

**Administratieve Organisatie:
praktisch relevant maar ook wetenschappelijk
interessant?**

Prof. dr. Arco. van de Ven RA

*Administratieve Organisatie:
praktisch relevant maar ook wetenschappelijk interessant?*

Administratieve Organisatie:

praktisch relevant maar ook wetenschappelijk interessant?

Inaugurele rede

*uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar
in de Bestuurlijke Informatievoorziening aan de Universiteit van Tilburg
op 5 november 2008.*

door

Prof. dr. Arco. van de Ven RA

*Mijnheer de Rector Magnificus,
zeer gewaardeerde toehoorders,*

Inleiding

Van harte welkom bij deze openbare rede over het vak... Ja, over welk vak? De leerstoel heet Bestuurlijke Informatievoorziening, maar het vak staat onder andere ook bekend als Administratieve Organisatie, Inrichtingsleer, Bestuurlijke Informatieverzorging, Sturing en Beheersing, Interne Beheersing, Internal Control, Accounting Information Systems. Om te voorkomen dat het meer over de naam dan over de inhoud gaat, zal ik het vakgebied vanmiddag aanduiden als Administratieve Organisatie. En om nog meer tijd over te houden voor de inhoud, zal ik dit verder afkorten tot AO.

Het vak AO heeft een rijke geschiedenis in Nederland. AO neemt van oudsher een centrale plaats in bij de post-initiële opleidingen, die leiden tot de vele mooie titels die achter de naam mogen worden gevoegd, zoals RA (Register Accountant), RC (Register Controller), RE (Register EDP Auditor), RO (Register Operational Auditor) en CPC (Certified Public Controller). De ontwikkeling van het vakgebied laat vele discussies over de naamgeving en de scope van het vakgebied zien. Dit leidt tot vele, vaak normatieve, discussies over welke naam het beste bij de gekozen scope past en waarom een bredere of smallere scope nodig is (Hartman 1993; Kocks 1997; de Koning 2000; Emanuels 2005). Vakgenoten herkennen zeker de discussies omtrent de vraag of de theorie van Starreveld, door voorstanders de Kathedraal genoemd, de beeldenstorm zou weerstaan. Maar vreest u niet, als katholiek op een katholieke universiteit zal ik geen beeldenstorm propageren. In plaats van een standpunt in te nemen, zal ik in deze oratie meer op afstand naar het vakgebied kijken en de verschillende interpretaties hiervan trachten te typeren en te verklaren zonder daarbij een voorkeur uit te spreken.

Vandaag wil ik ingaan op de wetenschappelijke positionering en het wetenschappelijk gehalte van AO. Op diverse plaatsen is en wordt die wetenschappelijkheid in twijfel getrokken en ik wil de achtergronden daarvan schetsen. Ik zal diverse interpretaties van het vakgebied AO schetsen en haar praktische relevantie aantonen, waarna ik uiteen zal zetten dat een risicobenadering AO onderscheidt van andere vakgebieden en verbonden is met risicomangement in een risicosamenleving en haar instituties. Voorts ga ik in op de wenselijkheid van een wetenschappelijke statuur van het vak voor de praktijk. Ik geef een overzicht van enkele belangrijke wetenschappelijke onderzoeken die in de kern van AO zijn verricht en houd een pleidooi voor voortgaand pluriform wetenschappelijk onderzoek.

2. Achtergrond van de probleemstelling

'Nothing is as practical as good theory' – toegeschreven aan Kurt Lewin'

De wetenschappelijkheid van het vakgebied AO is de laatste jaren in twijfel getrokken. Zo is bijvoorbeeld op de Erasmus Universiteit de AO leerstoel verdwenen en is het vak AO onder het vak Management Accounting en Control geschoven. De argumentatie hierbij is dat het internationaal geen wetenschappelijke discipline is en er nauwelijks empirisch onderzoek wordt verricht. Van AO wordt gesteld dat het meer een praktijkvak is dan een wetenschap.

Een vergelijking valt te maken met de ontwikkeling van bedrijfseconomisch onderzoek. Hierbij valt ook een beweging te onderkennen van normatief onderzoek, met publicaties over de definities van kosten en kostprijs, naar onderzoek waarbij empirisch onderzoek een centrale plaats in neemt. Een verschuiving van de nadruk van hoe het moet, naar begrijpen hoe het gaat. Van der Poel typeert de normatieve invulling als de 'oude bedrijfseconomie', een benadering die volgens hem veel weg had van de Oostenrijkse benadering. 'Langs deductieve weg praktische oplossingen afleiden uit een plausibel, generiek model van de werkelijkheid. Het debat tussen wetenschappers ging dan ook over de juiste keuze van het grondmodel en de correcte afleiding van implicaties.' (1999:651) Veel empirisch onderzoek was hier niet voor nodig.

In de literatuur wordt gewezen op het gebrek aan empirisch AO onderzoek en worden mogelijke oorzaken genoemd. Kinney (2000) noemt in zijn artikel 'research opportunities in Internal Control Quality en Quality Assurance' de volgende vijf redenen die mogelijk het verrichten van wetenschappelijk onderzoek beperken.

1. Beperkte kennis van 'auditing researchers' van strategie, organisatieontwerp, managementprocessen, risico en risicomangement.
2. Inherente complexiteit van het interne beheersingsproces.
3. Het gebrek aan toegang tot gegevens, organisaties en medewerkers in organisaties.

4. Problematische mogelijkheid tot generalisatie van onderzoeksresultaten.
5. Beperkte mogelijkheid aan wetenschappelijke bladen waarin gepubliceerd kan worden en beperkte interesse van editors om internal control onderzoek te publiceren.

De door Kinney genoemde argumenten beperken zich niet tot AO maar gelden in hoge mate ook voor bedrijfseconomisch onderzoek, dat wel een transitie naar meer empirisch onderzoek heeft doorgemaakt.

Daar waar er momenteel in de 'nieuwe bedrijfseconomie' veel empirisch onderzoek wordt verricht, lijkt het met betrekking tot AO niet het geval te zijn. Volgens sommigen is er zelfs sprake van 'incompatibilité d'humeur' tussen praktijk en wetenschappelijk onderzoek. Het beeld dat naar voren komt is dat het vakgebied is gebaseerd op normatieve theorieën, ondersteund met best-practices en richtlijnen van beroepsorganisaties en dat er geen empirisch onderzoek aanwezig is en wellicht nog belangrijker: dat empirisch onderzoek ook niet nodig en wenselijk zou zijn.

Samenvatting en conclusie

De wetenschappelijkheid van het vakgebied AO wordt door sommigen in twijfel getrokken. Het beeld dat hierbij van AO bestaat, is dat het een vakgebied is gebaseerd op normatieve theorieën met geen ruimte voor wetenschappelijk onderzoek. De ontwikkeling van vak AO is niet gebaat bij een dergelijke scherpe tegenstelling tussen de praktijk en wetenschappelijk onderzoek. Maar voor een wisselwerking tussen praktijk en wetenschap moet het wel mogelijk en interessant zijn om wetenschappelijk onderzoek te verrichten. Om u te overtuigen dat wetenschappelijk onderzoek mogelijk en wenselijk is en reeds heeft plaatsgevonden, zal ik vanmiddag de resultaten van recent wetenschappelijk onderzoek in de kern het vakgebied AO bespreken. Maar voordat deze bespreking kan plaatsvinden, zal ik eerst in het volgende hoofdstuk ingaan op wat tot de kern van AO kan worden gerekend.

Interpretaties van het vak AO

'Wovon man nicht sprechen kann, darüber muß man schweigen'
(Witgenstein 1989:152)

Voordat naar wetenschappelijk onderzoek gezocht kan worden, moet vaststaan wat voor vak AO is en hoe het valt te onderscheiden van andere vakgebieden.

Het onderscheid tussen vakgebieden wordt mede bepaald door de groep van beroepsbeoefenaren. Wetenschapsontwikkeling kan volgens Kuhn (1996:176) niet worden losgezien van de 'scientific community' waarin het zich ontwikkelt. De gedeelde opvattingen binnen een dergelijke wetenschapsgemeenschap vormen een paradigma, dat veelal een onbesproken richting geeft aan het gedrag van individuele leden van de groep. De eigenschappen van een dergelijke gemeenschap worden door Kuhn als volgt omschreven:

"A scientific community consists, on this view, of the practitioners of a scientific speciality. To an extent unparalleled in most other fields, they have undergone similar educations and professional initiations; in the process they have absorbed the same technical literature and drawn many of the same lessons from it (Kuhn 1996:177)".

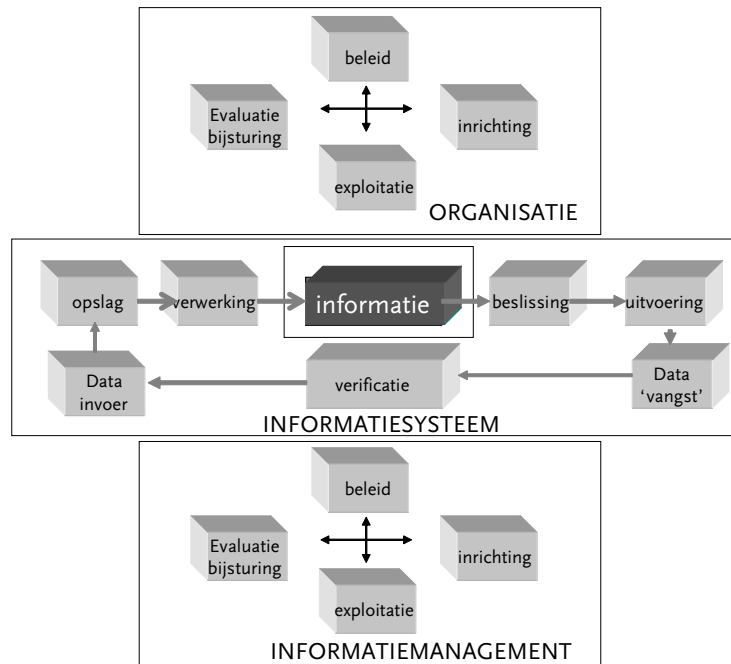
Dat AO onderzoekers een dergelijk gemeenschap vormen is mijns inziens goed verdedigbaar. Zo hebben de hoogleraren AO, allen een opleiding tot RA genoten en allen werken of hebben gewerkt bij een van de grote accountantskantoren. Ook vinden er referenties naar dezelfde literatuurbronnen plaats. Hoogleraren Management Accounting & Control hebben bijvoorbeeld een andere achtergrond. De theorievorming van AO wijkt ook af theorievorming van de vakgebieden 'Management Accounting', 'Information Systems' en 'Management Control'. Zo heeft het tijdschrift MAB een afzonderlijke sectie AO met een afzonderlijke groep redacteuren. Dit betekent dat momenteel AO een te onderscheiden vakgebied is dat zich onderscheidt van andere vakgebieden met een afzonderlijk groep van onderzoekers.

Met betrekking tot de inhoud. Wat voor vak is AO? Deze vraag houdt de vele beoefenaars van AO al een kleine eeuw bezig. In aansluiting op de normatieve insteek, is het logisch dat de vraag hierbij centraal stond wat AO moest zijn en niet zozeer wat AO in de praktijk van alle dag is. Dit heeft tot veel verhitte discussies en vele verschillende invullingen en interpretaties van AO geleid.

Om inzicht te geven in de verschillende manieren waarop inhoud wordt gegeven aan het vakgebied AO, zal ik proberen de verschillende interpretaties van het vakgebied AO te duiden. Om deze vraag te beantwoorden sluit ik aan bij het verschillend denken over het doel en middelen waarop AO zich moet richten. In andere woorden: waarover willen AO beoefenaars kennis genereren en toepassen? Een grove indeling kan zijn (1) informatie, zoals balans en winst- en verliesrekening, (2) het informatiesysteem, (3) de informatiemanagement en (4) de organisatie als geheel.

Een korte toelichting hierop. Het vak AO is ontstaan vanuit de accountancy, waarbij een oordeel over verantwoordingen zoals winst- en verliesrekening en balans moet worden gegeven. Van oudsher is daarom binnen het vak AO theorie ontwikkeld over hoe de kwaliteit van de informatie kan worden geborgd. Informatiesystemen dienen als middel om betrouwbare informatie te genereren. De gegevens, moeten immers systematisch worden verzameld, vastgelegd, verwerkt en uiteindelijk leiden tot het verstrekken van informatie. De toenemende invloed van automatisering leidde er toe dat het informatiesysteem dat als middel voor de betrouwbare informatie diende steeds meer als doel werd gezien. De geautomatiseerde gegevensverwerking als doel betekent aandacht voor IT oplossingen, zoals ERP systemen. Van het middel om informatie te genereren, kan het informatiesysteem derhalve worden gezien als het doel waarover theorie kan worden ontwikkeld. Tegenvallende doorlooptijden en kosten van automatiseringsprojecten betekende meer aandacht voor het sturen en beheersen van de totstandkoming en beheer van de informatiesystemen. Ook hier is een verschuiving mogelijk van doel naar middel. Het doel kwalitatieve hoogwaardige informatiesystemen wordt ingevuld door adequaat informatiemanagement. Naast de verschuiving van middel en doel van informatie, informatiesysteem en informatiemanagement kan informatie ook worden gezien als een middel voor het nemen van beslissingen en het sturen en beheersen van de organisatie. En de aandacht kan verschuiven van informatie als middel naar het doel waar de informatie voor dient. De behoefte aan een goede interne beheersing van de organisatie kan daarmee als doel van het onderzoek worden gezien en niet de informatie als zodanig.

