatisering, die vervolgens in belangrijke mate de inrichting van de organisatie bepaalt.

Ook fysiek zijn grote veranderingen waarneembaar: niet alleen is de hardware sneller en tot meer in staat, ook de locatie wijzigt: veel programmatuur, maar ook data staan 'in the cloud' en daarmee niet langer fysiek binnen een bedrijf. Daarnaast is automatisering verregaand geïntegreerd met de buitenwereld: via webwinkels, bestelmodules en belastingaangiftes lijken de systemen van de klant bijna geïntegreerd met de systemen van de buitenwereld.

In figuur 3 is middels een schillenstructuur de automatisering van de klant weergegeven. Om de snelheid van de ontwikkelingen te verduidelijken, wordt in tabel 5 van iedere schil en term uit figuur 3 kort de ontwikkeling geschetst.



Figuur 3 de accountant-administratieconsulent (AA) in een (kleinschalig) geautomatiseerde omgeving; schillenstructuur van geautomatiseerde gegevensverwerking (NOVAA leidraad 12: de AA in een (kleinschalig) geautomatiseerde omgeving)

Tabel 5 Verduidelijking schillen en termen uit figuur 3

Term	Modus operandi 2002	Modus operandi 2010
Invoer	Invoer veelal rechtstreeks bij klant zelf, al dan niet door overname gegevens van papier: bijvoorbeeld inkoopfacturen, bankafschriften en klantorders. Veel gegevens worden redundant ingevoerd: vanuit het ene systeem handmatig overgezet naar een volgend systeem.	Afnemers en leveranciers voeren elektronische gegevens rechtstreeks direct in het systeem in. Bankgegevens worden rechtstreeks ingelezen. Klanten plaatsen orders online. Gegevens worden eenmalig ingevoerd en doorlopen vervolgens de totale keten.
Datacommunicatie	Veelal via modem waarop rechtstreeks ingebeld kan worden, of in beperkte vorm via internet. Gegevens van buiten zijn beperkt beschikbaar.	Volledig geïntegreerd via internet: servers klant zijn rechtstreeks gekoppeld met internet en worden van daaraf gevoed.
Uitvoer	Uitvoer veelal op papier: facturen, orders, bankafschriften of tapes.	Uitvoer veelal via internet, rechtstreeks, papieren output veelal niet meer nodig.

Term	Modus operandi 2002	Modus operandi 2010
Apparatuur	Voornamelijk servers, stand alone pc's en interne netwerken, via vaste bekabeling verbonden.	Steeds meer servers in the cloud (zie verder), laptops, smartphones, open netwerken, ook vanuit off-sites bereikbaar via internet. Toenemend draadloze netwerken.
Systeemprogrammatuur	Veelal Windowsomgevingen met daarnaast NT-servers waarop de centrale opslag plaatsvindt en toepassingsprogrammatuur draait binnen een windowsomgeving.	Veelal Windowsomgeving, maar ook Linux en Androidsystemen. Overigens zijn meer en meer toepassingsprogramma's gebaseerd op het HTML-protocol waardoor zij onafhankelijk van besturingssystemen zijn geworden.
Toepassingsprogrammatuur	Financiële pakketten en daarnaast een veelheid aan functiespecifieke pakketten. Integratie slechts in beperkte mate. Hoe meer functionaliteit gewenst, hoe meer maatwerk.	Meer en meer totaal geïntegreerd: van inkoop tot inning van gelden zijn geïntegreerd in één (ERP) pakket. Pakketten kennen een toenemende flexibiliteit: door parametrisering is maatwerk minder nodig.
Organisatie	De automatiseringsorganisatie is veelal een verbijzonderde functie binnen de financiële administratie. Met name in het MKB-segment is nauwelijks sprake van een aparte organisatie. Onderhoud veelal via specifieke ICT-leveranciers middels Service Level Agreements. Betrokkenheid directie veelal niet direct noodzakelijk.	Afzonderlijke functie binnen een organisatie geworden. Daarnaast ook externe integratie doordat externe leveranciers het beheer verzorgen. Betrokkenheid directie vanuit strategisch perspectief noodzakelijk.
Gegevensopslag	Veel decentrale opslag op stand alone pc's. Daarnaast centrale opslag op servers binnen de organisatie.	Centrale opslag al dan niet op een externe locatie (in the cloud) van alle gegevens.
Beveiliging	Door beperkte externe communicatie veelal beperkt tot back-up en recovery met eventuele uitwijk-mogelijkheden.	Door toenemende externe communicatie is beveiliging een cruciale factor geworden. Inbraak in systemen kan de continuïteit ernstig bedreigen.

Uit figuur 3 en tabel 5 kan worden geconcludeerd dat de klant van vandaag, met name door de automatisering, een klant is die sterk verschilt van de klant van vijftien jaar geleden.

‘Deskundigheid en vaardigheid’ in relatie tot de geautomatiseerde klant

De Verordening Gedragscode, zoals door Koninklijk NIVRA (Nederlands Instituut

van Registeraccountants) en NOVAA (Nederlandse Orde van Accountant-administratieconsulenten) uitgevaardigd, kent onder meer 'deskundigheid' en 'vaardigheid' als fundamentele beginselen: 'De accountant houdt zijn deskundigheid en vaardigheid op het niveau dat is vereist om aan zijn cliënt of werkgever adequate professionele diensten te kunnen verlenen.'

Lange tijd hanteerden veel accountants bij de controle een 'black box'-benadering bij de automatisering van de klant: de automatisering werd feitelijk slechts rudimentair bekeken. Voor zover nodig werd een EDP-auditor ingeschakeld om met name de basis rondom de ICT te bekijken, waaronder de hard- en software; verder werd veel om de automatisering heen gecontroleerd of samengesteld. Enerzijds omdat een papieren audit trail (controlespoor van data) nog steeds beschikbaar was, anderzijds omdat men onbekend was met de automatisering zelf. Op basis van de hiervoor geschetste ontwikkelingen van de klant, volstaat deze aanpak vanzelfsprekend niet meer: een papieren output ontbreekt bijvoorbeeld steeds vaker en ook de totale integratie van de bedrijfsprocessen maakt dat de accountant de black box-benadering niet meer kan toepassen. De 'deskundigheid en vaardigheid' van de accountant ten aanzien van ICT vormde zich in toenemende mate als een knelpunt, zowel in de opleiding als in de beroepspraktijk. In 2002 heeft de NOVAA leidraad 12 uitgebracht, getiteld de AA in een geautomatiseerde omgeving. Deze leidraad handelt over de werkzaamheden en mogelijke implicaties van ICT bij klanten. Wanneer deze leidraad geplaatst wordt in de huidige tijd, dan is – zoals uit tabel 5 valt af te lezen – duidelijk dat deze leidraad nu niet meer bruikbaar is. Voor Leidraad 12 is echter nog geen adequate vervanger beschikbaar, wel wordt er door een vertegenwoordiging van NBA/NOREA en #TUACC gewerkt aan een nieuwe leidraad, waarin wordt gewerkt vanuit een *integrated auditaanpak*: de automatisering wordt daarbij geïntegreerd in de totale controleaanpak. Verder kan gesteld worden dat de ICT-component in het accountancy-onderwijs niet meer voldoet, deze komt niet in voldoende mate uit de verf.

Dit leidt tot de vraag: is de accountant nog wel in staat om de geautomatiseerde klant te controleren of adviseren? Met name door de geschetste ontwikkelingen zal een accountant noodgedwongen de automatisering van de klant niet langer als black box kunnen zien, maar als onderdeel van een te beoordelen proces. Kennis en vaardigheid hieromtrent zijn van levensbelang om de klant te kunnen bedienen, maar ook om zekerheid te kunnen verstrekken bij de verantwoordingen van de klant, waaronder de jaarrekening: deze komt immers uit de automatisering voort. Om vorm te geven aan de ICT-component in het lectoraat, is het goed om in te zoomen op de werkzaamheden van de accountant, we kennen de *samenstellende* accountant en de *controleerende* accountant.

De samenstellende accountant

'Vertrouwensman van het MKB' en 'huisarts van de onderneming' zijn veel gebezigde termen als het over de (AA-)accountant in het MKB gaat. Aan de basis daarvan staat nog steeds het samenstellen van de jaarrekening en advisering hieromtrent. De ontwikkelingen

rondom de automatisering hierin gaan snel en maakt dat de werkzaamheden sterk wijzigen. Allereerst gaat het administreren – door de techniek en de efficiency die daaruit naar voren komt – steeds meer verworden tot een ‘commodity’: een niet al te complexe basishandeling waaruit weinig meerwaarde te halen valt. Technisch kan het al lang: een foto van een factuur inscannen, waarna deze op basis van herkenning door het systeem direct wordt ingeboekt in de administratie, zonder menselijke tussenkomst. E-facturen komen zonder menselijke tussenkomst ook in het systeem. Met machtigingen vindt het betalingsverkeer ook goeddeels geautomatiseerd plaats en bankafschriften worden rechtstreeks in het systeem ingelezen. Ook kassasystemen en online verkopen worden rechtstreeks in het financiële pakket geboekt. Het administreren is daarmee steeds eenvoudiger geworden. Maar: belangrijke basisvoorwaarde is dat het boekhoudsysteem goed ‘ingeregeld’ moet zijn. En juist daar ligt een belangrijke taak voor de accountant, die ook de adequate beveiliging van alle data moet bewaken.

Daarnaast hebben steeds meer klanten geen eigen boekhoudpakket meer, maar boeken zij ‘in the cloud’ bij een leverancier, een bank of bij een accountant. Zowel software als de eigen data staan online. Voordeel voor de klant: geen kostbaar soft- en hardwarepakket met bijbehorend onderhoud. Ook een voordeel is dat de accountant rechtstreeks mee kan kijken in de administratie en zo nodig snel kan bijspringen als dat nodig mocht zijn. Ook hier is het ‘inregelen’ een taak voor de accountant.

Niet alleen de administratie zelf kent steeds minder papier en steeds meer automatisering, ook de output van een administratie kent een toenemende automatisering. Vanaf 1 januari 2013 is het verplicht een aantal rapportages aan de overheid in SBR-formaat aan te leveren. SBR is een gestandaardiseerde ‘taal’, waarin op uniforme wijze en in elektronisch vorm data worden aangeleverd aan derden, vanuit een systeem, zonder dat vertaalslagen plaats hoeven te vinden. Ook banken gaan hierin mee: zij wensen steeds meer in elektronische vorm gerapporteerd te krijgen, of willen zelfs online, op continue basis inzicht krijgen in de gegevens.

Van de accountant wordt daarbij een minder boekhoudkundige maar meer regisserende rol verwacht, waarbij vanuit de cijfers meegedacht wordt over de bedrijfsvoering. De ontwikkeling in het samenstelwerk van de accountant is er dan ook een van administreren naar regisseren en adviseren.

De controlerende accountant

De manier waarop wordt gecontroleerd, is in eerste aanleg de laatste jaren weinig aan echte verandering onderhevig geweest. De automatisering is vanzelfsprekend meegenomen in het uitvoeren van controlewerkzaamheden maar niet zozeer als kerngebied, veel meer als mogelijk risicogebied. Met name door de ontwikkelingen bij de klant, zoals hiervoor geschetst, is sprake van een broodnodige verandering in de wijze van controleren.

