

Accountability and ethics in a big four organization

A case study which discusses the role of accountability and ethics within a big four organization and how these variables influence behavior.

Master Thesis Economics, 2018-2019

Specialization: Accounting and Control

Author: Nick Omes, s4490134

Supervised by: Prof. Dr. E.G.J. Vosselman (Ed)

Second reader: J.S. Drost MSc (Jacqueline)

Radboud University Nijmegen

Table of contents

Abstract	3
Introduction	4
Chapter 2. Accountability and ethics	7
2.1 Accountability	7
2.2 Ethics within organizations	10
2.3 Relationship between accountability and ethics	12
2.4 Framework for accountability and ethics	13
Chapter 3. Methods and methodology	18
Chapter 4. Data interpretation	20
Internal accountability and ethics	20
External accountability and ethics	26
Regulatory institutions	26
Accountability to the client and ethics	28
Chapter 5. Discussion and conclusion	31
References	35
Internet sources	37
Appendix	38
Interview questions (in Dutch)	38
Transcript respondent 1	40
Transcript respondent 2	46
Transcript respondent 3	52
Transcript respondent 4	59
Transcript respondent 5	67
Transcript respondent 6	74
Transcript respondent 7	83

Abstract

This study is focused on how accountability and ethics are related and how that relationship does influence behavior in a big four firm. A case study is carried out in the audit department of a big four firm in the Netherlands. During the field study it was clear that the increased rules and regulations have a significant impact on the accountability and ethical programs within the firm. As a result of the increased rules and regulations the big four firm is mainly focused on instrumental accountability and contract ethics. However, there are characteristics of relational response-ability and virtue ethics present in the big four firm as the employees are internally looking at the processes when an error occurs and create a culture that trusts the auditors. However, it is questionable if this has a big influence on the behavior within the firm as the main focus is complying with the rules and regulations the organization has to deal with.

Introduction

Accountability and ethics have become important in our society. Third parties require representations in the form of words, figures and numbers (Mansouri & Rowney, 2014). The collapse of Enron and Royal Ahold are examples of corporate governance failures and show the importance for a good accountability and ethics program. The auditor of Enron, Arthur Anderson, turned blind eye towards the accounting practice that was improper but got actively involved in forming a financial structure that was complex and transactions that led to deception. In the Enron case the internal audit committee and external auditor firm were held accountable for the financial statements (Benston & Hartgraves, 2002). Both parties acted unethically which eventually led to bankruptcy of one of the biggest corporations of that time. The meltdown of Enron has necessitated reform in the corporate governance worldwide ensuring companies hold an accountability of every move it makes (Benston & Hartgraves, 2002) and focus on ethics of organizations (Kaptein, 2010). It is not enough to only follow the letter of the law for accountants and auditors, but also should not violate the spirit of the law (Duska, 2005). The responsibilities for external auditors are evaluating the financial statements and declaring it represents a fair picture of a company for the using public. Secondly, auditors should be a watchdog to detect error, irregularities and/or fraud (Duska, 2005). Accountability is a construct of accounting which refers to counting and measurement to calculation and valuation. It plays an important role to provide essential knowledge for the governance and control for the organization (Ahrens, 1996). Transparency becomes the remedy for the organizational failures, whilst we acknowledge that full transparency is impossible (Roberts, 2018). It is reasonable to demand more accountability however, it may become a problematic practice if it does not acknowledge its own inherent limits as an ethical practice (Messner, 2009).

This study will focus on the accountability and the ethics within a big four organization by doing an interpretive research project. A case study is carried out in the audit department of a big four firm which will try to provide a narrative on how accountability and ethics shape the practices. The way accountability is enacted is influenced via external parties (i.e. the regulatory institutions and the clients) and internally as the auditors have to account for their actions. From a scientific point of view this is interesting because few research is carried out about