De verschillende keuzes van doel/middel leveren verschillende interpretaties van het vakgebied op. Echter dit maakt het onderscheid tussen AO en andere vakgebieden er niet eenvoudiger op. In figuur 2 zijn vakgebieden opgenomen die de gelijke doelen nastreven als de vier onderkende mogelijke doelen van AO. Bijvoorbeeld Management Accounting richt zich ook op informatie. Bij informatiesystemen kan worden gedacht aan het vak 'Information Systems' en bij de Interne Beheersing kan worden gedacht aan het vak 'Management Control'



Figuur 1: Mogelijke doelen en middelen van onderzoek AO

| Object | AO | Andere vakgebieden |
|-----------------------|---|-----------------------|
| Informatie | Bestuurlijke Informatievoorziening | Management accounting |
| Informatie-systeem | Bestuurlijke informatieverzorging/ Accounting Information Systems | Informatiesystemen |
| Informatie management | Organisatie van de Informatieverzorging | Informatiemanagement |
| Organisatie | Interne Beheersing/ Enterprise Risk Management | Management control |

Figuur 2: Object van onderzoek en AO

De doel/middel indeling levert dan wel verschillende interpretaties van het vakgebied op maar geeft nog niet het paradigma aan dat AO beoefenaars een andere weg toont om de doelen te bereiken dan beoefenaars van de andere vakgebieden.

Bij de verschillen tussen de theorievorming tussen de vakgebied speelt de invalshoek waarmee naar het doel wordt gekeken een belangrijke rol speelt. Dit kan nader worden ingevuld door te kijken aan welke benadering binnen het vakgebied AO met name aandacht wordt besteed. Een onderscheid dat hierbij nuttig kan zijn is de indeling die Vickers (1992) aanbrengt tussen 'negatieve control' en 'positieve control'. Bij 'negatieve control' staat het voorkomen van negatieve gebeurtenissen centraal en bij 'positieve control' draait het om de wijze waarop organisatie hun doelstellingen kunnen behalen. Populair gesteld, het verschil tussen het gaspedaal en de rem. Het verschil tussen het motiveren van medewerkers om de strategieën te implementeren en het voorkomen dat risico's optreden en tot ongewenste schade leiden. Dit sluit goed aan bij de accountancy beroepsgroep. Het zijn van vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer, waarbij verklaringen worden afgegeven over de getrouwheid van verantwoordingen benadrukt de invalshoek van het kijken naar wat zijn de risico's in plaats van wat zijn de kansen.

Bij de verdere uitwerking, analyse en zoektocht naar empirisch onderzoek beperkt ik me tot twee interpretaties van AO. De interpretatie van AO die als doel informatie heeft, verder te noemen AO smal en de interpretatie die de gehele organisatie als doel heeft, verder aan te duiden als AO breed.

Het hanteren van deze invalshoek, biedt ook de mogelijkheid om AO smal en AO breed te onderscheiden van de andere vakgebieden. Het onderscheid tussen AO smal en management accounting laat zich duiden doordat AO smal zich in de kern richt op de betrouwbaarheid van informatie en de methodieken uit management accounting, zoals de balanced scorecard, activity based costing en economic value added zich meer richten op de vraag welke informatie relevant is. Ook management control richt zich meer op de 'positieve beheersing' benadering. Dit komt bijvoorbeeld zeer duidelijk naar voren in de definitie van management control van Anthony "the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies (1995:8)". Dit terwijl AO breed in de kern veel aandacht besteed aan de interne beheersing: hoe kan worden voorkomen dat risico's het bereiken van de doelstellingen in gevaar brengen.

Een derde factor die verschillen in de interpretaties kan verklaren, wordt bepaald door welke invloeden op de organisatie in het vakgebied AO worden meegenomen. Organisaties zijn complex en daarom moet er worden er gewerkt met een sterk vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De typologie van Starreveld is een dergelijke vereenvoudiging. Uit contingentie onderzoek blijkt de er geen standaard beste wijze van organiseren is, maar dat dit afhangt van diverse factoren, zoals omvang, onzekerheid, strategie en technologie (Donaldson 2001).

Klassieke organisaties, welke vaak in de opgaven voor studenten voorkomen, kenschetsen zich door:

1. Hoge mate van zekerheid over het wenselijke verloop van de processen in de organisatie.
2. Het primaire proces wordt door de organisatie zelf uitgevoerd, waarbij alleen zaken worden uitbesteed zoals transportactiviteiten.
3. De organisatie heeft een functionele organisatiestructuur, waardoor functiescheiding eenvoudig te koppelen is aan de bestaande structuur.
4. Door de lage mate van onzekerheid is er sprake van een 'intended' strategie en kan deze worden gekoppeld aan meerjarenplannen en jaarplannen en begrotingen.

De keuze die wordt gemaakt in welke invloeden worden meegenomen, bepaalt sterk de inhoud van het vak AO. Het meenemen van een organisatie in een omgeving met een hoge mate van onzekerheid, leidt tot andere toepassing van beheersingsmechanismen (Speklé 2002) en minder mogelijkheden om maatregelen te integreren in standaardprocessen. Andere organisatiestructuren, zoals een procesgerichte indeling, in combinatie met het werken in teamverband, levert beperkingen op ten opzichte van de mogelijkheden en effectiviteit van controle-technische functiescheidingen. Strategievorming, zoals beschreven in the New Age of Innovation van Prahalad en Krishnan (2008), waarbij de individuele klant veel meer centraal komt te staan en dienstverlening veel meer in een netwerk van samenwerkingsverbanden zal plaatsvinden, leidt tot een geheel andere invulling van het vakgebied AO dan een invulling op basis van de beschreven klassieke organisatie. Het meenemen van dergelijke invloeden leidt er toe dat de samenhang (alignment) van AO met strategie, structuur, leiderschapstijl een belangrijker onderdeel van het vak is (van de Ven 1999).

Samenvatting en conclusie

Om na te gaan of AO een wetenschappelijke interessante discipline is, moet eerst worden nagegaan wat voor vak AO is. De verschillende wijzen van invulling bemoeilijkt deze vraag. De invulling van het vak AO hangt af van verschillen in 1) doelen, 2) benaderingswijze en 3) meegenomen invloeden. De vraag of AO te onderscheiden valt van andere vakgebieden hangt af van de wijze van invulling en de groep van onderzoekers die het onderzoek verricht. AO vakgenoten zijn duidelijk te onderscheiden van onderzoekers uit andere vakgebieden, door de achtergrond en soort publicaties. Inhoudelijk is het verschil van AO met andere vakgebieden het meest duidelijk bij de theorievorming vanuit een risicobenadering. Om empirisch onderzoek te presenteren van AO en niet van andere vakgebieden wordt daarom gekozen om voor de risicoinvalshoek als benaderingswijze te hanteren. Op voorhand wordt bij het zoeken naar wetenschappelijk onderzoek een beperking gemaakt tot AO smal en AO breed.

De praktische relevantie van AO

*'Today's society seems to be preoccupied with the notion of risk'
(Renn 2008:1)*

AO smal handelt in de kern over de betrouwbaarheid van informatie en AO breed over het 'in control' zijn van organisaties. In hoeverre kan worden aangegeven of de twee interpretaties van AO praktisch relevant zijn?

Een sterke maatschappelijke aandacht voor de kern van AO smal is duidelijk merkbaar en wordt gevoed door de diverse 'boekhoudschandalen' van de afgelopen jaren. Dat het niet gestopt is met Enron, Parmalat en Worldcom laat collega Paape zien, door het indrukwekkende rijtje schandalen alleen al in de eerste vier maanden van dit jaar (Paape 2008: 9).

De aandacht voor AO breed in het kader van de interne beheersing van organisaties is duidelijk terug te vinden in de maatschappelijke discussies over nut, noodzaak en invulling van wet- en regelgeving op het gebied van interne beheersing/risicomanagement. De huidige kredietcrisis met banken die worden genationaliseerd en het aanvraag tot surseance van betaling door Lehman Brothers, de op drie na grootste investmentbank van de Verenigde Staten met 24.000 werknemers op 15 september jongstleden laat zien dat naast het voorkomen van fraude ook interne beheersing maatschappelijk zeer belangrijk is. Saillant detail is dat de bestuursvoorzitter van Lehman Brothers, Fuld, eind vorig jaar nog een vergoeding van 40 miljoen heeft gekregen voor 'goed risicobeheer' (Hamme 2008).

De praktische relevantie blijkt niet alleen uit de opsomming van boekhoudschandalen en de kredietcrisis. Verhandelingen over theorieën, methoden en technieken beperken zich niet tot vakbladen en formele opleidingen, maar komen tot uiting in diverse gremia en vormen. Zo is er bijvoorbeeld de wekelijkse column 'Out of Control' in Het Financieele Dagblad van de hoogleraren Cools en Winter (2008).

In diverse weblogs komt het onderwerp ook naar voren en veel specifieke trainingen en seminars hebben betrekking op een aan AO te relateren onderwerp. Zo wil het Koninklijk NIVRA het debat tussen het accountantsberoep en de samenleving over risicobeheersing stimuleren en heeft een empirisch onderzoek naar de informatieverstrekking over risico's en beheersingsystemen laten verrichten. Op 24 juni werd dit rapport tijdens een seminar gepresenteerd (Mertens and Blij 2008).

Samenvatting en conclusie

De praktische relevantie van AO is zo duidelijk aanwezig op de verschillende AO interpretaties dat ik een gedetailleerde bespreking achterwege laat. Maatschappelijk is er veel aandacht voor de negatieve beheersing op de verschillende onderzoeksobjecten van AO en is er op deze terreinen de afgelopen jaren zeer veel waarde vernietigd die door de media wordt gekoppeld aan tekortkomingen die tot de kern van AO smal en breed behoren. De conclusie dat AO praktisch relevant is, kan worden getrokken. Voor de wetenschappelijke relevantie wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan op de vraag wat onderzoek wetenschappelijk maakt.

AO als wetenschappelijke discipline: wenselijkheid en methode

'It's important to discard half-truths and nonsense that pervade the business world.' (Rosenzweig 2007:17)

Wanneer is een vakgebied wetenschappelijk relevant? Om deze vraag te beantwoorden wil ik allereerst kort ingegaan op wat het belang van wetenschappelijk onderzoek is. Het boek van Phil Rosenzweig, het Halo-effect, geeft dit belang mijn inziens goed weer. Het laat zien wat voor onjuiste conclusies kunnen worden getrokken in het verklaren van prestaties van organisaties. Het halo-effect staat voor de beïnvloeding van een conclusie door een niet ter zake doend, of een binnen het geheel overgewaardeerd, element (Geerts and den Boon 1999). Dit halo-effect is een algemene menselijke eigenschap, waarbij wij specifieke conclusies trekken uit een algemene indruk. Bijvoorbeeld als organisaties goed presteren dan wordt hier snel van afgeleid dat ze een effectieve strategie, een visionaire leider, gemotiveerd personeel, uitstekende klantengerichtheid of een bruisende cultuur hebben. Maar als de prestaties minder worden dan is dezelfde strategie ineffectief, het ontbreekt aan visionair leiderschap, gemotiveerd personeel en klantengerichtheid (Rosenzweig 2007:7). Om na te gaan of deze specifieke conclusies inderdaad oorzaak-gevolg relaties zijn, is gedegen onderzoek nodig. Het concluderen dat het hebben van een voordeur leidt tot betere prestaties, zal iedereen belachelijk voorkomen. Toch is dit een overeenkomst die alle succesvolle organisaties hebben. Het relateren van overeenkomsten van succesvolle organisaties alleen, levert dus geen overtuigend 'bewijs' op. Toch is bijvoorbeeld onderzoek van Peters en Waterman 'in search of excellence' hierop gebaseerd, terwijl juist de verschillen met vergelijkbare niet succesvolle organisaties veel meer zeggen.