Enerzijds is sprake van een controle die sterk gericht is op de automatisering zelf.

Anderzijds biedt juist ICT ook een extra dimensie: het automatiseren van de controle zelf.

Beide verdienen apart aandacht.

De controle van de automatisering

Allereerst dient de accountant, in lijn met NV COS 315, een inschatting te maken van de mogelijke risico's op een afwijking van materieel belang in de te controleren verantwoording. Een belangrijk onderdeel daarvan wordt gevormd door de interne beheersing. In bijlage A van NV COS 315 wordt vervolgens ingegaan op onder meer de automatisering: 'Informatieverwerking. De twee grote groepen van interne beheersingsactiviteiten betreffende informatiesystemen bestaan uit interne beheersingsmaatregelen op het niveau van de applicatie (application controls), die van toepassing zijn op de verwerking van individuele applicaties, en algemene beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT (general IT controls), die de beleidslijnen en procedures vormen die een groot aantal toepassingen betreffen en die de doeltreffende werking van interne beheersingsmaatregelen op het niveau van de applicatie (application controls) ondersteunen door een bijdrage te leveren aan het zeker stellen van een continue goede werking van informatiesystemen' (NV COS 315, bijlage 1 paragraaf 9).

Rudimentair worden vervolgens enkele wenken gegeven hoe de fysieke beveiliging rondom systemen er uit zou moeten zien, evenals de toegangsbeveiliging van data. Juist door de snelle technologische ontwikkeling is de controle van de automatisering een kerndomein geworden om tot een verantwoord oordeel te komen. We zagen immers dat sprake is van een steeds verdergaande integratie van bedrijfsprocessen in de automatisering en een toenemende digitalisering van gegevens. Zonder een focus op de automatisering is de controle feitelijk niet meer mogelijk. Deze controle richt zich – zoals de NV COS al stelt – op de general controls, waarmee de totale beheersing van de automatisering als geheel beoordeeld wordt. Binnen systemen wordt op application controls ingezoomd. Om een voorbeeld te geven: veel facturen werden door accountants in het verleden beoordeeld op autorisatie door een bevoegd persoon. De papieren factuur werd daarbij als uitgangspunt genomen. Veel facturen zijn tegenwoordig niet meer in een papieren versie beschikbaar. In het systeem zelf worden de controles (al dan niet geautomatiseerd) uitgevoerd. Het is dan ook van groot belang om enerzijds vast te stellen dat de automatisering als geheel werkt: is de toegangsbeveiliging tot bijvoorbeeld de facturen adequaat geregeld? Voorts stelt de accountant vast of in het systeem de juiste controles hebben plaatsgehad en de juiste functionaris heeft geautoriseerd. Kortweg: de automatisering van de klant is verworden tot de kern van de controle: daar vinden immers veel interne beheersingsmaatregelen plaats waar de accountant kennis van wil nemen.

2.2 De geautomatiseerde controle

Naast de totaal veranderde wereld van de klant, is ook het landschap van de accountant zelf totaal veranderd: voor zowel het controleren als het samenstellen gaat de automatisering de komende jaren voor een enorme aardverschuiving zorgen in de accountantswereld. Met de slimme inzet van automatisering is het bijvoorbeeld mogelijk om op basis van data-analyse tot een veel beter onderbouwd oordeel te komen: in plaats van een

deelwaarneming op posten, kan met data-analyse de totale populatie van posten van een jaarrekening worden bekeken. Daarnaast is het ook meer en meer mogelijk om op basis van een continue basis de werking van systemen te auditen en zo continu een uitspraak te doen over de betrouwbaarheid en tijdig maatregelen te kunnen nemen bij verstoringen. Elektronische dossiervoering, werkprogramma's die digitaal bewerkt en afgewerkt worden, rechtstreeks inlezen van data van de klant in het eigen auditpakket: allemaal voorbeelden van de automatisering op een accountantskantoor.

Het lijkt voor de hand te liggen dat de geautomatiseerde controle ook beter in staat zal zijn om de noodzakelijke kwaliteit van de accountantscontrole te leveren. Binck (2012, p. 14-22) constateerde, naar aanleiding van zijn onderzoek naar de invloed van geautomatiseerde controle op de auditkwaliteit, dat het gebruik van auditsoftware de kwaliteit van de accountantscontrole vergroot. Of de kwaliteit van de accountantscontrole verbeterd is door geautomatiseerde controle is daarmee nog niet aangetoond, daarnaar heeft tot op heden nog weinig onderzoek plaatsgevonden.

2.3 De plaats van automatisering binnen het lectoraat

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat automatisering meer en meer een kerndomein voor de accountant vormt en dat de accountancy zelf sterk in beweging is, juist door de mogelijkheden die aan de automatisering ten grondslag liggen. Binnen ons lectoraat zal dan ook aandacht geschonken worden aan dit kerndomein en de ontwikkeling ervan. Dit willen we doen door onderzoek te verrichten naar de automatisering van de controle: Heeft automatisering van de controle een positieve of negatieve invloed op de kwaliteit van het accountantswerk? Zorgt automatisering van de controle voor een efficiencyslag en levert het een effectieve bijdrage aan de grondslagen van het accountantswerk? Kan automatisering zorgen voor een betere onderbouwing van het oordeel inzake een verantwoording? Ook zal aandacht geschonken worden aan de controle van de automatisering, een nieuw kerndomein van de accountant: is bij een toenemende automatisering van de klant de accountant voldoende geëquipeerd om de controle te verrichten?



3. Financial Accounting: earnings management, reputatiemanagement en kwaliteit van de winst

Dat ondernemingen de neiging hebben hun winst hoger of lager weer te geven dan zij in werkelijkheid is om daarmee bepaalde doelstellingen te bereiken, is in de accountancywereld een bekend verschijnsel. Zo kan het bijvoorbeeld aantrekkelijk zijn om bij een kredietaanvraag een wat hogere winst te presenteren; dit kan leiden tot een lager te bedingen rentepercentage. Aan de andere kant kan het goed uitkomen om de winst bij een beoogde reorganisatie lager voor te stellen (het liefst zelfs negatief); vakbonden zijn dan sneller geneigd de reorganisatieplannen goed te keuren.

De vraag is wat de ethiek van de accountant in deze is. Hoe staat hij tegenover deze praktijk van winststuring? In de literatuur en in de (accountancy)praktijk wordt steeds meer verdedigd dat dit soort praktijken in bepaalde situaties geoorloofd kan zijn en wordt gewezen op de 'good sides of earnings management'. Op basis van onze filosofie en identiteit van normatieve professionaliteit en burgerschap, zetten wij vanuit ons lectoraat vraagtekens bij het goedkeuren van winststuring. In het laatste decennium zijn er diverse boekhoudfraudes aan het licht gekomen die het gevolg zijn van over de grens gegane winststuring. Deze in de publiciteit terechtgekomen fraudes heeft de reputatie van het accountantsberoep (en die van de betreffende ondernemingen) geen goed gedaan. Ons lectoraat gaat daarom onderzoek doen naar earnings management in relatie tot reputatiemanagement en beperkt zich daarbij in eerste instantie tot het gevaar van reputatieschade van het accountantsberoep; later kan dit onderzoek uitgebreid worden tot reputatieschade voor de betrokken ondernemingen.

Een andere ontwikkeling in het laatste decennium in de jaarverslaggevingspraktijk is de uitbreiding van het toezicht op de externe verslaggeving door de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Een tweede onderzoek van het lectoraat richt zich daarom op de vraag wat het effect is van deze vorm van toezicht op de kwaliteit van de winst. Met andere woorden: wat is de relatie tussen earnings management en toezicht?

Waar mogelijk vindt een combinatie van hiervoor genoemde onderzoeken plaats. Immers, het toezicht en/of een boete van de AFM heeft ook gevolgen voor de reputatie van het accountantsberoep (en van de betrokken ondernemingen).

3.1 Earnings management

De voor rechtspersonen geldende jaarverslaggevingsvoorschriften eisen een getrouwe weergave van het (eigen) vermogen ultimo boekjaar en het resultaat over het boekjaar (artikel 362.1 t/m 362.3, Titel 9 BW2 en IAS 1.15). Het is – op grond van artikel 393, Titel 9 BW2 – aan de controlerend accountant om een oordeel te vellen in hoeverre de gepubliceerde jaarrekening dit getrouwe beeld geeft.

Winststuring kan worden gedefinieerd als het verschuiven van winsten die in een bepaald boekjaar thuishoren, naar een ander boekjaar (Epe en Koetzier, 2011, p. 65). De International Accounting Standard Board (IASB) – de mondiale regelgevende instantie

op het gebied van jaarverslaggeving – geeft expliciet aan dat de jaarrekening niet in overeenstemming met de standards van de IASB is, indien ze materiële of niet-materiële fouten bevat die bewust zijn gemaakt teneinde de financiële positie, financiële prestaties of kasstromen van een entiteit op een bepaalde manier te presenteren (IAS 8.41). Winststuring wordt veelal geplaatst in het kader van *earnings management*, door Scott (2008, p. 403) gedefinieerd als de keuze van de ondernemingsleiding voor bepaalde verslaggevingsalternatieven, of acties die de winst beïnvloeden, om specifieke doelstellingen te realiseren.

In de literatuur is veel geschreven over earnings management en ook in onderzoek is het tal van malen object van studie geweest en is dat nog steeds. Bissessur en Langendijk (2005, p. 5) wijzen erop dat earnings management vanuit twee gezichtspunten kan worden bekeken, vanuit het ‘werkelijke winstperspectief’ en vanuit een ‘informatieperspectief’. Bekeken vanuit het *werkelijk winstperspectief* kan worden gesteld dat earnings management negatief moet worden beoordeeld. Het verschuiven van winsten van het ene boekjaar naar het andere boekjaar leidt ertoe dat het resultaat over een bepaald boekjaar en het eigen vermogen op het einde van het boekjaar niet getrouw worden weergegeven. Hiermee zouden managers de gebruikers van de jaarrekening kunnen misleiden met betrekking tot de prestaties van de onderneming. Healy en Wahlen (1999) hanteren in dit kader de volgende definitie van earnings management: ‘Earnings management occurs when managers use judgement in financial reporting and in structuring transactions to alter financial reports to either mislead some stakeholders about the underlying economic performance of the company or to influence contractual outcomes that depend on reported accounting numbers’. De vraag is echter of dit in zijn algemeenheid kan worden gesteld. Zo heeft onderzoek van Dechow en Skinner (2000, p. 235-250) uitgewezen dat earnings management gemiddeld gezien geen groot effect heeft op de gerapporteerde nettowinst. Scott (2008, p. 415-422) wijst erop dat earnings management ook ‘good sides’ in zich heeft. Hij refereert hierbij aan het ‘blocked communication concept’ van Demski en Sappington (1987). Als de onderneming bijvoorbeeld het resultaat egaliseert naar de verwachte trendmatige winst, kan dat relevantere informatie opleveren dan een jaarlijks sterk fluctuerend winstcijfer. Deze ‘unblocked information’ in de vorm van stabielere resultaten kan – vanwege de lagere risicoperceptie door vermogenverschaffers – leiden tot een lagere vermogenskostenvoet voor de onderneming. Deze laatste zienswijze bekijkt earnings management vanuit een *informatieperspectief*, zoals dat ook uit de definitie van earnings management naar voren komt zoals die door Schipper (1989, p. 92) wordt gehanteerd: ‘Disclosure management in the sense of a purposeful intervention in the external financial reporting process, with the extent of obtaining some private gain, as opposed to merely facilitating the neutral operation of the process’. Vanuit informatieperspectief zijn resultaten één van de vele signalen die kunnen worden gebruikt als basis voor de besluitvorming van gebruikers. Het gaat primair om de informatiewaarde van de resultaten. De daadwerkelijke hoogte van het resultaat staat op de tweede plaats.