accountability and ethics within a big four firm. This study contributes in a way that it shows how the accountability is enacted and how it enables and/or hinders certain ethical behavior within a big four firm. Ethics within organization have become more important over the years as legal and stakeholders are putting pressure for a good ethics program. New laws and regulations have been implemented to improve the ethics within organizations for instance the Sarbanes-Oxley Act in 2002 (Kaptein, 2010). Organizations see the benefits of implementing an effective ethics program (Kaptein, 2010). The way accountability is implemented in an organization can have a big impact. For example, Keevers et al. (2012) elaborates on what happens when practices of results-based accountability (RBA) are translated to social justice practices in local community organizations. This paper argues that in RBA there was a focus on quantitative data and qualitative data was devalued, while workers in the organization saw that qualitative data was the only way in which progress could actually be observed. So, there is a mismatch between the accountability system which is output-related and the practices in the organization. The big four firm may be too focused on quantitative measures in maintaining high quality whilst qualitative data may increase the quality of the work. Another way to look at accountability is from a relational perspective, where it is a performative act (Wolters, et al., working paper). From that point of view accountability is not instrumental but relational where it is influenced by how the professionals carry out activities regarding their profession. In addition due to the accounting scandals the activities that an auditor has to perform is increased. Nowadays the accountancy firms do not only evaluate whether the financial statements are right or wrong but provide assurance regarding business risks and fraud (Knechel and Salterio, 2017). As a consequence of the pressure of stakeholders and regulators the range of duties is expanded, arguable is to what extent that is affecting ethical behavior.

Furthermore, this study has practical relevance because it may be a tool for big four organizations in determining what is important for maintaining or ensuring high standards of accountability and ethics by doing an interpretive study. The literature review and case study can help big four firms to think about how the high accountability standards may have an impact on the ethical part of the organization. Additionally, this study may help audit firms in decision-making regarding their internal and external accountability and ethics systems.

In order to research accountability and ethics in a big four firm the following research question is formulated: *'How are accountability and ethics related and how does that relationship influence behavior in a big four firm?'*

This study will start in the next chapter with a literature review, which will elaborate how accountability and ethics are related. It will firstly discuss the different streams of accountability and ethics, and then show the relation between the variables. In addition, a framework of accountability and ethics is constructed that will be used in the field study. Secondly, the method and methodology of this paper is explained in the third chapter. A case study is carried out which will discuss how accountability and ethics are linked within a big four firm and how it will influence behavior. Accountability is affected internally as targets need to be reached by employees, externally because auditors need to comply with rules and regulation and need to be accountable for their actions towards the client (Knechel and Salterio, 2017). In order to answer the research question an interpretive study is carried out. Using an interpretive research it is possible to investigate the processes that occur inside the black box within an organization. According to Parker (2014) & Yanow & Ybema (2009) it is possible to research the processes in the black box of an organization when the complexities and context of these processes are embraced.

Chapter 2. Accountability and ethics

In order to be able to research accountability and ethics these topics will be outlined in this chapter. First of all accountability will be discussed where instrumental accountability and the relational response-ability is addressed. Secondly, ethical literature is discussed where will be elaborated on contract ethics and virtuous behavior. After that the relationship between accountability and ethics is explained and a framework is constructed. The framework will be used in the case study to find out how these two variables are enacted and enable and/or hinder certain behavior.

2.1 Accountability

Accountability is a general term for any mechanism that makes actors responsive or answerable to those they work with or for. At an individual or organizational level, accountability means the willingness to provide an explanation for an account and accept responsibility (Munro, 1996). The responsibility is an aspect of accountability (Bovens, 1998). Whilst accountability is concerned with the past and thus explain behavior, there is an active aspect of the responsibility called virtue. Virtue is focusing on the future and asks the question ‘What is to be done?’. Ahrens (1996) mentions that there are different styles of accountability within organizations, and it is possible to use it in different ways. This study will focus on the duality between instrumental accountability and the relational response-ability.