Welke aspecten zijn dan belang bij het verrichten van wetenschappelijk onderzoek? Met betrekking tot onderzoek worden verschillende kwaliteitsaspecten voor wetenschappelijk onderzoek onderkend (Yin 1994). Het eerste kwaliteitsaspect is de mate van externe validiteit. In hoeverre is het mogelijk om de resultaten van het onderzoek te generaliseren naar organisaties waar geen empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden.

Het tweede kenmerk betreft de interne validiteit. Dit gaat het over hoe valide de gevolgtrekkingen in het uitgevoerde empirisch onderzoek zijn. Is er sprake van een causale relatie, of worden de correlaties veroorzaakt door wellicht een onbekende factor. Zoals in het voorbeeld van de succesvolle organisatie en de voordeur. Als derde kwaliteitsaspect wordt construct validiteit genoemd. In hoeverre nemen we waar wat we willen nemen. Hoe kunnen we bijvoorbeeld de mate van beheersing betrouwbaar meten? En tot slot, de betrouwbaarheid van het onderzoek. Als een andere onderzoeker het onderzoek had verricht, waren er dan dezelfde resultaten uitgekomen.

Op welke wijze moet onderzoek nu worden aangepakt om een zo hoog mogelijke kwaliteit te genereren? Wetenschappelijkheid kan moeilijk worden afgeleid uit de methode die wordt gehanteerd. In de door onderzoekers als top journals aangeduide bladen komen artikelen voor die gebaseerd zijn op zeer verschillende methoden van onderzoek. Daarom wordt de kwaliteit van wetenschappelijke publicaties ook vaak beoordeeld door 'peers'. Het houden van een 'double blind review' van papers door onderzoekers in een vakgebied bepaalt dan vaak de kwaliteit. Daarom zal in het volgende hoofdstuk worden aangesloten bij onderzoek dat is gepubliceerd in wetenschappelijke journals, die relevant zijn voor het vakgebied AO.

Om na te gaan of er wetenschappelijk onderzoek is gepubliceerd in de kern van AO smal en breed, heb ik gezocht naar reeds gepubliceerd wetenschappelijk onderzoek op het AO terrein. Van belang voor mijn analyse is dat het onderzoek inderdaad betrekking heeft op de kern van AO en niet op een ander vakgebied. Allereerst is naar publicaties gekeken die aansluiten op de risicobenadering die in de eerdere paragrafen centraal is gesteld om AO van andere vakgebieden te onderscheiden. Vervolgens is gekozen om te zoeken naar onderzoek rondom specifieke wetgeving uit de Verenigde Staten die zich op de kern van AO smal richt en een best practice benadering van interne beheersing die zich op de kern van AO breed richt. Met deze invalshoek is naar bestaande publicaties gekeken.

Als basis heb ik de top vijf accounting journals genomen (Bonner, Hesford et al. 2006), in alfabetische volgorde: (1) Accounting, Organizations & Society (AOS), (2) Contemporary Accounting Research (CAR), (3) Journal of Accounting and Economics (JAE), (4) Journal of Accounting Research (JAR) and (5) The Accounting Review (TAR). Deze bronnen zijn door mij aangevuld met recent wetenschappelijk onderzoek bekende boeken, artikelen, promoties en oraties.

De beperking van het systematisch literatuuronderzoek tot de top accounting journals kleurt het soort empirisch onderzoek dat wordt gevonden. Nu vereist de vraagstelling: 'is er op het vakgebied AO wetenschappelijk interessant onderzoek verricht' geen volledigheid. Ik wil u meenemen en laten zien dat er wetenschappelijk onderzoek aanwezig is en dat AO een boeiend onderzoeksterrein terrein is.

Het aangetroffen onderzoek zal in drie afzonderlijke gedeelten worden besproken. Een deel bespreekt onderzoek over het vakgebied als zodanig in relatie met de risicosamenleving. Een tweede gedeelte richt zich met name op onderzoek met betrekking tot AO smal. En tot slot een deel waarin onderzoek wordt gepresenteerd met betrekking tot AO breed.

Samenvatting en conclusie

In het hoofdstuk is aan de orde gekomen wat onderzoek wetenschappelijk maakt. Wetenschappelijk onderzoek onderscheidt zich door de aandacht voor de aspecten betrouwbaarheid en validiteit. Het vaststellen wat goed wetenschappelijk onderzoek is lastig met name doordat er geen standaard wetenschappelijke aanpak bestaat. Voor de zoektocht naar wetenschappelijk onderzoek wordt daarom aangesloten bij onderzoek dat is gepubliceerd in top journals. De keuze van de top accounting journals betekent dat het vakgebied AO wordt hier door wel beperkt tot AO smal en AO breed. Het bespreken van de uitkomsten van het gevonden onderzoek zal in de hierna volgende hoofdstukken gebeuren.

AO en empirisch onderzoek

'In the risk society, the past loses the power to determine the future'
(Beck 1992:34)

Laten we beginnen met het bespreken van wetenschappelijk onderzoek dat zich richt op AO als vakgebied, dat in de voorgaande hoofdstukken is neergezet als onderscheidend van andere vakgebieden door invalshoek van negatieve beheersing.

In zijn, inmiddels klassieke boek Risk Society, signaleert Beck (1992) dat onze westerse samenleving naar een risico samenleving (risk society) beweegt. Het maatschappelijk vraagstuk van waardeverdeling kan niet meer worden losgezien van de risico's die met de waarde van de productie samenhangen. Het in de economie centraal gestelde begrip 'schaarse alternatief aanwendbare middelen' komt minder centraal te staan. De middelen worden minder schaars en de alternatieven worden talrijker. Hierbij gaat de groei aan mogelijkheden gepaard met de toenemende onmogelijkheid om consequenties van de keuzes te kunnen bepalen (1992:22). De potentiële sociale, economische en politieke negatieve bijeffecten van keuzes van bijvoorbeeld nieuwe gentechnologie, nieuwe financiële instrumenten of toepassing van ICT mogelijkheden, leveren een potentieel van mogelijke catastrofes op. Waarbij vanuit een standpunt van positieve beheersing het bereiken van doelen centraal staat, dreigt in de risicosamenleving de uitzondering de norm te worden (Beck 1992:24). Uitzonderingen en kleine kansen dat de keuze verkeerd uitpakt, komen in de discussies centraal te staan en beheersen het 'discourse'.

Een kenmerk van de risicosamenleving is de vergaande individualisering en dynamiek. Individuen kiezen hun werkzaamheden, hun relaties op een reflexieve wijze. Relaties zijn minder stabiel, maar worden aangegaan, onderhouden en constant herzien (Beck 1992:97). Naast deze institutionele reflexiviteit onderkent Giddens (1991 :20) nog twee belangrijke kenmerken voor het leven in wat hij 'high-modernity' noemt.

Ten eerste de scheiding van tijd en plaats. Sociale relaties beperken zich niet meer tot een bepaalde locatie en tijd. Wereldwijde systemen maken het mogelijk om afstand te overbruggen en de fysieke plaats is niet meer bepalend. Ten tweede de rol en het vertrouwen in abstracte systemen die het mogelijk maken om aspecten uit de lokale omstandigheden te filteren en globaal te bediscussiëren. Porter (1995) spreekt over het verschuiven van vertrouwen in mensen, specialisten zoals de accountant, naar het vertrouwen in abstracte systemen, zoals accounting standaarden. Hiermee verklaart hij bijvoorbeeld de verschillen tussen actuarissen en accountants. Door de jaren heen is de nadruk voor de controle op de jaarrekening verschoven van het vertrouwen in de accountant, naar het vertrouwen op de accounting standaarden. Bij een vergelijkbare functie, die van de actuaaris, heeft een dergelijke verschuiving niet plaatsgevonden en vertrouwt men nog steeds op de expert.

Niet alleen de samenleving maar ook het management van organisaties wordt omgevormd en geformaliseerd rondom het management van risico's (Miller, Kurunmäki et al. 2007:2). Michael Power beschrijft in 'Organized Uncertainty' de opkomst van 'Internal Control' in de jaren negentig, tot de ontwikkeling van het vakgebied 'Risk Management' (Power 2007). Deze sociologische verhandeling beschrijft hoe concepten en ideeën over interne beheersing en risicomanagement gemengd werden en uiteindelijk als kernwaarden worden beschouwd in het corporate governance 'discourse'. Risicomanagement als idee en set van een min of meer gestandaardiseerde dagelijkse praktijk staat momenteel centraal bij zowel private als publieke organisaties (Miller, Kurunmäki et al. 2007; Power 2007). Ook Power signaleert een verschuiving van risico-analyse door deskundigen, naar risicomanagement, waarbij wordt gesteund op concepten zoals COSO ERM. Waarbij het gebruik van deze concepten minder te maken heeft met echte kansen en bedreigingen dan wordt gedacht, maar het meer gaat om het afleggen van verantwoording en legitimatie (Power 2007).

Miller, Kurunmäki et al. (Miller, Kurunmäki et al. 2007) vragen zich af waarom er niet meer aandacht is voor wetenschappelijk onderzoek naar risicomanagement bij samenwerkingsverbanden. Sinds de oproep van Hopwood (1996) om meer aandacht te geven aan beheersing tussen organisaties, is er veel accountingonderzoek gepubliceerd over de samenwerking tussen organisaties. Dit is een onderzoeksgebied waarop Nederlandse onderzoekers zeer actief zijn. (Dekker; Vosselman and Meer-Kooistra; van der Meer-Kooistra and Vosselman 2000; Dekker 2004; Kamminga and Van der Meer-Kooistra 2007). Het management van onzekerheden wordt ingevuld met behulp van diverse hybride samenwerkingsvormen, terwijl de geformaliseerde praktijken van risicomanagement zich juist richten op risicomanagement binnen organisaties (Miller, Kurunmäki et al. 2007). Vanuit de invalshoek van negatieve beheersing is dit opmerkelijk, omdat research aangeeft dat meer dan tweederde van de allianties mislukken en dat een significante factor de manier is waarop risico's worden gemanaged en beheerst (Fong Chua and Mahama 2007:48).

Samenvatting en conclusie

Het gepresenteerde onderzoek laat een ontwikkeling van het vakgebied zien van interne beheersing naar enterprise risk management. Een ontwikkeling waarbij de nadruk op de inhoud van risico's en mogelijke wijzen van mitigeren wordt vervangen door de nadruk op het management met behulp van standaard methodieken. Het gebruik van de standaardmethodieken heeft zeker niet alleen te maken met het beter kunnen inspelen op risico's en bedreigingen, maar wordt ook veroorzaakt door een behoefte tot legitimatie en het afleggen van verantwoording. Daarnaast laat het onderzoek zien er aandacht voor de maatschappelijke effecten van de gehanteerde concepten en technieken. Concepten en technieken uit het vakgebied, zijn niet alleen een neutraal middel die worden ingezet om het risico's te voorkomen, maar geven voor een belangrijk deel vorm en inhoud aan de risicomaatschappij. Het paradigma van AO: de risicobenadering speelt een belangrijke rol in huidige moderne risicosamenleving.

Het onderzoek signaleert een mogelijke verschuiving van het vertrouwen in mensen naar het vertrouwen op de effectieve werking van de standaard methodieken. Op basis van de verschuiving naar het meer werken in samenwerkingsverbanden wordt gesignaleerd dat er behoefte is aan wetenschappelijk onderzoek over risicomanagement in samenwerkingsverbanden.

AO smal en de Sarbanes Oxley wet

Één van de mogelijke AO interpretaties betreft de betrouwbaarheid van informatie. Bij de vraag wat kan er misgaan met financiële informatie, denken we al snel aan de boekhoudschandalen, zoals Enron, Ahold en SocGen. Recent wetenschappelijk onderzoek naar de betrouwbaarheid van financiële informatie is in een stroomversnelling gekomen na de Sarbanes-Oxley wetgeving (SoX) van 2002 in de Verenigde Staten. Dit doordat dankzij de Sarbanes Oxley wetgeving, data publiek beschikbaar kwamen over gerapporteerde tekortkomingen in de interne beheersing van financiële rapportages. Reeds in 1976 diende het Californische congreslid Moss een amendement in waarin de raad van bestuur verplicht zou worden tot een review van de interne beheersing van de financiële rapportages en de gedragscode en dat een onafhankelijk accountant publiek zou verklaren dat de interne beheersing voldoende was (Shapiro and Matson 2008:214). Shapiro en Matson beschrijven het krachtenspel van diverse groeperingen in het tegenhouden van wetgeving, gedurende een periode van bijna dertig jaar. Alhoewel politiek zeer relevant, is er vóór de invoering van SoX weinig empirisch onderzoek verricht. De relevantie van dergelijk onderzoek en het gebrek daaraan was al eerder gesignaleerd door Kinney Jr (2000). Hij gaf aan dat het ontbreken van data een beperkende factor was.