Scott (2008, p. 405) noemt vier patronen van earnings management die zich in gepubliceerde jaarrekeningen voordoen:

1. *'Taking a bath'-strategie*: in een verliesgevend boekjaar wordt het verlies via jaarrekeningaanpassingen nog verder vergroot, bijvoorbeeld door extra afschrijvingen op vaste activa en het extra toevoegen aan voorzieningen. De gedachte erachter is dat het in een slecht boekjaar naar de buitenwacht toe niet veel meer uitmaakt of een verlies € 10 mln of € 15 mln is. Door de extra afschrijvingen en de extra toevoeging aan de voorzieningen zullen de kosten in de komende boekjaren lager zijn, waardoor er ruimte wordt geschapen om dan weer winsten te tonen. Ook is deze strategie toe te passen bij wisseling van de topleiding van een onderneming; het nieuwe management creëert dan niet alleen ruimte voor toekomstige winsten, maar kan daarmee ook het beleid van het oude management blameren of het eigen beleid gunstig laten afsteken tegen het vroegere beleid.
2. *Winstminimalisatie*. Ondernemingen kunnen er in bepaalde situaties belang bij hebben om geen hoge winsten te publiceren. Zo kan er bijvoorbeeld in tijden van oplopende benzine- en olieprijsen maatschappelijke druk op de politiek ontstaan om de verkoopprijzen aan banden te leggen. Dit kan voor oliemaatschappijen een reden zijn om de winsten in betreffende boekjaren te drukken.
3. *Winstmaximalisatie*. Aan dit patroon van earnings management kunnen verschillende motieven ten grondslag liggen; te denken valt aan het gunstig stemmen van aandeelhouders, het voldoen aan leningsvoorwaarden en het verhogen van (de contante waarde van) winstafhankelijke beloningen voor het management.
4. *Winstegalisatie ('income smoothing')*. Vooral beursgenoteerde ondernemingen hechten eraan om over de boekjaren een gelijkmatig winstbeeld te laten zien.

3.2 Reputatiemanagement

De in hiervoor gestelde vraag over de ethiek van de accountant is nauw verbonden met de reputatie van de accountant, want waar liggen de (ethische) grenzen van de niet-getrouwe weergave van de winst c.q. vermogen? Met andere woorden: zijn accountants zich bewust van de gevolgen van 'earnings management' op hun reputatie?

Het belang van een reputatie

Een goede reputatie werkt als een magneet en is een uitstekend visitekaartje: zij opent deuren en trekt volgelingen, klanten en beleggers aan; een goede reputatie dwingt respect af. Een reputatie houdt verband met de uiteenlopende waarderingen die verschillende stakeholders hebben voor de mate waarin bijvoorbeeld een accountantskantoor in staat is aan hun verwachtingen te voldoen.

Meestal duidt men reputatie kortweg aan als de *overall* evaluatie van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrenten (Van Riel, 2010, p. 86). Een reputatie is iets anders dan een imago. Een imago is een perceptie van een deelaspect en kan variëren: landenimago, branche-imago,

een imago als accountantskantoor. Alle imago's gezamenlijk vormen de input voor de uiteindelijke totaalindruk die bij stakeholders in de loop der jaren ontstaat, de reputatie. In de visie van Van Riel (2010, p. 89) doet de onderstaande definitie van reputatie het meeste recht aan wat er onder het begrip, vanuit een wetenschappelijk standpunt bezien, verstaan kan worden:

'A reputation is a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firms' overall appeal to all its key constituents when compared with other leading rivals. This implies that:

- perception is the basis for reputation formation;
- perceptions across stakeholders are aggregated into one reputation;
- reputations are relative and only have meaning in the context of a comparison with direct competitors and/or previous years;
- a reputation is cumulative, it is the result of the firms' latest actions combined with its past performance'.

In het algemeen herkennen we stakeholders en bedrijven door de reputatie die als een aureool om hen heen hangt op grond van hun gedrag. Hun namen vertegenwoordigen een 'reputatiekapitaal' van een zekere omvang. Gedragspsychologen geven aan dat bij het nemen van een beslissing over productaankopen of dienstafname er een sterke beïnvloeding is door irrationele elementen. In plaats van een zorgvuldige afweging te maken over de producten of diensten zelf, wordt afgegaan op geruchten en praatjes bij het maken van een keuze. Men handelt veeleer op grond van percepties, die sterk worden beïnvloed door eigen persoonlijke emotionele en irrationele reacties op de manier waarop het product of dienst door bedrijven (en andere stakeholders) wordt gepresenteerd. Klaarblijkelijk beïnvloedt de reputatie het oordeel en hier ligt dan ook meteen het raakvlak met winststuringen. De invloed van het (vakinhoudelijk) gedrag van een accountant op de klant (en andere stakeholders) is van dusdanig belang dat dit de reputatie van een accountant(skantoor) kan schaden. De vraag is of accountants zich hiervan bewust zijn.

Trends en ontwikkelingen

Uiteindelijk is een goede reputatie belangrijk, omdat ze bijvoorbeeld de accountant in het algemeen de mogelijkheid biedt zich te onderscheiden, doordat een accountant een aparte – betrouwbare – positie inneemt. Deze differentiatie op grond van de reputatie is in toenemende mate belangrijk geworden, omdat zich verschillende trends en ontwikkelingen voordoen (Fombrun & Van Riel, 2004, p. 10), die ook voor de accountantskantoren van belang zijn:

- *Globalisering.* Landsgrenzen vervagen en doordat bedrijven nieuwe markten aanboren, nemen ze de sterke en zwakke punten van hun buitenlandse reputaties met zich mee: bijvoorbeeld de boekhoudfraude van Enron in de Verenigde Staten – een voorbeeld van een over de grens gegane winststuring – die ook in Nederland gevolgen heeft gehad voor de reputatie van de accountant.
- *Beschikbaarheid van informatie.* De toename van informatiebronnen en de directe

overdracht van informatie via de huidige (online) media hebben voor accountants een omgeving gecreëerd waarin het lastig is om de kwaliteit van hun vak in te schatten en te waarborgen.

- *Beschikbaarheid van diensten.* Globalisering heeft geleid tot een toegenomen homogeniteit van producten en diensten die op verschillende markten worden aangeboden. Wanneer de verschillen in het aanbod gering zijn, worden reputaties een krachtige en in het oog springende bron van differentiatie.
- *Mediarage.* De media hebben in de afgelopen jaren hun invloedssfeer verruimd naar het bedrijfsleven. Dit is ook van invloed op accountantskantoren. Bedrijven (en hun topmensen) staan regelmatig in de schijnwerpers, waardoor hun reputaties zich nog duidelijker aftekenen, zij het vaak in zorgwekkende zin.
- *Activisme van stakeholders.* Er is sprake van toenemende activisme door belangengroeperingen die in toenemende mate gebruikmaken van steeds professionelere tactieken op het gebied van marketing en public relations. Ze doen dat overwegend door hun pijlen te richten op de gevestigde reputaties van internationaal prominente ondernemingen. Ook voor accountantskantoren ligt hier een gevaar op de loer: denk aan het eerdergenoemde voorbeeld van Enron of de financiële sector in het algemeen als gevolg van de kredietcrisis. Daarnaast heeft deze ontwikkeling ook een raakvlak met de beroepsethiek van accountants. Wanneer 'earnings management' bepaalde ethische (morele) grenzen overschrijdt en dit bij belangengroeperingen een issue wordt, kan dit de reputatie van het accountantsberoep (ernstige) schade toebrengen.

Deze trends en ontwikkelingen maken eens te meer duidelijk dat reputaties van groot belang zijn en gekoesterd en beschermd dienen te worden. Voor grote accountantskantoren vormen ze de basis van een duurzame concurrentiepositie. Voor kleinere kantoren zijn het de fundamenteën, waarop ze hun activiteiten kunnen uitbreiden. Reputaties zijn voor alle ondernemingen essentieel, omdat ze zowel waardevol als kwetsbaar zijn (Fombrun & Van Riel, 2004, p. 11).

Reputatiemanagement en earnings management

Vanuit het accountantsberoep mag het maatschappelijk verkeer fundamentele beginselen als 'integriteit' en 'betrouwbaarheid' verwachten. Deze vormen (een groot deel van) hun (gewenste) reputatie. Wanneer we dit tegen het licht van 'earnings management' houden, raken we grenzen die de ethiek van de accountant zou kunnen overschrijden, met alle (schadelijke) gevolgen op hun reputatie van dien. Het is dan ook van essentieel belang dat aan bewustwording van dit punt wordt gewerkt binnen het accountantsberoep. De bewustwording dat een accountant een reputatie heeft, die de accountancypraktijk kan maken en/of breken.

Uit een artikel in de *Accountant* over controlekwaliteit van Berry Wammes, algemeen directeur NIVRA (oktober 2010), blijkt dat men niet verrast is over het publieke oordeel over deze controlekwaliteit van de accountant. Het publiek geeft aan dat 'daar toch

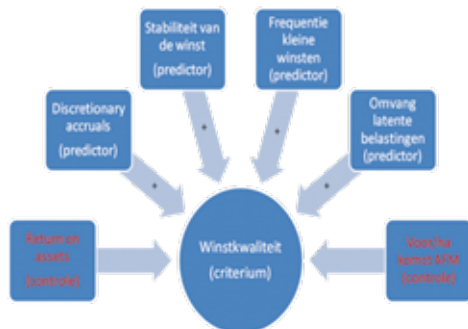
niets meer aan te doen valt'. Wammes benoemt in dit artikel dan ook terecht dat er aan reputatiemanagement moet worden gedaan om het vertrouwen weer op te wekken bij het publiek. Door winststuring kan dit publieke oordeel nog verder nadelig uitwerken voor het accountantsberoep en daarmee komen we bij de kern van de zaak: is het juist nu (in tijden van financiële crisis) niet zaak om stelling te nemen tegen deze gedachte en praktijk van 'earnings management', waarbij de niet-getrouwe weergave van winst c.q. vermogen in bepaalde situaties wordt geoorloofd? Welke normen horen bij een goede accountant en waar liggen dan uiteindelijk de (ethische) grenzen van 'earnings management', zodat er een passende reputatie voor het accountantsberoep waargemaakt kan worden?

De belangen van de ondernemingsleiding zullen veelal moeten plaatsmaken voor de belangen van het maatschappelijk verkeer en om dit te kunnen bewerkstelligen, zal de accountantscontrole mogelijk op een andere wijze moeten worden ingericht. Dit vraagt om een passende gedachte en houding van de accountant, zodat de reputatie van het accountantsberoep overeenkomt met de achterliggende ethische normen. Met andere woorden: het is tijd om ergens voor te gaan staan, het is tijd om de reputatie van het accountantsberoep te gaan managen.