Instrumental accountability important by the New Public Management program intended to improve the efficiency of health care (Finn, Currie, & Martin, 2010). The focus is output-related and rewarding, where Dubnick (2005) claims that greater accountability will lead to improved performance. Instrumental accountability relies mostly on quantitative measures (financial as well as non-financial) which are output-related rather than process-related (Dubnick, 2005). Although lots of studies have been critical against the impact of greater accountability, it is still deeply rooted in organizations (Frey et al., 2013). Instrumental accountability is mostly relying on quantitative and cybernetic systems (Vosselman, 2016). The instrumental accountability stream which uses the agency theory as dominant theory is referred as ‘calculable accountability’ (Roberts, 2001; Vriens et al., 2016). The agency theory implies that contracts

between the agent and principal is necessary to mitigate opportunistic behavior, because there is no trust in the other party. The goals of both parties may differ where the principal demands a desired output whereas the agent often would like to take the slightest action to reach output. Individuals want to maximize their utility and therefore it is in the benefit of the principal to implement safeguards against opportunistic behavior (Vosselman, 2016). The agent will act upon the contractual measures and therefore his freedom of action is constrained. The agent is monitored by the implementation of internal and external controls to decrease the information asymmetry between agent and principal. Information symmetry exists when the agent has relevant information the principals do not have. Incentives is a possibility to make sure that the interest of the principal is met, for example the agent can receive a bonus if a certain target is reached. Another possibility is that the agent can be sanctioned if the target is not met (i.e. being dismissed). Problematic can be if the targets are not achievable the agent may take too much risk to reach the target anyway. Roberts (2001) argues that the assumption of asymmetry in the agency theory is an hierarchical authority relationship. The performance of individuals are affected by external parties and routines of hierarchical processes internally (Roberts, 2001). Instrumental accountability argues that the accounting numbers are the truth because there objective, neutral and passive (Roberts, 1991). However, according to more recent literature accounting cannot be seen as an answering machine (Mouritsen & Kreizener, 2016). The accounting numbers are subjective in a way that the agent (i.e. accountant) has to make judgements in preparing them. Instrumental accountability has its advantages (i.e. it is easy to implement and provides clarity about the accounting numbers) but on the other hand these numbers are subjective and require a context-specific interpretation (Vriens et al., 2016). Roberts (2001) pleads for an environment where actors discuss issues with each other in order to think about the contribution they make for the organization. In this way there is no focus on the assumptions of the agency theory (i.e. target setting with rewards or sanctions) but creating a narrative (Vriens et al., 2016). This form is not predetermined in reaching targets and following rules but is accounting in the form of a story. A disadvantage of this form is that it requires specific knowledge and experience of professionals to understand the reasons for professional conduct, and therefore not creating enough confidentiality for third parties (Vriens et al, 2016). This dilemma can be solved with an 'intelligent' approach to accountability (Roberts, 2009;

Ellison, 2002; Vriens et al., 2016). This approach claims that there should be trust in professionals by proving the public that professionals are trustworthy (i.e. being honest, reliable and possess the required competence). The intelligent approach does not look at number at a specific moment of time and judge whether they are right or wrong but extends over time. Intelligent accountability stimulates to understand the interdependencies about the numbers. There should be an open culture where communication is easy, meaning less hierarchical (Roberts, 2009). In addition, the intelligent approach stimulates education to develop individuals and assure that the professionals are achieving the societal value they supposed to deliver (Vriens et al. 2016). The judgement of professionals is important to understand the context. The organization should mitigate the bureaucratic targets because this affect the work of the professional negatively (O' Neill, 2013; Vriens et al. 2016). Thus, intelligent accountability is concerned with the numbers in instrumental accountability but do not entirely rely on these numbers as there should be some trust regarding the professionals (Vriens et al. 2016).

The second approach to understand accountability is in a relational response-ability. Roberts (2001) argue that organizations rely on the discourses to provide for accountability rather than just numbers (financial as well as non-financial). This approach stimulates discussions about what the employees contribute to the organization, and encourage open communication because this will benefit the organization and individuals (Vosselman, 2016; Roberts 2001). In a moral community trust is essential because that is the way individuals' commitment are enabled, encouraged and mobilized. Here accountability can be seen as a testimony because you do not demand proof but trust the individual that he or she carries out their responsibilities. Individuals will not act because there are extrinsic incentives or expect something in return, this approach looks at accountability as a gift (McKernan, 2012). However that there is a trust-based relationship does not mean that there is no need for safeguards against opportunistic behavior (Vosselman & van der Meer-Kooistra, 2009). The relational response-ability approach calls for a trust based society where virtuous behavior is implemented.