Om nader op empirisch onderzoek in te gaan is het nodig om enkele artikelen van SoX kort te omschrijven. Van belang is artikel 302 waarin is opgenomen dat de algemeen en financieel directeur moeten tekenen voor de interne beheersing rondom de financiële verslaggeving. Materiële tekortkomingen worden openbaar gemaakt en hoeven niet te worden gecertificeerd. In artikel 404 is opgenomen dat de verklaring over de interne beheersing moet worden gecertificeerd door een openbaar accountant.

Met betrekking tot SoX is er empirisch onderzoek gedaan naar de (in) effectiviteit van dergelijke wetgeving. Zo heeft Romano (2004; 2005) zowel de inhoud als de totstandkoming van Sarbanes-Oxley bestudeerd.

De kern van de aanwezige literatuur gaf ten tijde van het maken van de wetgeving volgens haar aan dat de voorstellen niet effectief zouden zijn. Dit werd niet opgemerkt of werd terzijde geschoven (Romano 2004:1526). Zhang (2007) heeft een analyse gemaakt van de belangrijke beslismomenten in de totstandkoming van SoX in relatie met mogelijke effecten op de beurskoersen. Op deze manier wordt een relatie gelegd tussen de introductie van SoX en waardering van de markt van SoX. Hij vindt een significante niet normale koersdaling van tussen de -3,75% en -8,21% (Zhang 2007:76). Bij een totale waarde van \$ 11.300 miljard aan beurswaarde is het mogelijk aan de invoering van SoX een waardevernietiging op van tussen de \$ 428 en \$ 936 miljard toe te schrijven. Een ander onderzoek richt zich op de beslissing tot uitstel van het toepassen van verplichte accountantscontrole op de interne beheersing (artikel 404) voor kleine ondernemingen. Uitstel van deze wetgeving leverde een koersstijging op voor deze kleinere organisaties. Een mogelijk andere indicatie over negatieve bijeffecten van SoX is beschreven door Engel et al. (2007). Zij hebben onderzocht of bedrijven of er een relatie bestaat tussen het verlaten van de beurs en SoX. Zij vinden een samenhang tussen het nemen van een beslissing over het verlaten van de Amerikaanse beurs en een positieve beurskoersontwikkeling. Deze positieve koersstijging bij het verlaten van de beurs gaat gepaard met een toename van het aantal bedrijven dat de Amerikaanse beurs verlaat, na SoX.

Problemen met dergelijk event onderzoek, dat gebeurtenissen koppelt aan beurskoersbewegingen, is het ontbreken van een controlegroep. De vraag is of het niet mogelijk is of de koersstijgingen door andere gebeurtenissen zijn veroorzaakt? (Leuz 2007). Zo komt vergelijkbaar onderzoek van Jain en Rezaee (2006) tot een waardecreatie bij het relateren van de beslismomenten van Sarbanes Oxley aan beurskoersen. Beide onderzoeken zijn gepubliceerd in de meest vooraanstaande journals. Het verschil zit er in het aantal dagen dat rondom de event is meegenomen en de analyse en correctie van koersstijgingen en/of koersdalingen niet aan andere gebeurtenissen kunnen worden toegeschreven. Hoe gedegen de onderzoeken van Zhang (2007) en Engel et al. (2007) ook zijn, we moeten toch voorzichtig zijn met het trekken van conclusies dat SoX per saldo meer heeft gekost dan opgeleverd (Leuz 2007).

Daarnaast is SoX natuurlijk een combinatie van verschillende maatregelen en is er specifiek onderzoek gedaan naar artikel 404. Kritiek is er met name op de toegevoegde waarde van de certificering door de accountant die dit artikel verplicht stelt. De jaarlijkse extra kosten van het certificeren door de openbaar accountant worden door een survey van Financial Executive Instituut ingeschat op gemiddeld \$1,3 miljoen (variërend van \$200.000 tot \$400.000 voor organisaties met minder dan \$100 miljoen omzet tot tussen \$3 en \$4 miljoen voor organisaties met een omzet van meer dan \$5 miljard) en de out-of-pocket implementatiekosten op \$ 1,7 miljoen (Engel, Hayes et al. 2007:122). De gepresenteerde uitkomsten van een survey door hetzelfde instituut op 30 april van dit jaar laten voor ondernemingen met een marktwaarde van boven de \$75 miljoen, een gemiddelde out-of-pocket expense zien van \$1,7 miljoen, met een daling van de kosten en interne uren ten opzichte van 2006. Gemiddeld worden 11.100 interne uren besteed (daling van 8,6% ten opzichte van 2006), 1.244 uren inhuur aan externen (daling van 13,7%) en de kosten van de controle van \$ 846.000 (daling van 5,4% ten opzichte van 2006).

De argumentatie met betrekking tot het invoeren van het certificeren was dat dit zou leiden tot een reductie van de kapitaalkosten. Dit werd als het belangrijkste voordeel van artikel 404 (Ogneva, Subramanyam et al. 2007:1257) genoemd. Onderzoeken van Ogneva et al. (2007) en Beneish et al. (2008) wijzen in de richting dat het kostbare certificeren van interne beheersing geen daling van kapitaalkosten bewerkstelligt. Ogneva et al. (2007) vinden geen hogere kapitaalkosten voor organisaties die onder artikel 404 materiële tekortkomingen rapporteren ten opzichte van organisaties die geen materiële tekortkomingen laten zien. Onderzoek van Beneish et al. bevestigt dat er geen merkbare invloed op beurskoersen en kapitaalkosten wordt gevonden (Beneish, Billings et al. 2008:665) bij gecertificeerde tekortkomingen onder artikel 404. Zij vinden echter wel negatieve koersontwikkelingen bij ondernemingen die materiële tekortkomingen signaleren onder artikel 302 van minus 1,8% en hogere kapitaalkosten van het Eigen Vermogen met 68 basispunten.

Zij concluderen dat het openbaar maken van de materiële tekortkomingen onder artikel 302 door de markt als informatief wordt beschouwd en wijzen tot een lager vertrouwen in de financiële rapportages van de organisaties.

Maar leiden de verbeteringen zoals weergegeven in de SoX rapportages ook daadwerkelijk tot een verbetering van de kwaliteit van financiële informatie? Onderzoek van Ashbaugh et al. (2008) geeft aan dat herstel van de tekortkomingen in ieder geval is gerelateerd aan een verbetering van de kwaliteit van de financiële rapportages, gemeten in termen van accrual quality.

Naast onderzoek naar de effectiviteit van de wetgeving is er ook onderzoek gedaan naar mogelijke oorzaken en omstandigheden van de beheersproblemen rondom financiële verslaggeving. Zo heeft Krishnan (2005) onderzoek gedaan naar de invloed van de governance structuur op het rapporteren van interne beheersingsproblemen. Met name over de positieve invloed van onafhankelijkheid en financiële deskundigheid van het audit committee. Het resultaat van het onderzoek is dat een hogere mate van onafhankelijkheid en van financiële deskundigheid van het audit committee leidde tot minder interne beheersingsproblemen.

Empirisch onderzoek van Doyle et al. (2007) en Ashbaugh-Skaife et al. (2007) geeft aan wat de determinanten zijn van interne beheersingszwakheden rondom financiële rapportages. De bevindingen van deze onderzoeken worden door Leone gecategoriseerd in vier te onderscheiden risico factoren (Leone 2007):

- (1) complexiteit van de organisatie, gemeten door aantal bedrijfssegmenten en buitenlandse (niet VS) omzet (Ashbaugh-Skaife, Collins et al. 2007; Doyle, Ge et al. 2007) en aantal SPE's (Doyle, Ge et al. 2007) en voorraadhoogte (Ashbaugh-Skaife, Collins et al. 2007)
- (2) Organisatieverandering: de organisaties zijn meer betrokken in fusies, overnames en herstructureringen, groeien relatief sneller en zijn kleiner.
- (3) Investerings in interne beheersing: de organisaties hebben minder middelen om in interne beheersing te investeren, gemeten door frequentie van verliezen en financiële nood;

- (4) Overige risico's: een hoger aantal accountantswisselingen (Ashbaugh-Skaife, Collins et al. 2007).

Doyle et al. (2008) hebben de factoren ook gerelateerd aan het type tekortkoming. Betreffen het bedrijfsbrede tekortkomingen of hebben de tekortkomingen betrekking op specifieke grootboekrekeningen. De moeilijker te repareren bedrijfsbrede tekortkomingen zijn significant gecorreleerd met de leeftijd van de organisatie, het cumulatieve verlies, het aantal Special Purpose Entities en het aantal segmenten. Veel gemeten risicofactoren van complexiteit en organisatieverandering zijn dus niet gecorreleerd aan de bedrijfsbrede tekortkomingen (Doyle, Ge et al. 2007:215). De vraag is of achter de genoemde factoren niet andere factoren zitten die bepalend zijn voor de materiële tekortkoming. Leone (2007:236) vermoedt dat deze correlaties inderdaad geen causale relaties zijn, maar dat er achterliggende factoren zijn die de genoemde determinanten beïnvloeden en de tekortkomingen in de beheersing daadwerkelijk bepalen.

Samenvatting en conclusie

Met name door het verplicht stellen van het rapporteren van tekortkomingen in de AO smal is de beschikbaarheid van data toegenomen, hetgeen heeft geleid tot een behoorlijk aantal onderzoeken. Er is empirisch onderzoek naar de (in)effectiviteit van de bestaande SoX wetgeving. Veel onderzoek wijst in de richting van ineffectieve regelgeving. Met name de verwachte toegevoegde waarde van certificering wordt niet aangetroffen door het empirisch onderzoek. Tevens heeft het onderzoek inzicht opgeleverd in mogelijke determinanten van tekortkomingen in de AO rondom de betrouwbaarheid van financiële rapportages. Het gepresenteerde onderzoek laat zien dat op het onderzoeksgebied van betrouwbare informatie wetenschappelijk onderzoek mogelijk is. De maatschappelijke relevantie bestond al veel langer, gegeven dat wetswijzigingen rondom de betrouwbaarheid van financiële informatie al spelen sinds het amendement van Senator Moss in 1976. Het weinige empirisch onderzoek voor de invoering van SoX lijkt met name te wijten aan het gebrek aan beschikbare onderzoeksdata niet aan het niet relevant zijn van wetenschappelijk onderzoek.

Nu het onderzoek efficiënt kan worden uitgevoerd omdat er beschikbare data zijn, zien we inderdaad het aantal onderzoeken toenemen. De uitkomsten van het onderzoek naar determinanten laat zien dat er vragen zijn die moeilijk met de beschikbare data zijn te bepalen.

AO en COSO ERM

In hoeverre is er empirisch onderzoek gepleegd op het terrein van AO breed? Om dit na te gaan wordt de veel gehanteerde 'best practice', het COSO ERM model als kapstok gebruikt. Het COSO-ERM model is een normatieve theorie die op basis van de 'kennis en ervaring' tot stand gekomen is.

Vooraf een korte inleiding op COSO ERM. De methodiek draait om het verkrijgen van redelijke zekerheid in het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Of in termen van COSO ERM:

“Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives”. (COSO 2004:2)

De indeling van doelstellingen (objectives), zoals te vinden is in het oorspronkelijke COSO-model, is vervangen door vier categorieën doelen.

- Strategische – aligned met en ondersteunend aan de missie.
- Operations – effectief en efficiënt gebruik van middelen (resources)
- Reporting – betrouwbaarheid van rapportages.
- Compliance – naleving van relevante wet- en regelgeving.

Het bereiken van de doelstellingen gebeurt door een evaluatie van de volgende acht componenten bij organisaties:

1. Interne omgeving

De interne omgeving omvat de 'toon' van de organisatie en vormt de basis voor de manier waarop er tegen risico's wordt aangekeken. Dit omvat de risicomanagementfilosofie, risk appetite, integriteit en ethische waarden en de omgeving waarin de organisatie opereert.

2. Doelen
Doelen moeten bestaan voordat het management kan inschatten of mogelijke gebeurtenissen het realiseren van de doelstellingen kunnen ondermijnen. Het management moet er voor zorgdragen dat de doelen afgestemd zijn op de missie en de risk appetite.
3. Bedreigingen
Interne en externe bedreigingen moeten worden geïnventariseerd. Hierbij moeten de kansen worden teruggekoppeld naar het strategieproces en worden gebeurtenissen onderkend, die een risico inhouden voor de realisatie van de doelen.
4. Risico analyse
Risico's moeten worden geanalyseerd en vastgesteld moet worden wat de kans van optreden en de daarbij mogelijke schade is. Dit vormt de basis voor hoe deze risico's moeten worden gemanaged. Het inschatten van de risico's moet, zowel met als zonder de bestaande maatregelen worden bepaald. Het inschatten zonder de aanwezige maatregelen geeft het inherente risico weer. De inschatting met de bestaande maatregelen, geeft het huidige risico aan dat wordt gelopen.
5. Risico strategie
Het management moet aangeven hoe omgegaan gaat worden met de risico's: vermijden, accepteren, mitigeren of overdragen.
6. Beheersmaatregelen
Gedragslijnen en procedures moeten zijn ontworpen en zijn geïmplementeerd om te zorgen dat de 'risk response' effectief worden uitgevoerd.
7. Informatie and Communicatie
Relevante beheersinformatie is vastgesteld, vervaardigd en gecommuniceerd, zodanig dat medewerkers hun verantwoordelijkheden kunnen dragen.
8. Monitoring
Het geheel van ERM wordt geëvalueerd op haar effectiviteit en aanpassingen zijn hierbij noodzakelijk. Monitoring wordt bewerkstelligd door management activiteiten, separate evaluaties of beide (COSO 2004:2-4).