3.3 Het effect van toezicht van de AFM op de kwaliteit van de winst

De AFM is op 1 maart 2002 opgericht en onderzoekt – op grond van de Wet toezicht financiële verslaggeving (Wtfv) – vanaf boekjaar 2005 onder meer of de gepubliceerde jaarrekeningen van de beursgenoteerde ondernemingen in Nederland voldoen aan de geldende verslaggevingsvoorschriften. Als gevolg van deze uitbreiding van het toezicht op de externe verslaggeving, voert ons lectoraat een onderzoek uit om een antwoord te krijgen op de vragen in welke mate en op welke wijze de kwaliteit van de winst van (beursgenoteerde) ondernemingen in Nederland is veranderd als gevolg van het toezicht op de externe verslaggeving door de AFM. Hiertoe wordt de kwaliteit van de winst van vóór en die van na de komst van de AFM met elkaar vergeleken. Daarbij wordt het in figuur 4 opgenomen conceptueel model gehanteerd.

Figuur 4 Conceptueel model voor het onderzoek naar de kwaliteit van de winst



De criteriumvariabele 'winstkwaliteit' is de te verklaren variabele. Op grond van eerder wetenschappelijk onderzoek vindt een analyse plaats door middel van een viertal predictorvariabelen: de hoogte van discretionary accruals, de stabiliteit van de winst, de frequentie van kleine winsten en de omvang van latente belastingen. De controlevariabele 'voor/na komst AFM' zal worden toegevoegd om de onderzoeksresultaten te kunnen vergelijken tussen de periode vóór de komst AFM en de periode na de komst AFM. De vraag hierbij is of het toezicht op de externe verslaggeving door de AFM leidt tot hogere winstkwaliteit, of dat betere bedrijfsprestaties leiden tot een hogere winstkwaliteit. Daarom zijn de bedrijfsprestaties als controlevariabele toegevoegd aan het onderzoek. Dit onderzoek meet de bedrijfsprestaties op basis van de return on assets (het bedrijfsresultaat uitgedrukt in een percentage van het totaal geïnvesteerd vermogen).

Tevens komt aan de orde of er een onderscheid is tussen de kwaliteit van de winst van beursgenoteerde versus niet-beursgenoteerde ondernemingen gedurende de onderzoeksperiode en of mogelijk een significant verband bestaat met de grootte van het accountantskantoor.



4. Belastingaangelegenheden

Bij belastingaangelegenheden wordt in eerste instantie wellicht gedacht aan de juridische kant en niet zo zeer aan de controlekant. Binnen ons lectoraat zal de programmaliijn Tax zich echter meer richten op de controlekant dan op de juridische kant. Uiteraard speelt de juridische kant van het vakgebied Tax wel een belangrijke rol. Daarom zal vanuit het lectoraat ook verbinding worden gezocht met de rechtenopleiding van Windesheim. In deze publicatie wordt een aantal voor de huidige controlepraktijk van de Belastingdienst actuele onderwerpen besproken, waaraan interessante onderzoeksvragen kleven. Achtereenvolgens wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de horizontalisering van het toezicht, de verbeterde rechtsbescherming van belastingplichtigen bij controle van de Belastingdienst en de reikwijdte van het verschoningsrecht van notarissen en advocaten. Het onderzoek binnen ons lectoraat op het terrein van belastingen richt zich in eerste instantie op dit laatste onderwerp.

4.1 Horizontalisering van het toezicht

In een brief (d.d. 8 april 2005) aan de Tweede Kamer heeft de staatsecretaris van Financiën het volgende gezegd over horizontaal toezicht: “Bij horizontaal toezicht gaat het om wederzijds vertrouwen tussen belastingplichtigen en Belastingdienst, het scherper naar elkaar aangeven wat ieders verantwoordelijkheden en mogelijkheden zijn om het recht te handhaven en het vastleggen en naleven van wederzijdse afspraken. De onderliggende verhoudingen en de communicatie tussen burger en overheid verschuiven daarmee naar een meer gelijkwaardige situatie. Horizontaal toezicht sluit aan bij de ontwikkelingen in de samenleving waar eigen verantwoordelijkheden van de burger gepaard gaat met het gevoel dat handhaving van het recht ook een groot goed is.”

Sinds deze brief is inmiddels alweer ruim zeven jaar verstreken, Horizontaal Toezicht is gebleven.

Een veel gehoorde uitspraak van controlemedewerkers van de Belastingdienst is ‘vertrouwen is goed, controle is beter’. Het toezicht dat gebaseerd is op het instellen van controles wordt Verticaal Toezicht genoemd. De horizontaal toezichtgedachte keert in feite de uitspraak om ‘controle is goed, vertrouwen is beter’. Beide soorten van toezicht zijn gericht op hetzelfde doel, namelijk een goede uitvoering van de belastingwetgeving. Wij zijn ervan overtuigd dat beide soorten toezicht het doel kunnen bereiken, zij het langs verschillende routes.

Uit onderzoek van de Belastingdienst is gebleken dat de meerderheid van de Nederlandse belastingplichtigen vrijwillig aan zijn fiscale verplichtingen wil voldoen. Op deze groep Nederlanders richt het Horizontale Toezicht zich. Immers als belastingplichtigen vrijwillig belastingen afdragen heeft controle geen zin en kan het zelfs contraproductief werken. De

groep Nederlanders (maximaal 49,9%) die aangeeft niet vrijwillig te willen voldoen aan de fiscale verplichting zal minder gevoelig zijn voor het horizontale toezicht en zal gevoeliger zijn voor een verticale benadering. De vraag die zich hierbij aandient, is hoe stellen we vast tot welke groep een belastingplichtige behoort? Alvorens deze vraag te behandelen, zullen we eerst in het kort het concept Horizontaal Toezicht uiteenzetten. Hoewel Horizontaal Toezicht zich inmiddels richt op vrijwel alle belastingplichtigen, beperken wij ons tot de middelgrote en zeer grote ondernemingen.

Horizontaal Toezicht zet met name in op het uitgaan van onderling vertrouwen en samenwerking tussen de Belastingdienst en de belastingplichtigen, gericht op het op een zo efficiënt mogelijke manier uitvoering geven aan de in de belastingwetgeving neergelegde regels. Horizontaal Toezicht zet daarbij met name in op overleg vooraf en veel minder op controles. Dit betekent overigens niet dat de Belastingdienst en de belastingplichtigen het altijd eens moeten worden. Wel moet men over en weer open en transparant optreden. Komen de partijen er onderling niet uit, dan staat de weg naar de rechter altijd open. Om het Horizontale Toezicht vorm te geven, sluit de Belastingdienst individuele convenanten af met ondernemingen. Voordat een convenant kan worden afgesloten, moet de onderneming aan kunnen geven dat ze 'in control' zijn. Dit kan een onderneming aantonen door te laten zien dat ze een goed functionerend Tax Control Framework (TCF) heeft. Het TCF maakt onlosmakelijk deel uit van de AO/IC van de onderneming. Het convenant geeft weer dat de partijen onderling vertrouwen in elkaar hebben. Het convenant beschrijft ook de onderling gewenste houding en gedragsaspecten. Met het uitspreken van het vertrouwen geeft de ondernemingsleiding in feite aan dat zij tot de groep behoort die vrijwillig aan haar belastingverplichtingen wil voldoen. Helaas is het zo dat niet iedereen die aangeeft te vertrouwen te zijn, dit in werkelijkheid ook is. Het vertrouwen moet daarom ook een gerechtvaardigd vertrouwen zijn. Voordat een convenant met een onderneming afgesloten wordt, moet dan ook worden vastgesteld of de ondernemingsleiding te vertrouwen is, ofwel integer is.

Een aardige anekdote in dit kader is de uitspraak van een belastingplichtige die door een belastingambtenaar bezocht werd in het kader van een buitenlands vermogensproject. De belastingplichtige gaf aan op de hoogte te zijn van het feit dat een medewerker van een buitenlandse bank onder meer zijn bankrekeninggegevens, die hij verzwegen had voor de Nederlandse Belastingdienst, overgedragen had aan de fiscale autoriteiten. Het ontlokte hem de uitspraak "je kunt ook niemand meer vertrouwen".

De vaststelling dat er sprake is van onderling vertrouwen, is cruciaal voor goed horizontaal toezicht. Ten onrechte uitgaan van vertrouwen straalt negatief af op het horizontale toezicht en kan naarmate zich dit zich vaker voordoet uiteindelijk het einde van het horizontale toezicht betekenen. Uitgaan van vertrouwen betekent in feite dat uit wordt gegaan van de integriteit van de bestuurders. Integriteit is ons inziens overigens geen absoluut begrip, maar plaats, tijd en contextafhankelijk. Gezien voorgaande is het integriteitsvraagstuk van bestuurders in onze ogen een interessant onderzoeksobject.

4.2 Betere rechtsbescherming bij controle Belastingdienst

In juli 2006 hebben de Tweede Kamerleden Hamming-Bluemink en Crone een voorstel van wetwijziging van de Algemene wet inzake rijksbelastingen ingediend, met als doel een betere rechtsbescherming van belastingplichtigen te bewerkstelligen bij controlehandelingen van de Belastingdienst. Het voorstel heeft er uiteindelijk toe geleid dat de wetwijziging op 1 juli 2011 in werking is getreden. De wetwijziging bevat in grote lijnen twee onderdelen, namelijk de *informatiebeschikking* en de *kostenvergoedingbeschikking*. In deze bijdrage gaan we alleen in op de informatiebeschikking.

Tot juli 2011 had een belastingplichtige weinig mogelijkheden om de rechtmatigheid van controlehandelingen van de Belastingdienst te laten toetsen. De belastingplichtige kon een verzoek om informatie van de Belastingdienst wel naast zich neerleggen, maar dat leidde dan veelal tot een door de Belastingdienst geschatte aanslag, waarbij de Belastingdienst ook nog de bewijslast (ligt normaal gesproken bij de Belastingdienst) kon omkeren. Dit had tot gevolg dat veel belastingplichtigen toch maar voldeden aan de informatieverzoeken van de Belastingdienst.

Vanaf juli 2011 kan een belastingplichtige zonder directe gevolgen weigeren aan een verzoek om informatie van de Belastingdienst mee te werken. Als een belastingplichtige weigert, moet de Belastingdienst een informatiebeschikking uit doen gaan. De informatiebeschikking is een voor bezwaar vatbare beschikking. Dit betekent dat als een belastingplichtige blijft weigeren de informatie te verstrekken, hij zijn beslissing kan voorleggen aan de rechter. De rechter zal dan besluiten of het verzoek van de Belastingdienst al dan niet rechtmatig is. Vindt ook de rechter dat het verzoek om informatie rechtmatig is en de belastingplichtige blijft weigeren, kan eventueel alsnog de bewijslast worden omgedraaid. De Belastingdienst kan de bewijslast niet meer omkeren zonder dat ze eerst een informatiebeschikking heeft afgegeven.