Messner (2009) raised the question whether accountability is always and unambiguously desirable from an ethical point of view. Messner (2009) provides three reasons why accountability should not always be desirable. The first reason is that accountable self is opaque. This implies that the one who is accountable cannot fully recall the situations in which one has

been involved in. For that reason it is not likely that one cannot fully justify the decisions and judgements. Roberts (2009; 2018) claims that it is not possible to be complete transparent, however many still share this ideal. The second reason is that the accountable self is exposed to someone to whom an account is provided (Messner, 2009). This implies that the accountable self's freedom and privacy is limited. In this way auditors may be more conservative in doing their job because they know they have to justify their actions later to their supervisor. Hoffman and Patton (1997) argue that when someone is fully accountable for his/her actions they will take less risky decisions because of their ability to defend their choices. The last reason is that the accountable self is mediated by a set of social norms that structure the scene of the address (Messner, 2009). This implicates that a person who is held accountable for his or her decisions is affected by other factors. These three limits make it impossible to provide a fair representation of someone's perception of her-/himself. Thus, it is impossible to have a fully transparent accountability, and therefore should prefer an imperfect accountability (Roberts, 2018; Messner 2009). This results in still demanding accounts but accept that the accountable self is not possible in providing answers that fully satisfy (Butler, 2005). Above limitations show that accountability is imperfect. A combination of instrumental accountability and relational response-ability is still imperfect because there is no perfect way to implement accountability in an organization.

2.2 Ethics within organizations

Unethical behavior can have big impacts on the organization because it may influence the reputation, financial performance and even the continuity negatively (Kaptein, 2008). Accountability has an impact on ethical behavior. In essence, behavior that is in line with the contractual agreement (i.e. code of conduct) is considered to be appropriate behavior. These contracts contain safeguards that prevent potential opportunistic behavior (Vosselman, 2016). According to Van Oosterhout et al. (2016) there should be some kind of forgiveness towards the individuals because there can occur unexpected circumstances that affect the contractual agreements in a negative manner. Humans are bounded rational and intend to act according the contractual agreements but may experience problematic situations. Corporations implement these contractual agreements to comply with laws and regulations, clarifying the organization's mission, values and principles. Additional the code of conduct is a central guideline for

employees (Kaptein, 2008). An organization will achieve its objectives more easily when there are reasonable norms and values provided for employees (Kaptein & Wempe, 2002). According to Kaptein (2010) there are three theories distinguished in business ethics namely: virtue ethics, deontological ethics and consequential ethics. Deontological and consequential ethics are focused on contracts so these two theories are merged into 'contract ethics' in this study.

Deontological ethics is concerned with the actions that people take. This stream acts upon a moral law which argues that a moral act is ethical right when others would act the same way as you. Consequential ethics focusses on the effects of the actions that people take (Kaptein, 2010). Utilitarianism for instance argue that individuals will join an organization because they pursue their self-interest and it will give them the greatest pleasure or enjoyment (Kaptein & Wempe, 2002). The reason to join an organization is purely out of self-interest, so there is no search for shared values with an organization and potential employee (Vosselman, 2016). The moral conduct (i.e. self-interest of humans) is the same as contractual agreements. These agreements are negotiated by humans which are maximizing their utility (i.e. self-interest). The contracts contain safeguards to prevent opportunistic behavior and a kind of forgiveness for unexpected situations (Vosselman, 2016; Van Oosterhout et al., 2006). Van Oosterhout et al. (2016) calls for an internal morality of contracting. So, ethical behavior should not only contain the preferences of the individuals but also rules and regulations on an organizational and institutional level.

Virtue ethics advocate virtuous behavior in a moral community. Kaptein & Wempe (2002) argue that this stream is not concerned with actions or consequences but looks at how people are (i.e. qualities of a person). Morality comes from the inside, because employees intrinsically motivated to act upon the values and principles of the company the employee is working for. Morality will not come from regulations or incentives. This does not imply an altruism but acknowledgement that virtue ethics is concerned with the interdependencies between individuals (Vosselman, 2016). Behavior is not on forehand determined, because it is depended on social relations in specific circumstances. This ethical stream is like trial and error because there may be values that are paradoxical and thus hard to balance with other values and norms. Important is that the individuals have the intention to balance these values and norms. Virtue ethics is aware of organizational and institutional rules and regulations that affect behavior (Vosselman, 2016).