Het gevonden onderzoek zal worden geclusterd naar deze componenten van COSO ERM. Over de component 'risk response' is geen onderzoek gevonden. De component 'stellen van doelen' zal buiten beschouwing blijven, omdat dit buiten de risicobenadering van het vak AO valt.

Interne omgeving

Het ontbreken van determinanten die tot materiële bedrijfsbrede tekortkomingen leiden is al belang aan de orde gekomen in het empirisch onderzoek van Doyle et al. (2007). Gesteld werd dat de gevonden determinanten vermoedelijk werden beïnvloed door andere factoren. COSO ERM benadrukt het belang van de interne beheersomgeving. De volgende onderzoeken geven aan dat ethisch leiderschap, goed burgerschap, vertrouwen in het management, en rechtvaardigheid (justice en fairness) belangrijke factoren zijn. Daarnaast wordt het realiseren van specifieke targets aangehaald als een mogelijke oorzaak van fraude.

De rol van de gehanteerde leiderschapsstijl, wordt onderkend als een factor die meespeelt bij de beheersing van organisaties (Paape 2008:49). Ethisch leiderschap heeft een voorspellende factor voor het rapporteren van problemen aan het management (Brown, Treviño et al. 2005). Walumba et al. (2008) hebben een questionnaire ontwikkeld voor authentiek leiderschap. Zij vinden een positieve relatie tussen authentiek leiderschap en organisatie klimaat voor tevredenheid en prestaties van werknemers.

Onderzoek naar goed burgerschap (Organizational Citizenship Behavior (OCB)) richt zich op de vraag of medewerkers zich als goede burgers in een organisatie gedragen. Onderzoek van Mayer en Gavin (2005) laat zien dat het vertrouwen van medewerkers in het management leidt tot een grotere focus op activiteiten die waarde toevoegen en daarmee tot een beter burgerschap.

Onderzoek naar afwijkend gedrag op de werkplaats (workplace deviance) geeft inzicht in factoren die binnen organisaties kunnen leiden tot dergelijk gedrag. Het onderzoek betreft zowel positief (Spreitzer and Sonenshein 2004) als negatief afwijkend gedrag. Bij het ontwerpen van beheersmaatregelen zijn met name de negatieve afwijkingen relevant. Het uitoefenen van macht kan de natuurlijke behoefte van medewerkers tot autonomie, het hebben van een positieve sociale identiteit en procedurele rechtvaardigheid (procedural justice), negatief beïnvloeden, hetgeen kan leiden tot frustratie. In bepaalde situaties kan deze frustratie tot ongewenst afwijkend gedrag leiden (Lawrence and Robinson 2007). Procedurele rechtvaardigheid (procedural justice) is gebaseerd op het principe dat in procedures medewerkers eerlijk worden behandeld. Hierbij spelen bestendige gedraglijnen, tegengaan van vooroordelen en nauwkeurigheid ('consistency, bias suppression and accuracy') een belangrijke rol (Leventhal 1980). Empirisch onderzoek van Kernan en Hanges (2002) laat een positief verband zien tussen procedurele rechtvaardigheid met 'organizational commitment', 'job satisfaction', 'turn-over intentions' en 'trust in management'. Collega professor Vaassen pleit in dit kader dan ook voor meer AO onderzoek in relatie tot organizational justice (Vaassen 2007).

Naast het begrip 'justice' wordt voor het meten van de perceptie van rechtvaardigheid/eerlijkheid bij individuen vaak het Engelse begrip 'fairness' gebruikt. Cohen et al. hebben de invloed van deze gepercipiëerde fairness op het opportunistische gedrag onderzocht (2007). De agentschaptheorie voorspelt dat medewerker hun eigenbelang zullen volgen ten koste van de organisatie. Het experiment, gebaseerd op mogelijke manipulatie van kosten om een hogere bonus te verkrijgen, laat echter zien dat als individuen een actie niet rechtvaardig/eerlijk (unfair) vinden, zij deze actie minder snel nemen, zelfs als de potentiële beloning hoog is en de kans op ontdekking laag (Cohen, Holder-Webb et al. 2007:1120).

Onderzoek van niet ontdekte rapportagefraude van de SEC geeft aan dat in 80% van de gevallen minstens één lid van het management-team hierbij was betrokken.

Het rapport concludeert dat als reden van de fraude vaak werd aangegeven de noodzaak tot het realiseren van specifieke targets (Peecher, Schwartz et al. 2007:466).

Bedreigingen en risico analyse

Het vooraf inschatten van mogelijke bedreigingen en de daaruit voortvloeiende risico's is een centraal element van risicomanagement. Onderzoek laat zien dat sommige bedreigingen lastig vooraf zijn te herkennen. Daarnaast geeft onderzoek beperkingen aan die spelen bij het inschatten van risico's. Zo worden de mogelijkheden van wiskundige modellen en de objectiviteit van de risicoanalisten overschat. Een laatste onderzoek laat zien dat het uitvoeren van een risico-analyse na het doceren van de Coso methodiek te hoge risico inschattingen kan opleveren.

Taleb (2007) brengt naar voren dat bij risicoanalyses de invloed van zwarte zwanen buiten beschouwing blijft. Zwarte zwanen zijn hoogst onwaarschijnlijke gebeurtenissen, die een zeer grote invloed hebben en waarvan achteraf een verklaring wordt gegeven dat het optreden van de gebeurtenis goed te voorspellen is en minder willekeurig was dan werd aangenomen. De kredietcrises en de impact hiervan kan zeer goed doorgaan als het voorbeeld van een zwarte zwaan. Van Asselt (2008) spreekt van onzekere risico's. Een begrip dat verwarring kan geven omdat veelal bij risicoanalyses het onderscheid gemaakt tussen onzekerheden en risico's (Knight 2006). Bij onzekerheden is de kans niet in te schatten en bij risico's is een kansverdeling aanwezig. Zij maakt juist geen onderscheid tussen onzekerheid en risico omdat het suggereert dat risico's te berekenen zijn en derhalve een technisch vraagstuk zijn. Juist bij wat zij risico-controverses noemt, is deze risico inschatting een politiek vraagstuk. De controverse tussen beloftes van mogelijke strategieën en technologische vernieuwingen en de nadelige consequenties die deze kunnen hebben. Door haar studenten werden deze risico's 'triple question mark risks' genoemd (Risico = Kans x Effect wordt dan Risico = ???) (Asselt 2008:18).

Rebonato (2007) geeft aan dat voor de beheersing van financiële risico's te zeer wordt gesteund op wiskundige modellen en dat de zekerheid misleidend is. Makridakis en Hibon (2000) geven in hun onderzoek aan dat complexere modellen geen betere voorspellingen opleveren dan simpele modellen.

O'Donnell en Schultz jr. (2005) vinden een halo-effect bij risico-inschattingen van auditors gedurende het controle proces. De initiële inschatting van het strategisch risico van de klant bij het aanvaarden van de opdracht beïnvloedde ten onrechte de risico-inschattingen die worden gemaakt tijdens het controle proces. Twee experimenten met senior auditors van één van de grote accountantsorganisaties laten zien dat het inschatten van het risico van een fluctuaties van de bruto marge werd bepaald door de initiële inschatting ten opzichte van een situatie waarin er geen risico-inschatting had plaatsgevonden. Zo werden de fluctuaties eerder als risico ingeschat bij organisaties waarbij er in een eerder stadium een hoog strategisch risico was geconstateerd dan bij organisaties waarbij er geen strategische risico analyse was uitgevoerd. En in een situatie met een lage strategisch risico inschatting waren de bevindingen omgekeerd. Hierbij werd het minder snel als risico ingeschat dan door zij die geen strategische risicoanalyse hadden uitgevoerd.

Onderzoek van LaSalle (2007) beschrijft dat studenten die de COSO-methodiek hadden bestudeerd, risico's te hoog inschatten. De gebruikte case betreft een ongebruikelijke manier van kasbeheer. Een groep getalenteerde straatartiesten verkoopt CD's op straat en men vertrouwt erop dat kopers zelf het juiste bedrag neerleggen en alleen de CD waarvoor ze hebben betaald meenemen. Hiervan is bekend dat, ondanks de afwezigheid van formele interne AO/IC maatregelen, de kans van het onjuist afrekenen en/of stelen van de CD's erg laag is. Dit sluit aan bij het verhaal van de donut man (bagel man) van (Levitt and Dubner 2005: 41-47). Het verhaal van de 'bagel man', Paul F., draait om het achterlaten van dozen met donuts bij bedrijven, waar men zelf de donuts mocht pakken en geld achter laten in een houten bakje. Paul hield nauwgezet bij hoeveel geld er niet werd afgedragen.

Bij de start van het verkopen van de donuts, bij het bedrijf waar hij in 1984 wetenschappelijk onderzoeker was, was de volledigheid van de opbrengsten 95%. In de loop der jaren is hij genoeg gaan nemen met percentages tussen de 80% en 90%. Op basis van de data die Paul heeft bijgehouden, heeft hij twee voorspellers van eerlijkheid van organisaties gedestilleerd. Paul ziet een duidelijke correlatie tussen goed betalingsgedrag en bedrijven waarbij hij ziet dat medewerkers geven om hun werk en hun baas. En meer kwantitatief onderbouwd, is het betalingsgedrag bij kleinere organisaties beter. Dit scheelt 3 tot 5 procent tussen een organisatie van enkele tientallen medewerkers ten opzichte van een organisatie met enkele honderden.

De 'fraude driehoek' ontwikkelt door de criminoloog Donald R. Cressey in 1973 geeft aan dat fraude alleen voorkomt als drie factoren aanwezig zijn (LaSalle 2007:77):

1. Een gepercipieerde mogelijkheid om de fraude te plegen en niet te worden gepakt, vervolgd en veroordeeld.
2. Een gepercipieerde druk om de fraude te plegen. (bijvoorbeeld financiële druk, werkgerelateerde druk of zelfzuchtigheid).
3. Een mogelijkheid om de fraude te rationaliseren.

Dit laatste punt sluit aan bij het geven om en het vertrouwen in de baas. Het rationaliseren van de fraude is eenvoudiger bij een hoge mate van wantrouwen jegens de top van de organisatie.

Studenten die de theorie van de fraude driehoek vooraf hadden bestudeerd, maakten minder verkeerde inschattingen (54%) dan studenten die vooraf de COSO methodiek (82%) hadden bestudeerd (LaSalle 2007).

Control Activities

Risicomanagement methodieken zoals COSO gaan er vanuit dat er maatregelen worden bedacht die de risico's mitigeren. Binnen het vak AO worden vele maatregelen besproken die hiervoor kunnen worden getroffen, van controle-technische functiescheiding tot procedures en richtlijnen. Maar wat bepaald nu de effectiviteit van deze beheersmaatregelen?

Onderzoek laat diverse elementen zien die de effectiviteit beïnvloeden. Zo wordt aangegeven dat voor de effectiviteit de relatie tussen vertrouwen en formele beheersmechanismen belangrijk is. En dat de effectiviteit van de beheersmaatregelen afhangt van karaktereigenschappen van individuele medewerkers. Ook speelt de sanctie die wordt gesteld een belangrijke rol in de effectiviteit, waarbij een kleine geldelijke sanctie op het overtreden zelfs tot een toename van het ongewenste gedrag kan leiden. Het effect hiervan kan zelfs na afschaffing van de boetesystematiek blijvend zijn.