Bij de behandeling van het wetsvoorstel is tijdig onderkend dat de wetwijziging ook zou kunnen leiden tot misbruik door belastingplichtigen. Een veelvoorkomend probleem van de Belastingdienst is dat ze vlak voordat fiscale feiten verjaren, kan beschikken over de benodigde informatie. Zonder waarborgen zouden belastingplichtigen de wetwijziging kunnen gebruiken om de voortgang van het onderzoek dusdanig te frustreren dat de Belastingdienst geen aanslag meer kan opleggen, door verjaring. Om die reden is in de wetwijziging opgenomen dat het uitvaardigen van een informatiebeschikking de termijnen opschort. Daarmee bestrijdt de wetwijziging het mogelijke misbruik, maar voorkomt ook dat de Belastingdienst met het oog op dreigende verjaring ter behoud van rechten aanslagen moet schatten.

Hoewel de wet nog maar net in werking is getreden, is deze wetwijziging een interessant onderzoeksobject. Vragen die beantwoord moeten worden, zijn of deze wetwijziging bijdraagt aan de beoogde betere rechtsbescherming van belastingplichtigen en/of de wetwijziging voldoende waarborgen bevat om misbruik door belastingplichtigen tegen te gaan.

4.3 Reikwijdte verschoningsrecht notarissen en advocaten

Er is een aantal beroepsgroepen dat te maken heeft met verschoningsrecht. Voor de financiële onderzoeken gaat het vooral om notarissen en advocaten. De invulling van het verschoningsrecht is wettelijk met name neergelegd bij de beroepsgroepen zelf. Dit betekent in de praktijk dat het veelal aan de notaris of advocaat is om te bepalen of bepaalde gegevens en/of informatie van of aan de verschoningsgerechtigde wel of niet mag worden gebruikt in een financieel onderzoek. Dit betekent tevens dat als de verschoningsgerechtigde heeft bepaald dat de informatie niet mag worden gebruikt, de accountant er ook geen kennis van mag nemen.

Hierna worden de gegevens en informatie van en aan verschoningsgerechtigden aangeduid als *geheimhouderinformatie*, waarbij we ons beperken tot fraudeonderzoeken. De accountant kan daarbij drie rollen vervullen:

Die van openbaar accountant, uitvoering gevend aan een fraudeonderzoek.

Die van accountant in dienst van de Belastingdienst, uitvoering gevend aan een fiscaal onderzoek gericht op het detecteren van fraude, zonder dat er al sprake is van een redelijk vermoeden van enig strafbaar feit.

Die van accountant in dienst van een opsporingsdienst, zoals de Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst (FIOD) of politie, uitvoering gevend aan een strafrechtelijk onderzoek.

Als een accountant een financieel onderzoek uitvoert, gaat het in principe om *waarheidsvinding*. Bij deze waarheidsvinding kan geheimhouderinformatie van cruciaal belang zijn. Het zal dan ook duidelijk zijn dat het van groot belang is om vast te stellen wat wel en wat niet onder geheimhouderinformatie valt. Hierover bestaat in Nederland geen eensluidend oordeel. Van sommige informatie is evident dat die valt onder de geheimhouderinformatie, zoals de telefoongesprekken tussen een verdachte en zijn advocaat. Van andere informatie is duidelijk dat deze niet onder de geheimhouderinformatie valt, zoals een openbaar raadpleegbare notariële akte. Echter daartussen bevindt zich een scala aan mogelijke geheimhouderinformatie, waarover niet altijd een eensluidend oordeel bestaat. Verschoningsgerechtigden zullen over het algemeen – uit angst voor aansprakelijkheidstellingen – kiezen voor een voorzichtige benadering en liever ten onrechte een beroep doen op hun verschoningsrecht, dan ten onrechte geheimhouderinformatie te verstrekken. Opsporingsinstanties kiezen ook steeds vaker voor de ‘veilige weg’, teneinde het ‘stukmaken’ van een onderzoek te voorkomen. In beide gevallen wordt daarbij de waarheidsvinding geweld aan gedaan.

Geheimhouderinformatie wordt al dan niet rechtstreeks verkregen van de verschoningsgerechtigde zelf. Bij een rechtstreeks verzoek kan de verschoningsgerechtigde zelf afwegen of hij wel of niet overgaat tot verstrekking van de informatie. Echter er kan ook veel geheimhouderinformatie worden aangetroffen in de administraties van ondernemingen. Opmerkelijk daarbij is dat wanneer een accountant van de Belastingdienst geheimhouderinformatie aantreft in de administratie van een onderneming, het mogelijk is dat deze informatie leidt tot de vaststelling dat te weinig

belasting is betaald c.q. er mogelijk sprake is van een *commuun delict*. Het kan daarbij voorkomen dat op basis daarvan sprake is van een redelijk vermoeden van een strafbaar feit. In het strafrecht mag deze geheimhouderinformatie niet gebruikt worden. Het kan dan zo zijn dat er, zonder deze informatie, objectief gesproken geen sprake is van een redelijk vermoeden van een strafbaar feit. Dit kan er toe leiden dat op basis van alle feiten er een strafrechtelijk onderzoek kan worden ingesteld, terwijl na uitsluiting van de geheimhouderinformatie daarvan geen sprake meer kan zijn.

Met ingang van 1 januari 2012 is de geheimhoudingsplicht van de notaris ingeperkt. De wetswijziging geeft de Belastingdienst en opsporingsinstanties recht op informatie met betrekking tot geldstromen die over de *derdenrekening* van de notaris lopen. Tijdens de behandeling van het wetsvoorstel is uitdrukkelijk aangegeven dat deze informatie in beginsel onder het verschoningsrecht valt, maar dat de voorgestelde wet inbreuk maakt op het verschoningsrecht.

Onderzoek

Omdat het voor de praktijk belangrijk is te weten waar de grenzen van het verschoningsrecht liggen, hebben wij ervoor gekozen dit binnen ons lectoraat te onderzoeken.

Aan het onderzoek ligt in feite de hypothese ten grondslag dat het verschoningsrecht praktisch dusdanig onduidelijk is dat in zijn algemeenheid gesproken de veilige weg wordt bewandeld, hetgeen concreet betekent dat zowel de verschoningsgerechtigden als de accountant sneller geneigd zijn informatie als geheimhouderinformatie te betitelen dan gezien de regelgeving noodzakelijk is.

Doel van het onderzoek is te komen tot een voor de accountant praktische handleiding waarin de invulling van het verschoningsrecht van advocaten en notarissen uiteen wordt gezet. Met praktisch wordt bedoeld een inventarisatie van alle mogelijke informatie die te relateren is aan advocaten en notarissen, waarbij per informatiesoort wordt aangegeven in hoeverre sprake is of kan zijn van geheimhouderinformatie, dan wel onder welke voorwaarden het verschoningsrecht van advocaten en notarissen kan worden doorbroken. Idealiter ontstaat een handleiding waarin een duidelijke scheidslijn kan worden aangebracht tussen informatie die wel en die niet onder het verschoningsrecht valt.

In de eerste plaats dient duidelijkheid te worden verkregen over de theoretische inhoud van het verschoningsrecht. Dit vergt een theoretische studie naar het ontstaan en de ontwikkeling van het verschoningsrecht. Meer concreet betekent dit een studie naar het ontstaan van de wetgeving, inclusief bestudering van de Memorie van Toelichting en de parlementaire behandeling. Daarnaast dient de ontwikkeling van het verschoningsrecht te worden bestudeerd, wat kan worden afgeleid uit de in de literatuur verschenen artikelen en relevante jurisprudentie op het gebied van het verschoningsrecht.

Na uitvoering van de theoretische verkenning, ontstaat er voor de praktijk nog geen duidelijke definitie van geheimhouderinformatie. Getracht zal worden om data te verkrijgen afkomstig van partijen die in de praktijk aanlopen tegen het verschoningsrecht

van de notarissen en advocaten. Om te kunnen komen tot een toekomstgerichte praktische handleiding zijn de standpunten met betrekking tot de inhoud van het verschoningsrecht van de relevante partijen essentieel. Relevante partijen zijn notarissen, advocaten, accountants (in de rol van openbaar accountant, belastingdienstmedewerker of rechercheur) en het Openbaar Ministerie. Een duidelijk beeld kan enerzijds worden verkregen door het afnemen van interviews met bestuurders van de overkoepelende organisaties, zoals de Orde van Advocaten, de broederschap van notarissen en het college van procureur-generaals van het Openbaar Ministerie en anderzijds door het uitzetten van enquêtes bij advocaten, notarissen, accountants en medewerkers van het Openbaar Ministerie. In de interviews en enquêtes komen algemene vragen met betrekking tot het verschoningsrecht aan de orde en worden aan de praktijk ontleende casusposities voorgelegd.



5. De financiële instelling van de toekomst

Binnen ons lectoraat is er ook aandacht voor toegepast onderzoek naar financiële instellingen en dan met name naar banken en verzekeraars. We streven ernaar om, in samenwerking met één of meerdere financiële instellingen uit de regio, verschillende aandachtsgebieden te verkennen. Daarbij willen we – met de ervaringen van onder meer de financiële crisis en de problematiek van de woekerpolisaffaire in het achterhoofd – nadrukkelijk de focus op de toekomst van de financiële sector leggen. Daartoe willen we de verwachte ontwikkelingen in de financiële sector in Nederland in kaart brengen en als uitgangspunt nemen. Uiteraard dienen we daarbij oog te hebben voor de internationale ontwikkelingen om tot zinvolle uitspraken te kunnen komen.

In dit hoofdstuk staan we eerst stil bij de maatschappelijke betekenis van de financiële sector en beschrijven we een aantal trends en ontwikkelingen in en rond de financiële sector. Op basis van deze trends en ontwikkelingen gaan we in op mogelijke aandachtsgebieden voor door ons lectoraat uit te voeren onderzoek.

5.1 Maatschappelijke betekenis financiële sector

Een goed functionerende financiële sector levert een belangrijke bijdrage aan de welvaartsontwikkeling van een land. De kernactiviteiten van banken en verzekeraars hebben in essentie te maken met het overnemen van risico's voor hun klanten. Een bank vervult daardoor maatschappelijk een bijzonder nuttige functie en is in staat om het spaargeld (vaak relatief kleine bedragen met een relatief korte looptijd) van anonieme particulieren om te zetten naar hypothecaire kredieten of investeringskredieten (vaak veel grotere bedragen met een langere looptijd). Ook verzekeraars zijn voor de welvaartsontwikkeling onmisbaar. Doordat een zorg-, schade- of inkomensverzekeraar in staat is om risico's van particulieren of ondernemingen over te nemen, functioneren markten beter en leveren ze zo een bijdrage aan de economische groei. Goed functionerende financiële instellingen zijn de smeerolie van de economie.

We kunnen de kern van de activiteiten van de financiële sector weergeven aan de hand van de 'triple-R': relatie, risico en rendement.

De *relaties* zijn in eerste instantie de klanten. Een bank of verzekeraar kan op lange termijn alleen bestaan als zij diensten verlenen, die afgestemd zijn op de behoeften van de klant. Een goed advies of een andere dienst vereist in zijn algemeenheid hoge deskundigheid van de klant. Een degelijke kennis van de klantbehoeften en het klantgedrag is van wezenlijk belang voor een succesvolle financiële dienstverlener.