2.3 Relationship between accountability and ethics

The literature above shows that there is a link between instrumental accountability and contract ethics likewise between relational response-ability and virtue ethics.

Instrumental accountability and contract ethics are connected because both theories call for contracts. Instrumental accountability argue for contracts so employees will reach targets and contract ethics because the employees will act upon the norms and values that are important for the organization. At first sight consequential and deontological ethics argue that contractual agreements are constraints but on the other hand admitting holding on to a simplistic view of the human beings (Van Oosterhout et al., 2006; Kaptein, 2010). Human beings behave opportunistically and therefore contracts are necessary to mitigate it (Roberts, 2001; Vosselman, 2016). When contracts are used both parties expect advantages and greater effectiveness. However, there is a possibility that not all expectations will be met with contracts. Van Oosterhout et al. (2016) identified four contracting problems namely; desolation, deception, defeasance and defection. The first problem is desolation which takes into account that human beings are bounded rational and therefore lack information in creating a relationship that both parties will benefit the most from (Van Oosterhout et al., 2016). Deception occurs due to opportunistic behavior of an individual. This happens in a situation where an agent is better informed than the principal during the negotiation of the contract (i.e. information asymmetry). For instance the potential employee already knows that he does not qualify for the terms of the contract. Defeasance occurs contracts cannot take every future account into account. The last problem is defection which refers to when individuals act opportunistically after the contract is negotiated (Van Oosterhout et al., 2016). Thus, ethical contracts (i.e. code of conduct) have their limitations and therefore it should acknowledge that it cannot be fully transparent and need a kind of forgiveness. This can be linked to instrumental accountability where accounting numbers are seen as the truth because these numbers are objective, neutral and passive (Roberts, 1991), but recently acknowledged that these numbers are subjective (Mouritsen & Kreiner, 2016). Therefore, accounting numbers cannot be fully transparent (Roberts, 2018).

Relational response-ability and virtue ethics are connected because both streams argue for the intentions of an individual or morality of decisions rather than focus on behavior that is in line with the contractual agreements. Giving account cannot be fully transparent because before

someone is giving account it is affected by the relationship to others and circumstances someone works in (Shearer, 2002; McKernan, 2012). McKernan (2012) calls for accountability as a testimony, which implicates that when someone is giving account it is the truth and should be trusted. In order to be trusted in accounting it is necessary to be accurate and sincere. Sincerity is required for trust, where there is good faith to tell the subjective truth. This can be linked to virtue ethics where Vosselman (2016) argued where morality comes from the inside of a human being. It is necessary that there should be trust in the human to carry out his function well (Kaptein & Wempe, 2002). The relational response-ability approach calls for a trust based society where virtuous behavior is implemented.

2.4 Framework for accountability and ethics

To perform a field study that examines the relationship between accountability and ethics the literature needs to be translated into a framework. The accountability system that is in place in the big four firm is affected by external parties and internally. As mentioned in the introduction the big corporate scandals like Enron have showed that only complying to rules and regulations is not enough. These scandals show the importance of implementing a high standard for their accountability system and ethical program. It is not enough to only follow the letter of the law for accountants and auditors, but also should not violate the spirit of the law (Duska, 2005). The responsibilities for external auditors are evaluating the financial statements and declaring that it represents a fair picture of a company for the using public, and secondly be a watchdog to detect error, irregularities and/or fraud (Duska, 2005). It is interesting to determine how the increased rules and regulations like IFRS and Dutch GAAP affect the work of an auditor. In addition the supervision of the AFM plays a role in how auditors are acting (Knechel and Salterio, 2017).