Beheersmaatregelen worden in de Engelse taal aangeduid als 'controls'. Principes uit de transactiekostentheorie en agentschaptheorie worden gehanteerd om de formele beheersmaatregelen, nader vorm te geven. Een toenemend aantal onderzoekers meent dat dit soort beheersmaatregelen niet alle vormen van onzekerheid kunnen mitigeren en dat concepten, zoals vertrouwen, ook belangrijk zijn (van der Meer-Kooistra and Vosselman 2000; Dekker 2004; Emsley and Kidon 2007:829). Volgens Emsley et al. zijn we nog ver verwijderd van het begrijpen hoe control en trust zich tot elkaar verhouden. Soms wordt vertrouwen als een control gezien en anderen zien vertrouwen als iets geheel anders dan control. Sommige onderzoekers zien vertrouwen en control als substituten. Dat wil zeggen als er meer vertrouwen is, kunnen er wellicht minder procedures zijn. Onderzoek van Poppo en Zenger laat zien dat de mechanismes van controls en vertrouwen aanvullend zijn (Poppo and Zenger 2002). Terwijl onderzoek van bijvoorbeeld Coletti et al. aangeeft dat er een wisselwerking tussen vertrouwen en controls bestaat. Controls leiden tot een verhoogd vertrouwen, hetgeen leidt tot betere werking van controls (Coletti, Sedatole et al. 2005). Een mooi voorbeeld hiervan wordt door Miller aangedragen (2004). Het satirische en bekende verhaal van de brave soldaat Švejk, die alle opdrachten die hij krijgt zeer specifiek volgt. Door juist dit te doen, loopt alles in het honderd. Economische theorievorming spreekt hierbij over incomplete contracten, waarbij het onmogelijk is het gewenste gedrag vooraf voor 100% te definiëren. Miller stelt dat de aanwezigheid van incomplete contracten, een adequate interne beheersing een vorm van vertrouwen vereist (2004:101), hetgeen aansluit bij eerder genoemd onderzoek of de invloed van vertrouwen op de interne beheersomgeving.

Emsley et al. gaan in op de samenhang van verschillende vormen van vertrouwen met verschillende typen controls op verschillende management niveaus in internationale samenwerkingsverbanden. Informatie over result, behavioral en social controls helpt het vertrouwen in de kennis van de andere partij (competence trust) te ontwikkelen. Terwijl alleen informatie over social controls het relationele vertrouwen kan helpen ontwikkelen (Emsley and Kidon 2007:853).

Een aanpak zoals COSO veronderstelt dat maatregelen voor alle medewerkers worden ontworpen. Persoonlijke eigenschappen kunnen echter een rol spelen of medewerkers zich opportunistisch gedragen. De dominante taxonomie van individuele verschillen is het vijf factoren model, dat bekend staat als Big Five (Fong and Tosi 2007:164). Verschillend empirisch onderzoek laat zien dat de taxonomie cultuur tijdonafhankelijk is (Fong and Tosi 2007:164). De vijf factoren zijn in het Engels: agreeableness, conscientiousness, extraversion, neuroticism en openness to experience. Op basis van experimenten laten Fong en Tosi (2007) zien dat de belangrijkste factor consciëntieuze medewerkers ongeacht afgestemde monitoring- en beloningsystemen zich er niet met een jantje-van-leiden van afmaken en geen 'shirking' gedrag vertonen. Terwijl beloningsystemen bij minder consciëntieuze medewerkers wel leiden tot betere prestaties.

Een efficiënte wijze van het stimuleren van goed gedrag is het bestraffen van afwijkend gedrag. Experimenten op het gebied van sociale dilemma's geeft aan dat sancties het goede gedrag bevorderen (Mulder, van Dijk et al. 2006). Sociale dilemma's zijn conflicten tussen maatschappelijke en persoonlijke belangen. Dienen we het maatschappelijke belang en gooien we onze afval in de daarvoor bestemde container of sorteren we de afval niet vooraf. Recent onderzoek laat echter zien dat bestraffen in de vorm van een geldboete ook onbedoelde negatieve consequenties kan hebben. Uit onderzoek van Gneezy en Rustichini (2000) blijkt dat een boete een morele beslissing kan veranderen in een beslissing over een economische transactie.

De onderzoekers hebben een natuurlijk experiment uitgevoerd bij kinderopvangcentra in Haifa. Bij 6 centra van de 10 centra hebben zij ingevoerd dat bij het te laat komen ophalen van de kinderen een klein boetebedrag betaald moest worden van 10 NIS (Nieuwe Israelische Shekel), ongeveer 2 dollar 70 ten tijde van het onderzoek. In plaats van het reduceren van het aantal kinderen dat te laat kwam, nam het bij de zes centra juist significant toe ten opzichte van de vier centra waar de maatregel niet was ingevoerd. Na het terugdraaien van de maatregel bleef het te laat ophalen van de kinderen op het hoge peil. Naast de verandering van de morele afweging naar een meer economische, laat het onderzoek ook het dynamische karakter van sociale normen en waarden zien. De invoering van de boete veranderde de sociale norm. De norm is nu dat de kinderen ook later opgehaald kunnen worden. Het afschaffen van de boete heeft geen invloed op het nieuw gevormde normenstelsel.

Mogelijke negatieve invloed van sancties, uitmondend in hogere mate van egoïstisch gedrag en een lagere mate van vertrouwen dat anderen intrinsiek gemotiveerd zijn, is een boeiend onderzoeksterrein. Onderzoek van onder andere twee Tilburgse psychologen dr. Laetitia Mulder en Prof. dr. David De Cremer laat in een experiment dergelijk gedrag zien. In experimenten met en zonder boetesysteem, blijkt dat het vertrouwen in samenwerking in beide groepen hoog is. Echter na het weghalen van de boetesystematiek in een vervolg experiment daalde het vertrouwen in samenwerking. Dit lijkt er op te duiden dat het vertrouwen op samenwerking een vertrouwen in het systeem is en niet zozeer een vertrouwen in de intrinsieke motivatie op samenwerking van de groepsleden. In de groep zonder sanctiesysteem bleef het vertrouwen op een gelijk hoog niveau (Mulder, van Dijk et al. 2006).

Informatie en communicatie

Met betrekking tot de informatie en communicatie laten onderzoeken zien dat de wijze en kwaliteit van het beoordelen van activiteiten afhangt van de context van verantwoordelijkheid. De groepskarakteristieken aan wie verantwoording wordt afgelegd, speelt hierbij een belangrijke rol.

Daarnaast laat een onderzoek de samenhang tussen strategie en de informatievoorziening zien.

Monitoring en information spelen in de COSO omschrijving een neutrale rol. Onderzoek naar het afleggen van verantwoording geeft aan dat de context waarin de verantwoording wordt afgelegd een rol speelt. De kwaliteit van de beoordeling van de prestatie wordt beïnvloed door de vorm waarin verantwoording wordt afgelegd en de groep aan wie verantwoording wordt afgelegd. Als verwachtingen van de groep aan wie verantwoording moet worden afgelegd bekend zijn of voor de hand liggen, dan volgen besluitvormers het 'acceptability heuristic'. De beslissing die het eenvoudigste te verantwoorden zijn (Tetlock 1992) wordt dan gekozen. Bij onbekende verwachtingen gaan besluitvormers anders om met verantwoording. Zij volgen een strategie van 'preemptive self-criticism', waarbij zij kritiek of tegenargumenten proberen te voorkomen door betere analyses te plegen (Tetlock 1985). Social impact theory (Latanè 1981) geeft een nadere uitwerking van de invloed van de groepkarakteristieken op de verantwoordelijkheid die wordt gevoeld. Toenemende invloed van status en macht, psychologische of fysieke nabijheid en groeps grootte beïnvloedt de kwaliteit van de verantwoording. Op basis van experimenten vonden Mero, Guidice et al (2007) hiervoor bevestiging. Het afleggen van verantwoording aan groepen met een hogere of gemengde status leverde een hogere kwaliteit van de verantwoording op.

Meer normatieve theorieën zoals het Rabbit-Hill model (van de Ven 1999) en de Toltypologie (van Leeuwen 1996) geven aan dat er een samenhang, alignment is tussen typen organisaties en het soort managementinformatie. Empirisch onderzoek van Boulianne (2007) laat zien dat prospectors, met een brede scope (niet-financieel en financieel, ex post en ex ante, interne en externe focus) van informatievoorziening, correleren met hogere prestaties. Dit geldt ook, maar in mindere mate voor defenders. Terwijl bij analyzers de nadruk op een beperkte scope ligt.

Het identificeren en corrigeren van tekortkomingen voordat ze zich openbaren is het doel van de monitoring. Op dit gebied zijn twee relevante onderzoeken onderkend. Een eerste onderzoek dat aangeeft dat het moeilijk is om vanuit de waarnemingen over risico's en controls conclusies te trekken. En een tweede kritische noot dat COSO niet aangeeft hoe de verantwoordelijkheden voor de interne beheersing moeten worden belegd.

Het vaststellen van de effectiviteit van interne beheersing is volgens Curtis en Turley problematisch. Zij constateren een probleem van 'inference'. Hoe moet de relatie worden gelegd tussen aan de ene kant de waarnemingen over de aanwezigheid van business risks en 'high level controls' in een specifieke organisatie naar de uiteindelijke verklaring over de getrouwheid van de jaarrekening (Curtis and Turley 2007). Dit probleem van 'inference' verlaagt de betrouwbaarheid van uitspraken. Verschillende personen kunnen op basis van dezelfde waarnemingen tot verschillende oordelen komen.

Tot slot heeft Oliverio (2001) in een commentaar in *Critical Perspectives on Accounting* geschreven dat de COSO methodiek er van uitgaat dat iedereen verantwoordelijkheid draagt voor de interne beheersing. Terwijl zij aangeeft dat een nadere verdeling van verantwoordelijkheden zeker voor de financiële en audit functie noodzakelijk is.

Samenvatting en conclusie

In deze paragraaf is wetenschappelijk onderzoek gepresenteerd op het gebied van interne beheersing. Het COSO ERM model is gehanteerd om de bespreking van het onderzoek te structureren.

Het gepresenteerde onderzoek toont mogelijke determinanten van de interne beheersomgeving zien. Het laat het belang zien van dat mensen een belangrijke factor vormen bij interne beheersing. Vertrouwen in het management, procedurele rechtvaardigheid, ethisch leiderschap creëren een positief beheersomgeving en kunnen leiden tot een hogere mate van redelijke zekerheid dat doelstellingen.

De specifieke onderzoeken bevatten goede aanknopingspunten om in organisaties de mate waarin deze factoren binnen organisaties aanwezig zijn betrouwbaar vast te stellen. Het moeten halen van specifieke targets komt als negatieve element uit de onderzoeken naar voren.

De onderzoeken laten inherente beperkingen omtrent het juist onderkennen van de relevante bedreigingen en het goed inschatten van de kans op het optreden van risico's zien. Sommige bedreigingen, de zwarte zwanen, zijn lastig vooraf zijn te herkennen. Van onzekere risico's is de kans van optreden niet vooraf vast te stellen, hetgeen het bepalen van acceptatie van het risico een politieke afweging voor het management maakt. De objectiviteit van degene die de risico's inschat kan worden beïnvloed door zijn eerdere analyses en door de methode die wordt gehanteerd. Daarnaast worden de mogelijkheden van de betrouwbaarheid van de inschattingen van complexe wiskundige modellen overschat. Dit stelt vragen bij de mogelijkheid van het objectief bepalen van risico's. De consequentie hiervan is dat de zekerheid die het formele systeem van risicomangement inherent beperkt heeft. Dit maakt het bewaken van de grenzen van systematiek en aandacht voor de politieke keuzes noodzakelijk. Het door Beck (1992:24) gesignaleerde risico dat de uitzondering de norm gaat bepalen is aanwezig. Dit betekent dat het bereiken van de doelstelling ondergeschikt wordt gemaakt aan de mogelijke risico's. Naast het gevaar dat de steunen op de formele systemen doelrealisatie kan beperken, dreigt het de gesignaleerde maatschappelijke tendens van de risicosamenleving van het verschuiven van het vertrouwen in mensen naar vertrouwen in abstracte systemen. Dit kan gegeven de inherente beperkingen leiden tot een hoge mate van vertrouwen in de formele systemen dat niet gerechtvaardigd is.

Met betrekking tot de effectiviteit van de beheersmaatregelen, laat het onderzoek het belang zien dat het ontwerpen van een effectieve mix van beheersmaatregelen zeer complex is. Zo wordt de effectiviteit beïnvloed door wisselwerking van de inrichting van de formele beheersmaatregelen met het vertrouwen van medewerkers en de karaktereigenschappen van individuele medewerkers, met name het consciëntieus zijn.

Ook speelt de sanctie die wordt gesteld een belangrijke rol in de effectiviteit, waarbij een kleine geldelijke sanctie op het overtreden zelfs tot een toename van het ongewenste gedrag kan leiden. Het effect hiervan kan zelfs na afschaffing van de boetesystematiek blijvend zijn. Dit betekent dat er sprake is van een veranderproces en dat invoering van beheersmaatregelen uit het verleden een invloed kunnen hebben op de mogelijke effectiviteit van nog in te voeren maatregelen. Een dergelijke complexiteit is ook terug te vinden in de wijze en context van het vaststellen van de prestaties. De beoordeling van de prestaties is niet eenduidig. Het beoordelen en afleggen van verantwoording wordt beïnvloed door de karakteristieken van de groep aan wie verantwoording wordt afgelegd. Dit betekent dat een gelijke systematiek van informatie en communicatie van prestaties en het niet naleving van maatregelen, kan leiden tot verschillende verantwoordingen. Met betrekking tot het monitoren laat het onderzoek zien dat het trekken van betrouwbare conclusies op basis van een risicomangement methodiek moeilijk is.