In de markteconomie geldt dat ondernemingen winst moeten maken om te kunnen blijven bestaan. De vragen die zich hierbij aandienen, zijn: hoeveel *rendement* is vereist en welke *risico's* worden er gelopen? Uit het recente verleden is bekend dat enkele financiële instellingen activiteiten ontplooid hebben die de continuïteit van de instelling in gevaar hebben gebracht. In tegenstelling tot andere sectoren kunnen individuele

financiële instellingen een systeemcrisis veroorzaken. Bepaalde financiële instellingen konden recent alleen op de been blijven met (tijdelijke) overheidsteun of moesten zelfs genationaliseerd worden. Een financiële instelling die veel winst maakt, maar te veel risico neemt draagt niet bij aan het genereren van klantwaarde. Integendeel, een dergelijke financiële instelling is een bron van maatschappelijke onrust en levert zo een negatieve bijdrage aan de welvaartsontwikkeling. De recente geschiedenis heeft geleerd dat de financiële sector zichzelf overschat heeft en te veel risico heeft gelopen. Daar stonden tot 2007 ook relatief hoge rendementscijfers tegenover.

Risico en rendement zijn positief gecorreleerd. Dit betekent dat een vereiste lagere risicograad van de activiteiten van financiële instellingen ook gepaard zal gaan met een lagere rendementsverwachting. Het aantrekken van risicodragend vermogen wordt met dit rendementsperspectief niet eenvoudiger. Tegelijkertijd heeft de opgelopen imago schade van de financiële sector de afgelopen jaren het vertrouwen van de burger in de sector verslechtert. En dat op een moment dat de financiële sector een belangrijke bijdrage kan leveren aan het aanpakken van grote maatschappelijke uitdagingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de kostenontwikkeling in de gezondheidszorg. Deze ontwikkeling baart politiek en burger zorgen. Tegelijkertijd stellen we steeds hogere eisen aan de kwantiteit en kwaliteit van die zorg. De financiering via de zorgverzekeraars en de ontwikkeling van corresponderende premiehoogte gaat meer en meer wringen.

Het blijven fungeren als de smeerolie voor het ontplooiën van economische activiteiten, is de maatschappelijke uitdaging voor de financiële sector de komende jaren. Deze rol behelst dat er voldoende en duurzaam rendementsperspectief voor de financiële sector moet zijn. Tegelijkertijd moeten de risico's die gelopen worden, beheersbaar en te overzien zijn.

5.2 Trends en ontwikkelingen in en rond de financiële sector

In deze paragraaf besteden we aandacht aan een aantal omgevingsfactoren die van invloed zijn op het rendementsperspectief van de financiële sector. We beperken ons tot drie belangrijke zaken: de (macro)-economische ontwikkelingen, de overheidsinvloeden en de verwachte marktontwikkelingen. Bij de uit te voeren onderzoeken zal de invloed van deze en wellicht ook andere omgevingsfactoren nader geanalyseerd moeten worden.

Macro-economische ontwikkelingen

Natuurlijk speelt de (verwachte) mondiale economisch groei een belangrijke rol. De financiële sector levert enerzijds een bijdrage aan de economische groei, maar is ook afhankelijk van de macro-economische ontwikkeling. We maken onderscheid tussen de verwachte conjuncturele en structurele economische groei.

Vanuit een *conjuncturele* optiek zien we momenteel mondiaal nauwelijks hoopgevende ontwikkelingen: Europa gaat naar alle waarschijnlijkheid een recessie in, een zeer zwak herstel van de groei in de Verenigde Staten, grote onzekerheid of Japan de

economische krimp situatie van 2011 kan verlaten en ook afnemende economische groei in de opkomende markten (Bron: DNB, jaarverslag 2011, p.13). De verwachte conjuncturele ontwikkeling in de eurozone wordt onder meer sterk bepaald door de verdere ontwikkeling van de eurocrisis. Diverse scenario's zijn mogelijk, zoals het gedwongen afwaarderen van vorderingen van banken en verzekeraars op bijvoorbeeld de Franse of Italiaanse overheid of mogelijke euro breakup-scenario's. Deze hebben grote invloed op de financiële soliditeit van de financiële instellingen en daarmee op de toekomstige activiteiten van de sector. De huidige omvang van de staatsschuld van de grote economische blokken maakt het niet aannemelijk dat de overheden via expansief begrotingsbeleid de aanjaagfunctie kunnen blijven vervullen. Een deflatoire ontwikkeling is niet uit te sluiten. De centrale banken (FED, ECB en BoJ) voeren een expansief monetair beleid om deze rampzalige ontwikkeling te voorkomen. Ook dit beleidsinstrument is niet onomstreden. De effectiviteit op de reële economie is tot op heden relatief gering. Het vertrouwen in een consistent monetair beleid neemt waarschijnlijk af.

De nominale geld- en kapitaalmarktrente voor landen is, zelfs voor landen met een relatief hoge staatsschuldquote (Verenigde Staten, Japan en Duitsland), historisch laag. De problematiek van onze pensioenfondsen en levensverzekeraars hangt hiermee uiteraard samen.

Dit relatief pessimistische groeiperspectief op korte termijn zegt nog weinig over de lange termijn perspectieven. De *structurele* economische groei wordt sterk bepaald door de technologische ontwikkeling, innovatie is hierbij het sleutelwoord. Voorwaardenscheppend hiervoor is een gezond ondernemingsklimaat. We kunnen stellen dat in de eurozone nu overheidsmaatregelen getroffen worden die op lange termijn hun vruchten kunnen afwerpen. In de eurozone spelen demografische factoren een belangrijke rol. Een krimpende omvang van de (beroeps)bevolking heeft invloed op de verwachte structurele economische groei en daarmee ook op de marktperspectieven van de financiële sector.

Concluderend: op korte en middellange termijn heeft de financiële sector in de eurozone de vraagkant van de economie niet mee. De intensiteit van de concurrentie tussen de financiële instellingen zal toenemen. Het rendementsperspectief staat onder neerwaartse druk. Op langere termijn kan ook de financiële sector weer profiteren van een aantrekkende conjunctuur.

Overheidsinvloeden

Kenmerkend is dat het toezicht op financiële sector verder wordt geïntensiveerd, Bazel III en Solvency 2 zijn hierbij de trefwoorden. Banken en verzekeraars zullen hun kapitaalposities moeten versterken en dus meer eigen vermogen moeten aanhouden. Het plaatsen van kapitaalobligaties of hybride financieringsvormen (zoals convertibles) waren, naast emissies van aandelen, vóór de kredietcrisis gangbare middelen om het weerstandsvermogen van de bank te versterken. Basel III stelt niet alleen eisen aan de hoeveelheid kapitaal, maar ook aan de aard van het kapitaal. Alleen 'hard' eigen vermogen (kernvermogen) gaat meetellen. Een emissie van aandelen leidt tegenwoordig snel tot

een afname van de rentabiliteit op het eigen vermogen (verwatering). De ‘cost of capital’ (het door aandeelhouders geëiste rendement op het eigen vermogen) kan wel eens hoger worden dan het gerealiseerde rendement. Op dit moment versterken banken hun buffers door geen dividend uit te keren. Beleggers kunnen zich afwenden van de financiële sector. Het aantrekken van risicodragend vermogen wordt daarmee moeilijker. Dit stelt het management van financiële instellingen voor een enorme uitdaging. Hoe moeten we aandeelhouders over de streep trekken?

Naast de hogere kapitaaleisen, zien we dat ook het gedragstoezicht (AFM) toeneemt. Complexe financiële producten zijn ‘uit’, worden mogelijk zelfs preventief ter goedkeuring voorgelegd aan de autoriteiten. Minder productinnovatie tast het rendementsperspectief van de sector aan. Ook andere bestaande prikkels om de omzet te stimuleren worden ontmoedigd. Bepaalde soorten provisies worden verboden. Ook het beleggen voor eigen rekening door banken staat ter discussie. Dit tast het huidige verdienmodel wezenlijk aan. De vereiste transparantie voor de financiële sector neemt in vergelijking met andere sectoren onevenredig sterk toe. Dit stelt hoge eisen aan de interne organisatie van financiële instellingen.

Overheden willen financiële instellingen straffen voor gemaakte fouten: ‘de financiële instellingen moeten terugbetalen’. Het invoeren respectievelijk het verhogen van belasting op beleggingstransactie, op bonussen en dreigen met verhogen van winstbelasting voor financiële instellingen zijn uitingen van de opgelopen imagoschade.

Daarnaast zullen financiële instellingen, zeker in Nederland, in de nabije toekomst relatief veel moeten investeren in de scholing van hun medewerkers. Het recent door Minister De Jager voorgestelde nieuwe vakbekwaamheidsgebouw en de voorgestelde introductie van het invoeren van landelijke Wft-examens voor de verschillende adviesgebieden heeft consequenties voor de inzetbaarheid en de employability van het personeel (Bron: Brief Minister De Jager, d.d. 31-1-2012 aan de Tweede Kamer, inzake beleidsvoornemens vakbekwaamheid en diplomaregister).

Kortom, het geschetste (internationale) overheidsbeleid heeft naar alle waarschijnlijkheid, zeker op korte en middellange termijn, een negatieve invloed op het rendementsperspectief van de financiële sector.

Verwachte marktontwikkelingen

In het verlengde van de huidige en verwachte macro-economische ontwikkelingen en het huidige en verwachte overheidsbeleid kunnen we ons afvragen welke omzetgenererende onderdelen in de financiële sector hierdoor geraakt worden. Welke marktsegmenten zullen trendmatig achterblijven? Waar liggen marktkansen en op welke manier kan een financiële instelling hier succesvol op inspelen?

Sinds enkele jaren zien we een daling van de omzet bij financiële instellingen. De markt voor levensverzekeringen, vaak fiscaal gedreven, staat al jaren onder neerwaartse druk. De internationale crisis op de onroerendgoedmarkten, het uitstellen van investeringen door bedrijven en tegenvallende beleggingsresultaten hebben een negatief effect op de kredietmarkt en op beleggingsresultaten van banken en verzekeraars. Overheden en

centrale banken dringen aan op het reduceren van de schuldposities van consumenten (afname van overkreditering is hiervan een positief gevolg). Tegelijkertijd constateren we dat er voor financiële instellingen ook nieuwe marktkansen ontstaan. De geplande hervormingen in de bedrijfskolom van de gezondheidszorg, de problematiek bij de pensioenfondsen, het toenemend aantal ondernemers en zzp'ers en het toenemend aantal flexibele arbeidscontracten zijn maatschappelijke verschijnselen waaruit (naast bedreigingen) kansen gedestilleerd kunnen worden. Verzekeraars kunnen een wezenlijke bijdrage leveren aan het beheersbaar maken van de kosten in de gezondheidszorg. Banken en verzekeraars kunnen een bijzonder nuttige rol gaan vervullen op de markt voor duurzaam ondernemen.

De ontwikkeling op het gebied van informatie- en communicatietechnologie heeft grote invloed op de relatie tussen klant en financiële dienstverlener. Een verdere groei van het internet als distributie/communicatiekanaal richting klanten zal invloed hebben op zowel de afzetontwikkeling als ook op de marktverhoudingen tussen de verschillende aanbieders van financiële diensten. Financiële instellingen gaan steeds meer segmentatie aanbrengen in hun klantenportefeuilles. Standaardproducten worden verkocht via het internet of via call-centers. Het upgraden van de kwaliteit van de medewerkers van call-centers richting hoogwaardige financiële dienstverleners past in het streven om meer advies uit te brengen en minder productgericht bezig te zijn.