In addition, it is important to determine how the big four firm its accountability system is in place to the client. There is a contract with the client which is the basis for the audit engagement. It is interesting to study whether there is a focus on quantitative measures, which are more easily to the understand by the external environment and the client self (Roberts, 2009; 2018), or on qualitative measurements. Qualitative measures are often seen internally more useful than quantitative measures. Examples of qualitative measures are assessing potential business

risks for the client due to the changing environment or checking for fraud within the organization (Knechel & Salterio, 2017).

Another perspective useful to find out is how the internal accountability system within the big four firm is established. Does the firm most of the time use quantitative measures to grade the work that is performed meaning that they only look at the hard numbers or does the firm listen to the story behind the numbers. Additionally, it is interesting to determine whether there is an open culture within the big four firm that is less hierarchical (Vriens et al., 2016).

Furthermore, this study is concerned with the ethics within the big four firm. Auditors must be independent and act professional with integrity, an internal ethical culture may strengthen that. The accounting scandals caused a lack of trust in the accounting profession and an internal culture that is strong may gain trust from the public (Benston and Hartgraves, 2002; Kaptein 2008).

The big four firm will have a contractual measurements with its employees to maintain high standards of ethical behavior (Kaptein 2010). The code of conduct within the organization strengthens ethical behavior, it is useful to determine how the code of conduct is used in the organization and what the effects are on ethical behavior. Interesting is to see how ethical behavior is encouraged within the organization through trainings (Kaptein, 2008). These trainings may help employees become aware of situations that may cause problems in practice, and try to mitigate unethical behavior. Likewise, it is important to determine how the organization is monitoring its employees in behaving ethical and how the big four firm handles unethical behavior (Kaptein, 2008; 2010). There could be a confidant person within the big four firm where the auditors discuss unethical behavior with. Moreover, the big four firm may mitigate potential unethical behavior during the hiring process by doing back ground checks. During the job interview the organization may use the resume to determine whether the applicant behaved ethical in the past and fits within the norms and values of the big four firm.

In addition, the field study will focus on virtue ethics and the relational response-ability within the big four firm. Due to the accounting scandals it was evident that an ethical culture is from high importance for an organization. External institutions with rules and regulations and internal regulations in a form of code of conduct are not sufficient to diminish unethical behavior. According to the relational response-ability it is of great importance to create trust within the

organization. Actions of employees are not good nor bad because they are based on the intentions (Vosselman, 2016). However, instrumental accountability and contract ethics demand justifications for behavior and do not look at the intentions of an individual. For these reasons it is evident to investigate the impact of the accounting scandals in the big four firm during the field study.

The next table is the framework that is used during the field study in determining the relationship between accountability and ethics within a big four firm.

Framework accountability and ethics		
Division of accountability	Stream of accountability or ethics	Measurement
Internal accountability and ethics	Instrumental accountability	<ul style="list-style-type: none"> - Is the firm internally focused on targets. - Existence of lots of controls to measure output. - Possibility to discuss the story behind the numbers and encourage the learning process.
	Relational response-ability	<ul style="list-style-type: none"> - Existence of trust regarding the work that is performed by an auditor internally.
	Limitations of accountability	<ul style="list-style-type: none"> - Existence of accountability limitations internally (opaqueness, take less risky decisions or affected by a set of social norms).
	Contract ethics	<ul style="list-style-type: none"> - Existence of a code of conduct. - Existence of training or e-learning to make sure the auditor does act ethically. - Within the firm an existence of monitoring ethical behavior. - Existence of a confidant person in case of unethical behavior. - During hiring process any background checks or checks regarding the resume.
	Virtue ethics	<ul style="list-style-type: none"> - Existence of a strong internal culture based on trust.
External accountability and ethics to the client	Instrumental accountability	<ul style="list-style-type: none"> - Existence of a contract with the client. - Does the contract include quantitative/qualitative measurements. - Is there a focus on quantitative measurements (i.e. materiality and checking for the hard numbers) or on qualitative measurements (i.e. check for fraud and business risks).