Het resultaat van de geheel van gevonden onderzoeken toont een beeld dat interne beheersing een zeer complexe aangelegenheid is. Het laat zien dat de factor mens een belangrijke rol speelt in de effectiviteit van de interne beheersing. De exacte wisselwerking tussen deze menselijke factor en de formele systemen is complex en een zeer interessant gebied voor wetenschappelijk onderzoek.

AO een wetenschappelijk verantwoorde praktische discipline

'Vertrouwen is goed, controle is beter' uitspraak toegeschreven aan Lenin

'Controle is goed, vertrouwen is beter' (Cools 2005)

'Vertrouw op Allah, maar bind wel je kameel vast' (Shah 2003:18)

We zijn deze oratie begonnen met de vraag of AO een wetenschappelijk relevant en interessant vakgebied is. Benadrukt is dat de risicobenadering, AO van andere vakgebieden onderscheidt. Voor twee verschillende AO interpretaties, smal en breed, is de maatschappelijke en praktische relevantie benadrukt. De boekhoudschandalen benadrukken het belang van betrouwbare informatie en de kredietcrisis laat het belang van interne beheersing van organisaties zien. De bespreking van recent wetenschappelijk onderzoek heeft laten zien dat empirisch onderzoek op het terrein van AO zowel mogelijk als relevant is.

Wat heeft de verschuiving van de aandacht van hoe het moet naar hoe het gaat nu opgeleverd? Graag wil ik drie belangrijke elementen nader toelichten. Allereerst de maatschappelijke rol en het toenemend belang van de formele beheersingssystemen. Ten tweede de wetenschappelijke relevantie van het empirisch onderzoek voor AO. En ten slotte het gebruik van theorievorming uit andere vakgebieden om beter zicht te krijgen op wat bepalend is voor de interne beheersing en een mogelijke rol die AO onderzoek kan spelen bij de theorievorming van deze andere vakgebieden.

Maatschappelijke relevantie van het empirisch onderzoek

Het gepresenteerde onderzoek toont een veranderende samenleving die tendeert naar een 'risico maatschappij'. De sociologische studies van Beck (1992) en Power (2007) laten zien dat standaard instrumenten zoals COSO ERM een belangrijke invloed in de maatschappij krijgen en het 'discourse' mede bepalen.

Een gevolg van de moderne samenleving is dat we juist meer vertrouwen op abstracte systemen. Het vertrouwen in mensen verschuift naar het vertrouwen in systemen. Organisaties dienen SoX compliant te zijn en we ‘vertrouwen’ bij de beheersing van organisaties op de toepassing van risicobeheersing en controlesystemen. Een vergaande uiting hiervan is de zogenaamde ‘in control verklaring’. In de code Tabaksblad is opgenomen dat in het jaarverslag het bestuur verklaart dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief zijn.

Collega professor dr. Leen Paape heeft in zijn oratie aangegeven dat deze verklaring gegeven de onzekerheden feitelijk onmogelijk is en niets anders dan gebakken lucht kan zijn. (Paape 2008:51). Het verplicht stellen van een dergelijke onmogelijke verklaringen leidt tot een verwachtingskloof die zeer schadelijk effecten kan hebben. Het door mij besproken onderzoek laat een mechanisme zien dat het toch optreden van schades leidt tot een verdere verlaging van vertrouwen in mensen. Het management heeft immers niet gezorgd voor adequate systemen. De ‘onzekerheid’ had beter moeten worden georganiseerd en er volgt een roep om uitbreidingen van de risicobeheersing en controlesystemen. Ongeacht of de schades voorkomen hadden kunnen worden volgt een aanpassing en uitbreiding van de systemen. Deze ontwikkeling leidt tot een in systemen geformaliseerd wantrouwen, met de nadruk op de uitspraak ‘vertrouwen is goed, controle is beter.’

Het geschetste empirisch onderzoek benadrukt juist het belang van de menselijke component in wisselwerking met de formele systemen. Onderzoeken laten het belang zien van vertrouwen bij de beheersing van organisaties. De gesignaleerde dynamiek en samenhang van de uitbreiding en het steunen op formele systemen en de afname van het vertrouwen in mensen leidt daarom tot een systematische uitholling van de interne beheersing.

Om deze negatieve spiraal van het ondergraven van het vertrouwen in mensen te stoppen roep ik de commissie Frijns op om de ‘in control verklaring’ in zijn huidige vorm af te schaffen.

Het is echter geen pleidooi voor ‘controle is goed, maar vertrouwen nog beter’. Onderzoek laat zien dat controle en vertrouwen elkaar aanvullen. Formele systemen zijn nodig en rapportage over de wijze waarop de interne beheersing in organisaties wordt ingevuld is zeker zinvol. Echter het verklaren dat het systeem adequaat en effectief is dat niet!

Wetenschappelijke relevantie van het empirische onderzoek

Draagt het empirisch onderzoek bij aan de verdere ontwikkeling van het vakgebied AO? Het gepresenteerde empirisch onderzoek laat een hoge mate van complexiteit zien, waarop empirisch onderzoek plaatsvindt en dat een bijdrage levert aan het verkrijgen van een beter inzicht in de vormgeving van interne beheersing in organisaties. Zo laat het besproken empirisch onderzoek beperkingen van de rationele besluitvorming zien, zoals de halo factor, het te hoog inschatten van kansen voor het optreden van specifieke risico's en het overschatten van de effectiviteit van kwantitatieve modellen. Ten tweede levert het empirisch onderzoek inzichten in welke factoren van belang zijn bij de interne beheersomgeving. De uitkomsten van onderzoeken, laten zien dat de menselijke factor zeer belangrijk is. Op het gebied van trust, leiderschapsstijl, rechtvaardigheid laten de onderzoeken positieve relaties naar de bedrijfsvoering zien en de onderzoeken bieden handvatten hoe deze factoren in organisaties te meten zijn. Dit biedt mogelijkheden om tot een meer eenduidige invulling van het meten van de kwaliteit van de interne beheersomgeving te komen. Als derde laat het onderzoek diverse complexe relaties tussen de verschillende componenten van het beheersingssysteem zien. Het levert inzicht in de complexe onderlinge relaties tussen vertrouwen, controls en wijze van handhaving. De (in) effectiviteit van de interne beheersing wordt bepaald door de samenhang van deze elementen. Waarbij met name het belang is dat de invloed van de wijze van handhaving het risico op haar beurt weer negatief kan beïnvloeden. Tevens laat het empirisch onderzoek zien dat veranderingen niet statisch en lineair zijn, maar dat er sprake kan zijn van een dynamisch veranderingsproces.

Een ingevoerd boetesysteem kan het normen en waardepatroon veranderen en het terugdraaien van de systematiek hoeft niet te betekenen dat ook de oude normen en waarden terugkeren.

Als laatste laat het gepresenteerde onderzoek een behoefte zien om de scope van AO uit te breiden door het meenemen van meer invloeden op organisaties. Zo is er onderzoek gepresenteerd over de alignment van de informatievoorziening met de strategie en er is behoefte aan onderzoek over risicobeheersing in samenwerkingsverbanden gesignaleerd.

Het gepresenteerde empirisch onderzoek laat derhalve zien dat AO een praktische en ook een wetenschappelijk verantwoorde discipline is.

Empirisch onderzoek AO in relatie tot andere vakgebieden

In de besproken onderzoeken worden theorieën uit verschillende vakgebieden, van economie, psychologie tot en met criminologie gehanteerd. Daarom is het goed om de relatie tussen theorievorming en de verschillende vakgebieden te bespreken. Het doel van deze theorieën is niet om een beter inzicht in die vakgebieden te verkrijgen. Het doel is dat deze theorieën worden gehanteerd om verklaringen voor AO verschijnselen te bieden. Het hanteren van theorievorming uit andere vakgebieden is binnen het aangrenzende vakgebied management accounting zeer gebruikelijk. Collega Verstegen (2006) stelt in een artikel in het Journal of Economic Issues vast dat er met betrekking tot management accounting onderzoek veel referenties zijn naar de institutionele sociologie en de oude institutionele economie. Echter hij constateert dat dit omgekeerd niet het geval is. Hij pleit daarom voor aandacht dat naast het toepassen van theorievorming uit andere vakgebieden, accounting onderzoek een bijdrage kan leveren aan de theorievorming in andere vakgebieden. De aangehaalde rol van risicomanagement in de risicosamenleving biedt mooie mogelijkheden voor een dergelijke wisselwerking. Het mogelijk hanteren van theorievorming uit diverse vakgebieden, betekent dat interdisciplinair onderzoek op het gebied van AO moet worden bevorderd en dat AO onderzoek mogelijk is op basis van diverse onderzoeksmethoden.

Een mooi voorbeeld hiervan is een onderzoek dat momenteel met onderzoekers van de vakgroep sociale en economische psychologie wordt opgestart. Op basis van experimenten willen we nagaan wat de effecten van niet naleving van minder relevante procedures en richtlijnen is op het mogelijk niet naleven van belangrijke beheersmaatregelen.

Wellicht leidt dit overzicht van een aantal onderzoeken tot een ander beeld dan dat u van AO had. Misschien bent u teleurgesteld en had u meer over procedures, richtlijnen en controles willen horen, maar hopelijk heeft het bij u geleid tot een beeld dat AO niet alleen een praktisch vak is, maar ook een vakgebied waarop interessant wetenschappelijk onderzoek wordt verricht, dat boeiende praktische aanknopingspunten oplevert.

Dankwoord

'De machtigste bank van de wereld: de Bank van Wederdienst'
(Coelho 2005:44)

Het ideale AO systeem: een bank die niet failliet kan gaan. Dat is de Bank van Wederdienst volgens de Braziliaanse schrijver Paulo Coelho, de belangrijkste bank ter wereld. In mijn leven tot op heden heb ik veel transacties uitgevoerd en veel krediet ontvangen. Familie, vrienden, (ex) collega's, docenten, leden van het RACC, studenten, klanten van ACN Management Consultants te veel om bij naam te noemen. De vele contacten door de jaren heen hebben mij persoonlijk gevormd en hebben er toe geleid dat ik vandaag hier mijn oratie mocht uitspreken. Daarom wil ik u van harte bedanken voor de samenwerking in het verleden, uw aanwezigheid hier vanmiddag en ik verheug me op het samenwerken met vele van u in de toekomst. Gezien de beperkte tijd wil en moet ik mij daarom beperken tot het noemen van een select gezelschap bij naam.

In de eerste plaats wil ik de leden van de Benoemingsadviescommissie, prof. dr. Michael Corbey, prof. dr. Jan Bouwens en prof. dr. Frans de Roon, de decaan van TiasNimbas Business School prof. dr. Philippe Naert en het College van Bestuur danken voor hun vertrouwen in mij.

Natuurlijk gaat mijn dank ook uit aan degenen die mij de liefde voor het vak AO en voor onderzoek hebben bijgebracht. Professor Wim Hartman RA, die mij ooit heeft gevraagd om te komen doceren bij het Economisch Instituut Tilburg en daarna aan de post-doctorale opleidingen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Mijn twee promotoren professor drs. Cor Kocks RA en professor dr. Ed Vosselman, die mij hebben begeleid in mijn eerste stappen in de wetenschap en in mijn verdere wetenschappelijke carrière. En professor dr. Bernard Verstegen, voor de vele nuttige, boeiende en plezierige momenten van het samen onderzoek doen.

Een woord van dank wil ik ook richten aan alle management accounting en AO onderzoekers die mij vanaf het begin van mijn promotieonderzoek tot nu zo goed hebben opgenomen in hun scientific community. De talloze gesprekken op diverse conferenties en research bijeenkomsten door de jaren heen zijn voor mij van onschatbare waarde geweest.

Professor dr. Leen Paape, professor dr. Ed Vosselman, prof. dr. Bernard Verstegen, Arie Seijkens en drs. Petra van de Ven-van der Sande MBA voor het tegenlezen van een eerdere versie van deze oratie.

Mijn partner bij ACN Management consultants drs. Aart Knoop MBA en zijn vrouw Joke, het is ondenkbaar dat de partnervergaderingen bij andere organisaties net zo gezellig, interessant en plezierig zijn als de vergaderingen van ACN.