Ook de invloed van de social media op de financiële sector respectievelijk de individuele financiële instelling is een relatief nieuw fenomeen en zal invloed hebben op de verwachte rendementsontwikkeling.

Concluderend kunnen we stellen dat bepaalde marktsegmenten structureel onder neerwaartse druk staan en zo de winstgevendheid drukken. Tegelijkertijd ontstaan er ook nieuwe marktkansen voor banken en verzekeraars.

5.3 Mogelijke aandachtsgebieden voor onderzoek

De in paragraaf 5.2 beschreven trends en ontwikkelingen geven aan dat er voor financiële instellingen momenteel veel bedreigingen zijn, maar ook dat er kansen worden geboden. De uitgangspositie van de individuele financiële instellingen is verschillend. De ondernemingsvorm van de financiële instelling speelt waarschijnlijk een rol in de perceptie van het publiek wat betreft de soliditeit van de instelling. Zo is bijvoorbeeld de Rabobank zonder meer financieel gezond te noemen, terwijl de beurswaarde van het aandeel ING momenteel lager is dan de boekwaarde. Beide instellingen voldoen echter aan de solvabiliteitseisen van de toezichthouders. Daarnaast is er in zijn algemeenheid veel onrust over de toekomstige concurrentieverhoudingen in de financiële sector, mede ingegeven door uitlatingen van autoriteiten. Zo vraagt Herman Wijffels zich af of het verstandig is dat een financiële instelling beursgenoteerd is. Moeten we ABN AMRO wel terug naar de beurs brengen? Is het bijvoorbeeld niet beter dat Nederlandse

pensioenfondsen ABN AMRO overnemen? (Bron: <http://genoeg.nl/nieuws/economie/sustainable-finance-lab>).

De Nederlandse financiële sector is groot en sterk geconcentreerd. Het balanstotaal van de banken tezamen is in 2010 bijna vijf keer zo groot als het BNP (DNB, jaarverslag, p. 60). Wij hebben een aantal 'systeemrelevante' financiële instellingen. Een default van een systeembank is een enorm risico. Het scheiden van activiteiten van banken respectievelijk het opsplitsen van activiteiten van banken zou het systeemrisico moeten reduceren. Er wordt getwijfeld aan de toekomstbestendigheid van het bestaande businessmodel respectievelijk het verdienmodel van financiële instellingen. Kortom, heel veel onzekerheid over de gewenste eigendomsverhoudingen binnen de toekomstige structuur van de financiële instellingen.

De financiële instelling van de toekomst zal betrouwbare antwoorden moeten geven op de volgende vragen: Welke klantwaarde generen? Op welke markten moet ik me richten? Met welke mensen ga ik dit doen en wat is daarbinnen de rol van hbo'ers? Welke processen spelen hierbij een belangrijke rol? In welke organisatievorm? Kortom, het gaat om strategische vraagstukken in een omgeving waar 'good governance' gevraagd wordt. De belangrijkste stakeholders voor ons onderzoek zijn in dit verband mensen die strategische posities bij banken en verzekeraars hebben ingenomen respectievelijk die verantwoordelijk zijn voor het strategisch beleid bij banken en verzekeraars. De resultaten van het onderzoek moeten beleidsmakers inspireren om deze mee te nemen bij de te maken afwegingen en de te nemen beslissingen. Ook overheidsinstellingen, zoals de AFM en politieke partijen met expliciete opvattingen over de inrichting en het functioneren van de bank- en verzekeringssector, kunnen zowel object van onderzoek zijn maar wellicht ook interesse hebben in ons onderzoek.

Bij de keuze van het te verrichten onderzoek, laten we ons leiden door de volgende overkoepelende vraagstelling: "Wat moet het management van een financiële instelling doen om over vijf jaar succesvol te zijn en een goede governance performance te hebben?" Natuurlijk moeten we dan indicatoren voor succes en 'good governance' nader gaan uitwerken en expliciteren.

Succesvol zijn refereert aan het 'genereren van klantwaarde'. De betekenis hiervan zal verder uitgewerkt moeten worden. Dit voor de financiële sector in het algemeen en voor de individuele onderneming in het bijzonder. Het kennen van en het kunnen voorzien in de essentiële klantbehoeften is een noodzakelijke voorwaarde om voldoende continuïteitsperspectief te hebben. Aannemelijk is bijvoorbeeld dat de 'kwaliteit' van de relatie tussen de klant en de financieel adviseur sterk afhangt van de kennis en het inzicht van de klant zelf over zijn financiële situatie en wensen. Klantwaarde genereren is dan ook meer dan het aanbieden van een bank- of verzekeringsproduct sec. We willen de inhoud van de invalshoek 'het genereren van klantwaarde' verdiepen door onderzoeksvragen te stellen die meer inzicht opleveren in het gedrag van klanten. Banken hebben richting de

klant dezelfde uitdaging als een werkgever, die streeft naar betrokken werknemers. In hoeverre zijn zij in staat om klanten te boeien en te binden.

Een mogelijke onderzoeksvraag is bijvoorbeeld: stel dat morgen de depositogarantie (nu € 100.000) in het bankwezen verdwijnt. Welk effect zal dat hebben op het klantgedrag en wat betekent dit voor de banken en verzekeraars? Andere vragen aangaande het klantgedrag zijn bijvoorbeeld: in hoeverre leidt de recente bijstelling van de hoogte van pensioentoezeggingen tot een ander spaargedrag van particulieren en bedrijven? Welke financiële instellingen kunnen hiervan profiteren? Welke kansen biedt dit voor banken en verzekeraars?

Het bestuderen en in kaart brengen van het klantgedrag in de financiële sector stelt eisen aan de onderzoeksmethodiek. We moeten hierin keuzes maken en verantwoorden. We willen hierbij gebruikmaken van onze goede contacten in het beroepenveld en onze studenten.

Verder willen we ook expliciet vanuit een strategisch perspectief de toekomst verkennen. Hiervoor kunnen we bijvoorbeeld ook terug kijken. Bij deze *historische benadering* staat de vraag centraal of er lessen uit het verleden getrokken zijn. Wat zouden beslissers van financiële instellingen vijf jaar geleden gedaan moeten hebben om nu succesvol te zijn en een goede performance te hebben? Daarnaast behoren ook *benchmarkstudies* tot de mogelijkheden, zowel tussen financiële instellingen in Nederland alsook met buitenlandse financiële instellingen.

Dankwoord

Het doet mij goed te mogen constateren dat ons lectoraat een zeer voortvarende start heeft gekend, hetgeen met name is gerealiseerd door de grote en specifieke kwaliteiten van de kenniskringleden en hun enorme enthousiasme. Peter, Jos, Bert, Jon, Coen, Elina, Alidus, Anne Jan, Rob en Silvia, bedankt dat jullie er direct vanaf het begin vol voor zijn gegaan om van Accountancy & Controlling een succesvol lectoraat te maken. In de korte tijd dat we met elkaar samenwerken, zijn we snel gekomen tot een hecht en goed op elkaar afgestemd team. Ook vandaag is dat tot uiting gekomen tijdens de door jullie georganiseerde interactieve kennissessies, voorafgaand aan deze lectorale rede.

Ons lectoraat had natuurlijk nooit het levenslicht gezien als het College van Bestuur van Windesheim geen of onvoldoende vertrouwen in mij zou hebben gehad om als lector deze kar te trekken. De gesprekken die ik heb gevoerd met Albert Cornelissen en Jan Willem Meinsma waren warm en ademde wederzijds waardering en respect uit. Ik wil het College van Bestuur dan ook enorm bedanken voor het in mij en in mijn kenniskringleden gestelde vertrouwen en u kunt er zeker van zijn dat wij alles zullen doen wat in ons vermogen ligt om dat vertrouwen volledig waar te maken.

Verder wil ik mijn directe en indirecte directeuren Jan van Iersel, Jolande Gomolka en Riejet Nijdam en mijn collega-lectoren Geoffrey Hagelaar, Ilse Matser, Sjiera de Vries en ad-interim Lineke Stobbe bedanken voor de fijne en prettige werksfeer binnen het overkoepelende kenniscentrum. Deze sfeer zorgt ervoor dat het kenniscentrum veel meer is dan de som van de individuele lectoraten.

Met het noemen van deze personen wil ik er graag – zonder de anderen ook maar op enigerlei wijze tekort te willen doen – één uitlichten en dat is Jan van Iersel. Jan ken ik al ruim twintig jaar als manager, eerst als leidinggevende van het toenmalige Hogeschool Cursus- en Adviescentrum, later als hoofd van de opleiding Bedrijfseconomie, weer later als directeur van de Business School en nu als domeindirecteur. Ik heb Jan leren kennen als een echte manager, een keiharde werker, iemand die nooit zeurt en – ook in moeilijke tijden – altijd doorgaat en weer vooruitkijkt en bovendien als geen ander in staat is de juiste mensen op de juiste plekken te zetten. Ik ben vrij selectief in het aanvaarden van functies en neem bij die selecties als één van de belangrijkste keuzecriteria de persoon van mijn direct leidinggevende mee. Het feit dat ik ja heb gezegd tegen de functie van lector kan dan ook niet los worden gezien van de aanwezigheid van Jan. Als persoon en manager raakt hij mij altijd in positieve zin en heeft hij al vanaf zijn functioneren bij het Hogeschool Cursus- en Adviescentrum zijn waardering en vertrouwen in mij uitgesproken. Voor dat soort managers loop ik net een stapje harder.

Met het noemen van Jan van Iersel als belangrijk persoon in mijn loopbaan, wil ook graag professor Henk Langendijk van Nyenrode Business Universiteit noemen, een manager en

tacticus pur sang. Henk heeft dezelfde eigenschappen als net genoemd bij Jan, ook hij is – ondanks zijn grote successen als hoogleraar en wetenschapper – altijd gewoon en zichzelf gebleven. Dankzij Henk ben ik op Nyenrode de persoon geworden die ik geworden ben en mocht ik onder hem promoveren, hetgeen de basis is geweest voor mijn benoeming tot lector. Henk, bedankt voor alles wat je voor mij hebt willen betekenen.

Hem wil ik samen met professor Van Leeuwen van de Vrije Universiteit bedanken voor hun bijdrage vandaag. Voor ons als lectoraat is het een grote eer twee hoogleraren van hun kaliber van twee gezaghebbende universiteiten vandaag als gastsprekers in ons midden te mogen hebben.

Tot slot wil ik mijn vrouw Ella en onze zonen Twan, Endy en Haico bedanken voor de ruimte die zij mij, als druk baasje, altijd zonder morren hebben gegeven om mij in mijn werk verder te ontwikkelen. Zij hebben mij daarin altijd gesteund en het feit dat ik daardoor veel tijd in mijn studeerkamer doorbracht en ik daarin altijd mijn gang kon gaan, is voor hen nooit een punt van discussie geweest.

Kenniskring lectoraat

Ter aanvulling op de rede volgt hier een introductie van de leden van het lectoraat, die allen op parttime basis in het lectoraat participeren.