	Relational response-ability	- Existence of trust between the auditor and client.
	Limitations of accountability	- Existence of accountability limitations to the client (opaqueness, take less risky decisions or affected by a set of social norms).
	Contract ethics	- Use of the code of conduct/ principles of the VGBA when performing work for the client. - Existence of safeguards that mitigate unethical behavior. - Monitoring behavior to be in accordance with the contract. - In case of unethical behavior is there any forgiveness?
	Virtue ethics	- The effect of contracts between client and auditor on the ethical culture of the organization.
External accountability and ethics to regulatory institutions	Instrumental accountability	- Influence of the accounting scandals on rules and regulations. - Influence of the regulators on the work as an auditor → more quantitative or qualitative measurements? - Possibility to discuss the story behind the numbers.
	Relational response-ability	- Existence of trust between the auditor and regulators.
	Limitations of accountability	- Existence of accountability limitations due to the rules and regulations (opaqueness, take less risky decisions or affected by a set of social norms).
	Contract ethics	- What kind of contracts are present between the regulator and auditor. - Existence of monitors to check whether auditor comply with these contracts. - What are the consequences for acting unethically.
	Virtue ethics	- The effect of increased rules and regulations on the ethical culture of the organization.

Chapter 3. Methods and methodology

Whilst positivistic research understand findings for building theories for the purpose of prediction and explanation, interpretive research is concerned with contextuality which includes why and how questions (Swartz & Yanow, 2013). The goal of this paper is most likely to be achieved with a case study. In this study the relationship between accountability and ethics within a big four firm is highlighted. The big four firm provides mainly their accounting services for global corporations and medium-sized companies. Besides assurance services they provide services for advisory, tax, transaction advisory and core business. The literature review provides a framework of accountability and ethics and how these variables are related. In order to study the relationship between the two variables subjective verbal and non-verbal data is necessary. Interviews will help studying the relationship between accountability and ethics within the big four firm and provide subjective verbal data. This study acknowledges that it is impossible to provide an unbiased and completely objective research. In interpretive research reality is depended on the perception of the researcher and actors that are called upon (Chua, 1987; Schwartz & Yanow, 2013). The results of this study may have been affected by the presence of the researcher within the big four organization. There may be a wide variety of meanings because interpretation may vary across the hierarchy in the big four firm (i.e. perception of a staff may differ from a partner). The interviews are carried out with the purpose to answer the main question of the paper namely: *'How are accountability and ethics related and how does that relationship influence behavior in a big four firm?'*. The interviews try to identify how the enacted accountability system enables and/or hinders certain ethical behavior.

The main collection of data in this study is via interviews. These interviews are semi-structured, where there is room for deviation for the on forehand formulated questions. Semi-structured interviews have formulated questions and sub-categories (i.e. accountability and ethics related) to create a structure during the conversation with the participant (Bleijenbergh, 2015). By addressing certain sub-categories during the interview, the interviewer is trying to increase the reliability of data collection (Bleijenbergh, 2015). Seven interviews are carried out in the audit department varying from staff to senior manager. All interviews are executed in Dutch and are transcribed in Dutch. Any quotations will be translated into English. When the interviews are

analyzed there is time for an iterative process. It is important to reflect on interpretations of the researcher in order to prevent misinterpretations of data the interviewee gave (Schwartz & Yanow, 2013). The following table provides in more detail the functions, for how long and when these participants are interviewed.

Participant	Function	Time	Date
Interviewee 1	Senior manager	30 minutes	16-05-2019
Interviewee 2	Senior staff	33 minutes	22-05-2019
Interviewee 3	Senior staff	32 minutes	22-05-2019
Interviewee 4	Senior staff	31 minutes	24-05-2019
Interviewee 5	Staff	31 minutes	29-05-2019
Interviewee 6	Manager	37 minutes	29-05-2019
Interviewee 7	Junior manager	35 minutes	03-06-2019

Lastly, the researcher of this study is an intern at the big four firm which is being studied, therefore the cooperation between the researcher and the big four firm is with ease.

Chapter 4. Data interpretation

This chapter provides an interpretation based on the interviews that were carried out in the big four firm. The data interpretation shows how accountability and ethics are established and how these two variables are influencing behavior within a big four firm. As described in the previous chapter accountability can influence behavior internally and externally. First of all the internal accountability structure within the big four firm is discussed and how that influences behavior. Secondly, the external accountability structure and ethics are discussed and how it influences behavior, which can be divided into parties regarding the rules and regulations of accounting and the client the firm is working for.