Tot slot, Petra en de kinderen. Hoe kan ik het belang en het geluk van het hebben van zo'n geweldig gezin goed onder woorden brengen. Het combineren van werk, lesgeven en onderzoek is voor het thuisfront niet altijd eenvoudig. Zonder de liefde, steun en humor van Petra had ik mijn droom van het worden van hoogleraar niet kunnen waarmaken. En Amanda en Jordan, ja wat moet ik zeggen, wat een geluk dat ik nu net met Petra en de mooiste en liefste kinderen van de wereld heb gekregen.

Ik heb gezegd.

Geraadpleegde literatuur

- Anthony, R. N. and V. Govindarajan (1995). *Management Control Systems*. Chicago, IRWIN.
- Ashbaugh-Skaife, H., D. W. Collins, et al. (2007). "The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits." *Journal of Accounting and Economics* 44(1-2): 166-192.
- Ashbaugh-Skaife, H., D. W. Collins, et al. (2008). "The Effect of SOX Internal Control Deficiencies and Their Remediation on Accrual Quality." *Accounting Review* 83(1): 217-250.
- Asselt, v. (2008). *Risk governance: Over omgaan met onzekerheid en mogelijke toekomst*. Maastricht, Universiteit van Maastricht.
- Beck, U. (1992). *Risk Society - Towards a New Modernity*. London, SAGE Publications.
- Beneish, M. D., M. B. Billings, et al. (2008). "Internal Control Weaknesses and Information Uncertainty." *Accounting Review* 83(3): 665-703.
- Bonner, S. E., J. W. Hesford, et al. (2006). "The most influential journals in academic accounting." *Accounting, Organizations and Society* 31(7): 663-685.
- Boulianne, E. (2007). "Revisiting fit between AIS design and performance with the analyzer strategic-type." *International Journal of Accounting Information Systems* 8(1): 1-16.
- Brown, M. E., L. K. Treviño, et al. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2): 117-134.
- Coelho, P. (2005). *De Zahir*. Amsterdam, Uitgeverij De Arbeiderspers.
- Cohen, J. R., L. Holder-Webb, et al. (2007). "The Effects of Perceived Fairness on Opportunistic Behavior." *Contemporary Accounting Research* 24(4): 1119-1138.
- Coletti, A. L., K. L. Sedatole, et al. (2005). "The Effect of Control Systems on Trust and Cooperation in Collaborative Environments." *Accounting Review* 80(2): 477-500.
- Cools, K. (2005). *Controle is goed, vertrouwen nog beter - over bestuurders en corporate governance*. Assen, Koninklijke van Gorcum b.v.
- Cools, K. and J. Winter (2008). *Out of control*. Het Financieel Dagblad. Amsterdam: 17.
- de Koning, W. F. (2000). *Bestuurlijke Informatieverzorging, in het bijzonder informatiecontrole*. Nyenrode, Nyenrode University Press.
- Dekker, H. C. "Partner selection and governance design in interfirm relationships." *Accounting, Organizations and Society* In Press, Corrected Proof.
- Dekker, H. C. (2004). "Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements." *Accounting, Organizations and Society* 29(1): 27-49.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Doyle, J., W. Ge, et al. (2007). "Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting." *Journal of Accounting and Economics* 44(1-2): 193-223.
- Emanuel, J. (2005). *Interne Beheersing: in control of in de krant - beschouwing over een crisis Groningen*, Universiteit van Groningen.
- Emsley, D. and F. Kidon (2007). "The Relationship between Trust and Control in International Joint Ventures: Evidence from the Airline Industry." *Contemporary Accounting Research* 24(3): 829-858.
- Engel, E., R. M. Hayes, et al. (2007). "The Sarbanes-Oxley Act and firms' going-private decisions." *Journal of Accounting and Economics* 44(1-2): 116-145.
- Fong Chua, W. and H. Mahama (2007). "The Effect of Network Ties on Accounting Controls in a Supply Alliance: Field Study Evidence." *Contemporary Accounting Research* 24(1): 47-86.
- Fong, E. A. and H. L. J. R. Tosi (2007). "Effort, Performance, and Conscientiousness: An Agency Theory Perspective." *Journal of Management* 33(2): 161-179.
- Geerts, G. and C. A. den Boon (1999). *Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal*. Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal. Utrecht, Van Dale Lexicografie.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Cambridge, Polity Press.
- Gneezy, U. and A. Rustichini (2000). "A fine is a price." *Journal of Legal Studies* 29: 1-18.
- Hamme, K. v. (2008). *Bankiers furieus op Lehman*. het financieel dagblad. Amsterdam.
- Hartman, W. (1993). *Organisatie van de Informatieverzorging*. Rotterdam, CODIS.

- Hopwood, A. G. (1996). "Looking across rather than up and down: On the need to explore the lateral processing of information." *Accounting, Organizations and Society* 21: 589-590.
- Jain, P. K. and Z. Rezaee (2006). "The Sarbanes-Oxley Act of 2002 and Capital-Market Behavior: Early Evidence." *Contemporary Accounting Research* 23(3): 629-654.
- Kamminga, P. E. and J. Van der Meer-Kooistra (2007). "Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study." *Accounting, Organizations and Society* 32(1-2): 131-154.
- Kernan, M. C. and P. J. Hanges (2002). "Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice." *Journal of Applied Psychology* 87(5): 916-928.
- Kinney Jr, W. R. (2000). "Research Opportunities in Internal Control Quality and Quality Assurance." *Auditing* 19(1): 83.
- Knight, F. H. (2006). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York, Dover Publications inc.
- Kocks, H. C. (1997). *Üit de ChAOs schiep de Erasmus - (de identiteit van Administratieve Organisatie)*. Oudenbosch, V&O Education Services BV.
- Krishnan, J. (2005). "Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis." *Accounting Review* 80(2): 649-675.
- Kuhn, T. S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions* Chicago, The University of Chicago Press.
- LaSalle, R. E. (2007). "Effects of the fraud triangle on students' risk assessments." *Journal of Accounting Education* 25(1-2): 74-87.
- Latanè, B. (1981). "The psychology of social impact." *American Psychologist* 36: 343-356.
- Lawrence, T. B. and S. L. Robinson (2007). "Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance." *Journal of Management* 33(3): 378-394.
- Leone, A. J. (2007). "Factors related to internal control disclosure: A discussion of Ashbaugh, Collins, and Kinney (2007) and Doyle, Ge, and McVay (2007)." *Journal of Accounting and Economics* 44(1-2): 224-237.
- Leuz, C. (2007). "Was the Sarbanes-Oxley Act of 2002 really this costly? A discussion of evidence from event returns and going-private decisions." *Journal of Accounting and Economics* 44(1-2): 146-165.

- Leventhal, G. S. (1980). "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships." *Social exchange: Advances in theory and research* K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis. New York, Plenum Press: 27-55.
- Levitt, S., D. and S. Dubner, J. (2005). *Freakonomics - A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*. London, Penguin books.
- Makridakis, S. and M. Hibon (2000). "The M3-Competition: results, conclusions and implications." *International Journal of Forecasting* 16(4): 451-476.
- Mayer, R. C. and M. B. Gavin (2005). "Trust in Management and Performance and performance who mind the shop while the employees watch the boss?" *Academy of Management Journal* 48(5): 874-888.
- Mero, N. P., R. M. Guidice, et al. (2007). "Accountability in a Performance Appraisal Context: The Effect of Audience and Form of Accounting on Rater Response and Behavior." *Journal of Management* 33(2): 223-252.
- Mertens, G. M. H. and I. H. C. Blij (2008). *Inzicht in onzekerheid. Inzicht in onzekerheid, Amsterdam, Shareholder Support*.
- Miller, G. J. (2004). *Monitoring, Rules, and the Control Paradox: Can the Good Soldier Švejk Be Trusted? Trust and Distrust in Organizations – Dilemmas and Approaches*. R. M. Kramer, Cook, K.S. . New-York, Russel Sage Foundation: 99-126.
- Miller, P., L. Kurunmäki, et al. (2007). "Accounting, hybrids and the management of risk." *Accounting, Organizations and Society* In Press, Corrected Proof.
- Mulder, L. B., E. van Dijk, et al. (2006). "Undermining trust and cooperation: The paradox of sanctioning systems in social dilemmas." *Journal of Experimental Social Psychology* 42(2): 147-162.
- Mulder, L. B., E. van Dijk, et al. (2006). "When Sanctions Fail to Increase Cooperation in Social Dilemmas: Considering the Presence of an Alternative Option to Defect." *Pers Soc Psychol Bull* 32(10): 1312-1324.
- O'Donnell, E. and J. J. Schultz Jr (2005). "The Halo Effect in Business Risk Audits: Can Strategic Risk Assessment Bias Auditor Judgment about Accounting Details?" *Accounting Review* 80(3): 921-939.
- Ogneva, M., K. R. Subramanyam, et al. (2007). "Internal Control Weakness and Cost of Equity: Evidence from SOX Section 404 Disclosures." *Accounting Review* 82(5): 1255-1297.

- Oliverio, M. E. (2001). "Internal control-integrated framework: who is responsible?" *Critical Perspectives on Accounting* 12(2): 187-192.
- Paape, L. (2008). 'In Control' verklaringen: gebakken lucht of een te koesteren fenomeen? Nyenrode, Nyenrode business universiteit.
- Peecher, M. E., R. Schwartz, et al. (2007). "It's all about audit quality: Perspectives on strategic-systems auditing." *Accounting, Organizations and Society* 32(4-5): 463-485.
- Poppo, L. and T. Zenger (2002). "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?" *Strategic Management Journal* 23(8): 707.
- Porter, T. (1995). *Trust in Numbers*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty - designing a world of risk management*. Oxford, Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. and M. S. Krishnan (2008). *The new age of innovation - driving co-created value through global networks*. New York, Mc GrawHill.
- Rebonato, R. (2007). *Plight of the Fortune Tellers*. Princeton, Princeton University Press.
- Renn, O. (2008). *Risk Governance*. London, Earthscan.
- Romano, R. (2004). *The Sarbanes-Oxley Act and the Making of Quack Corporate Governance*, SSRN.
- Romano, R. (2005). "Quack Corporate Governance." *Regulation* 28(4): 36-44.
- Rosenzweig, P. (2007). "Misunderstanding the Nature of Company Performance: the halo effect and other business delusions." *California Management Review* 49(4): 6-20.
- Shah, S. (2003). *Dochter van de verhalenverteller - Terugkeer naar een verloren vaderland*. Vianen/Antwerpen, The House of Books.
- Shapiro, B. and D. Matson (2008). "Strategies of resistance to internal control regulation." *Accounting, Organizations and Society* 33(2-3): 199-228.
- Speklé, R. F. (2002). "Variëteit in management control structuren." *Maandblad Accountancy en Bedrijfseconomie* 76(september): 409-417.
- Spreitzer, G. M. and S. Sonenshein (2004). "Toward the Construct Definition of Positive Deviance." *American Behavioral Scientist* 47(6): 828-847.
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan*. New York, Random House.

- Tetlock, P. C. (1985). *The neglected social context of judges and choice*. Research in organizational behavior. B. M. Staw and L. Cummings. Greenwich CT, JAI: 297-332.
- Tetlock, P. C. (1992). "Accountability and the perseverance of the first impression." *Social Psychology Quarterly* 46: 285-292.
- Vaassen, E. H. J. (2007). "Compliance: research opportunities in internal control focus on organizational compliance." *Management Control & Accounting*(2).
- van de Ven, A. C. N. (1999). *Organisatie Engineering - Het Rabbit-Hill model*. Deventer, Kluwer.
- van der Meer-Kooistra, J. and E. G. J. Vosselman (2000). "Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance." *Accounting, Organizations and Society* 25(1): 51-77.
- van der Poel, J. H. R. (1999). "En nu allemaal! Management accounting-onderzoek als sociaal systeem." *Maandblad Accountancy en Bedrijfseconomie* 73(december): 650-658.
- van Leeuwen, O. C. (1996). *Managementinformatie voor periodieke besluitvorming - tollen of stilstaan?* Alphen aan den Rijn, Samsom.
- Verstegen, B. H. J. (2006). "Relating the Institutional Approach in Management Accounting to Institutional Economics: An Essay on Dual-mode Rationality." *Journal of Economic Issues* XL(4): 1137-1151.
- Vickers, G. (1992). *Stability, control and choice*. Readings in Accounting for Management Control. C. Emmanuel and D. Otley. London, Chapman & Hall: 49-62.
- Vosselman, E. and J. v. d. Meer-Kooistra "Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships." *Accounting, Organizations and Society* In Press, Corrected Proof.
- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, et al. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure." *Journal of Management* 34(1): 89-126.
- Witgenstein, L. (1989). *Tractatus logico-philosophicus*. Amsterdam, Athenaeum - Polak & Van Gennep.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research - Design and Methods* Thousand Oaks, Sage Publications.
- Zhang, I. X. (2007). "Economic consequences of the Sarbanes-Oxley Act of 2002." *Journal of Accounting and Economics* 44(1-2): 74-115.