Peter Agema is verbonden aan de opleiding Bedrijfseconomie van Windesheim. Naast zijn rol als beleidsmedewerker praktijk en lid van het Opleidingsteam, verzorgt hij colleges Bedrijfseconomie en Bedrijfsadministratie. Als kerngroeplid is hij daarnaast verbonden aan de Accountancy-opleiding van Nyenrode Business Universiteit. Verder is hij auteur van diverse studieboeken, met name op het gebied van (computer)boekhouden. In het lectoraat vervult hij de functie van secretaris.

Jos van Aken is verbonden aan de opleiding Financial Services Management (FSM) van Windesheim. Naast zijn rol als opleidingsmanager, verzorgt hij colleges Algemene Economie, Bankleer en Risicomanagement. Hij is tevens voorzitter van het Landelijk Overleg van de opleiding FSM en vanuit die rol betrokken bij het positioneren van de opleiding in het hbo-landschap en in het beroepenveld. In het lectoraat is hij onderzoeker van de programmalijn Financiële instellingen.

Bert van Asselt is verbonden aan de opleiding Accountancy van Windesheim, waar hij colleges Accountantscontrole verzorgt. Daarnaast is hij als kerngroeplid verbonden aan de Accountancy-opleiding van Nyenrode Business Universiteit en als redactiecommissielid verbonden aan de opleiding Post-hbo-AA; verder is hij (met ingang van 1 augustus 2012) voorzitter van het AC-Scholenoverleg en auteur van het studieboek Grondslagen van Auditing en Assurance. In het lectoraat vervult hij de rol van facilitator.

Jon Bergsma is verbonden aan de opleiding Accountancy van Windesheim. Hij doceert met name Administratieve Organisatie, waarvan hij vakverantwoordelijke is. Als docent en scriptiebegeleider Administratieve Organisatie is hij daarnaast verbonden aan de Vrije Universiteit. Verder is hij auteur van het studieboek Bestuurlijke Informatieverzorging in Perspectief. In het lectoraat is hij onderzoeker van de programmalijn Management information systems.

Coen Bongers is verbonden aan de opleiding Accountancy van Windesheim. Hij doceert met name Accountantscontrole, waarvan hij vakverantwoordelijke is. Daarnaast is hij als docent verbonden aan de Accountancy-opleiding van Nyenrode Business Universiteit en als redactiecommissielid en werkgroeplid verbonden aan het AC-Scholenoverleg. In het lectoraat is hij onderzoeker van de programmalijn Auditing.

Elina Bos is verbonden aan de opleiding Communicatie van Windesheim. Als docente Communicatie en Onderzoek richt zij zich met name op Interne Communicatie (en veranderkunde), Reputatiemanagement en Toegepast Communicatie Onderzoek. Momenteel is zij bezig met de masterstudie 'Master of Learning & Innovation', waarvoor zij in 2013 hoopt af te studeren.

In het lectoraat verzorgt zij de in- en externe communicatie en ondersteunt en bewaakt zij de onderzoekslijn. Tevens voert zij – in samenwerking met het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid – een onderzoek uit naar de reputatie van de accountant.

Aldus Dannenberg is als registeraccountant (met ingang van 1 augustus 2012) verbonden aan de opleiding Accountancy van Windesheim. Hij zal met name vakken op het gebied van Externe Verslaggeving gaan doceren. Momenteel is hij werkzaam als accountantsadviseur en is hij als docent en examiner Externe Verslaggeving voor Accountants en als masterscriptiebegeleider verbonden aan de Accountancy-opleiding van Nyenrode Business Universiteit.

In het lectoraat wordt hij onderzoeker van de programmalijn Financial Accounting.

Anne Jan Dekker is als registeraccountant werkzaam bij de Belastingdienst. Hij voert met name complexe regio-overstijgende onderzoeken uit. Daarnaast is hij lid van de regiogroep Fraudebestrijding in de zorg. Verder is hij als docent en kerngroepvoorzitter verbonden aan de Accountancy-opleiding van Nyenrode Business Universiteit.

In het lectoraat is hij onderzoeker van de programmalijn Tax.

Rob Erven is verbonden aan de opleiding International Business Languages van Windesheim. Als docent begeleidt hij studenten bij internationale onderzoeksprojecten en geeft hij statistisch advies aan stagiaires en afstudeerders. Daarnaast is hij auteur van een aantal statistiekboeken.

In het lectoraat vervult hij de functie van vraagbaak voor de kenniskring ten aanzien van statistische problemen.

Contactgegevens lectoraat

Silvia Palyama (management assistente)

Tel. 088 - 4699913

E-mail s.palyama@windesheim.nl

Campus 2-6

Postbus 10090

8000 GB ZWOLLE

www.windesheim.nl

Curriculum Vitae

Peter Epe behaalde zijn doctoraal bedrijfseconomie en het (register)accountantsdiploma aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij is daarna gepromoveerd aan Nyenrode Business Universiteit op het onderwerp *Winstbelasting in de bedrijfseconomische jaarrekening*.

Na eerst werkzaam te zijn geweest bij accountantskantoor Deschesne van den Boom & Co, is hij vanaf 1988 tot heden in dienst van Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle (eerst fulltime en vanaf 1998 parttime). Hij is daar sinds 1989 verantwoordelijk voor het vak Externe Verslaggeving.

Namens de hogeschool heeft hij van 1990-2006 (waarvan de laatste vijf jaar als voorzitter) zitting gehad in de redactiecommissie Externe verslaggeving, verantwoordelijk voor het samenstellen van het onderwijsprogramma en de landelijke tentamens voor de HEAO-AC Opleidingen. Met ingang van 1 september 2011 is hij benoemd tot lector van het lectoraat Accountancy & Controlling.

Naast zijn werkzaamheden voor Windesheim, is hij verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Hij is daar – naast docent – binnen de Accountancy-opleiding voorzitter van de kerngroep Financial Accounting en lid van de kerngroep Issues in Financial Accounting. Daarnaast doceert hij voor Nyenrode, Financial Accounting aan de opleiding Master of Science in Controlling en de postmaster controllersopleiding.

Verder schrijft hij samen met drs. Wim Koetzier studieboeken (WO/HBO-niveau) op het gebied van externe verslaggeving, management accounting en financiering voor Noordhoff-Uitgevers. Ook heeft hij een aantal publicaties in de Nederlandse tijdschriften *Accounting* en *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* op zijn naam staan.

Tot slot biedt hij – als zelfstandige (onder de bedrijfsnaam Epe Training & Consultancy) – open en in-company cursussen aan op het terrein van accountancy en bedrijfseconomie en adviseert hij op het terrein van de externe verslaggeving.

Literatuur

Bergsma, J.B.T. en Leeuwen, O.C. van (2012). *Bestuurlijke informatieverzorging in perspectief: Relevante en betrouwbare informatie voor sturing en beheersing*. Noordhoff-Uitgevers: Groningen.

Binck, D.J.A.G.M. (2012). Het effect van auditsoftware op de kwaliteit van de accountantscontrole. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*. Januari/februari (p. 14-22).

Bissessur, S.W. en Langendijk, H.P.A.J. (2005). Earnings management : de stand van zaken ten aanzien van het onderzoeksontwerp. *Accounting*, mei (p. 4-13).

Burgerlijk Wetboek, Boek 2, Titel 9.

Dechow, P.M. en Skinner, D. (2000). Earnings management: reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators. *Accounting Horizons*, Vol. 14, No. 2 (p. 235-250).

Demski, J. en Sappington, D.E.M. (1987). Delegated expertise. *Journal of Accounting Research*, Vol. 25, No. 1, Spring (p. 68-89).

DNB, *jaarverslag 2011*

Epe, P. en Koetzier, W. (2011). *Jaarverslaggeving*. Noordhoff-Uitgevers: Groningen/Houten.

Fombrun, C. J. en Riel van, C.B.M. (2004). *Reputatiemanagement*. Pearson Education Benelux: Amsterdam.

Handleiding Regelgeving Accountancy, deel 1A (2012). *Nadere voorschriften Controle en overige standaarden*.

Healy, P.M. en Wahlen, J.M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting Horizons*, Vol. 13, No. 4 (p. 365-383).

International Accounting Standards Board (2011). *International Financial Reporting Standards (IFRSs) including international Accounting Standards (IASs) and interpretations as at 1 januari 2010*. IASB: Londen.

Leeuwen, O.C. van (1996). *Managementinformatie voor periodieke besluitvorming: Tollen of stilstaan*. Samson: Alphen aan de Rijn.

Ministerie van Financiën (2005). *Brief Horizontalisering van het toezicht*, 8 april 2005.

Noordam, P.G., Oever, van den J.B.B. en Kamermans, M.C. (1996). *Handen en voeten aan de administratieve organisatie. Vastleggen, gericht op analyse, ontwerp en beheersing*. Samson: Alphen aan de Rijn.

NOVAA leidraad 12: de AA in een (kleinschalig) geautomatiseerde omgeving; schillenstructuur van geautomatiseerde gegevensverwerking.

Riel van, C.B.M. (2010). *Identiteit en imago*. Sdu Uitgevers bv: Den Haag.

Schipper, K. (1989). Commentary on earnings management. *Accounting Horizons*, Vol. 3, No. 4 (p. 91-102).

Scott, W.R. (2008). *Financial Accounting Theory*. Prentice Hall: Toronto.

Snellenberg, J.A.N.M. en Nijhuis, C.J. van (1993). *Interne berichtgeving: een methode*. Kluwer: Deventer.

Starreveld, R.W., Leeuwen, O.C. van en Nimwegen, H. van. (2002). *Bestuurlijke Informatieverzorging. Deel 1: Algemene grondslagen*. Stenfert Kroese: Groningen/Houten.

Starreveld, R.W., Leeuwen, O.C. van en Nimwegen, H. van. (2004). *Bestuurlijke Informatieverzorging. Deel 2A: Fasen van de waardenkringloop*. Stenfert Kroese: Groningen/Houten.

Starreveld, R.W., Leeuwen, O.C. van en Mare de, H.B. (2008). *Bestuurlijke Informatieverzorging. Deel 2B: Typologie van de bedrijfshuishoudingen*. Stenfert Kroese: Groningen/Houten.

WINDESHEIMREEKS KENNIS EN ONDERZOEK

LECTORAAT ACCOUNTANCY & CONTROLLING



Dr. Peter Epe RA

Peter Epe is als registeraccountant verbonden aan de opleiding Accountancy van Windesheim. Hij doceert met name Externe Verslaggeving, waarvan hij vakverantwoordelijke is. Als docent en kerngroepvoorzitter is hij daarnaast verbonden aan zowel de Accountancy- als de Controlling-opleiding van Nyenrode Business Universiteit. Verder is hij auteur van diverse studieboeken, met name op het gebied van externe verslaggeving.

Sinds september 2011 is Peter Epe lector Accountancy & Controlling. Dit lectoraat onderzoekt hoe organisaties de accountancy- en controlfunctie moeten inrichten om zich zowel intern als extern adequaat te kunnen verantwoorden.

Deze publicatie gaat in op relevante actuele zaken die momenteel binnen het betreffende vakgebied spelen en geeft de richting aan van de eerste onderzoeken.