Internal accountability and ethics

In the big four firm both instrumental and relational response-ability are existent. As a result of the scandals like WorldCom and Enron and recent scandals like the money laundering scandal of the Rabobank accountants face increased rules and regulations. These rules and regulations are instrumental accountability. The external parties such as the AFM and the NBA established standards to which the big four firm has to comply with. The big four firm has several internal checks to make sure the audit file is in compliance with the rules and regulations. One internal check according to interviewee 1 is the six-eyed principle.

“Work that has been prepared by staff will not directly go into the audit file. The work that has been performed by staff will be checked by a reviewer (most of the time a senior) and also by second level reviewer. In this way you assure that quality of the work that is performed is of high standards and quality. If something does not qualify you can approach that person and have a look at how the mistake happened, so that won't happen again in the future. If the quality is really low then you have a problem” (Interviewee 6).

This internal check works preventive therefore it less likely that your audit file consists errors that may affect the users of the financial statements. The sixed-eyed principle is an instrumental

check. Another way the big four firm has to prevent internal errors is by making sure that the employees are well educated therefore they can assure the demanded quality by external parties.

“We have internal trainings that create an environment where employees can deliver the quality that is expected from them” (Interviewee 6).

Another instrumental check that is done yearly to ensure that the audit file consist of high quality is an AQR (audit quality review) and an EQR (engagement quality review).

“We have yearly an AQRs, those are yearly quality reviews on different files. One audit file from every partner’s portfolio is taken and then another team from EY offices or countries are going to check whether that audit file is compliant with the standards of quality. You also have high risk profile clients for example a listed company or clients who attracted new financing those have additional conditions they have to comply with, an EQR helps you with these issues. An EQR is an internal reviewer who assists you during the process” (Interviewee 2).

“If your client is selected for an AQR then you get graded for your work that is performed on a scale of 1-3. If you receive a 3 then you have got a big problem because that signals that you don’t comply with the EY-norms and values” (Interviewee 3).

The big four firm improves their audit files via the above mentioned checks. When something went wrong during an EQR or AQR (i.e. receive a bad grade) then the firm does a root call analysis to prevent this from happening in the future. In addition, at staff-level the auditors mostly look at the process of how the error occurred. They admit that it depends on the nature and seriousness of the error but in most the occasions the supervisor start a conversation with the auditor and look at the cause of the mistake and how the big four firm can improve itself.

“As a big four firm we are a continuously learning organization, without a doubt there will occur mistakes and then it is the intention to prevent these mistakes from occurring. If something went wrong you want to know how it could have happened, was someone not enough involved, did he

not have enough reviews, did he most of the time work on his own or was that person not up to date with the rules and regulation? So you want to look at the cause of the mistake” (Interviewee 4).

Big four firms face an increased demand for high quality. In order to comply with the standards of high quality the auditors need to document every move they make which is a lot more than a couple of years ago. The society expects the auditors to provide complete assurance about the financial statements but that is not possible.

“There is a performance gap between expectation of the society and the things an accountant can do. At a certain level there is nothing an accountant can do to improve its quality, of course in many occasions we are not at the level of quality we should be but if we come to that level then there is little we can do. (...) We can check the financial statements of company X but we cannot say with 100% certainty that there is no fraud within that company” (Interviewee 2).

The accountant cannot provide full assurance for every single number in the financial statement however this is expected of the stakeholders. The stakeholders have the assumption that when the auditor approves the financial statements it is without fraud.

In the field study it was clear that there is a strong focus on contractual ethics. The big four firm is internally focused on the code of conduct which every employee has to confirm every year. When the employee signs the code of conduct it is expected that he/she knows what is in the code of conduct and that he/she act upon those values. The guidelines that are in the code of conduct of the big four firm should be executed by everyone within the firm. The code of conduct guides behavior across all areas of activity. The 5 main principles in the code of conduct are; working with one other, working with clients and other, acting with professional integrity, maintaining objectivity and independence and respecting intellectual capital (EY, 2019). Even though, every employee confirms the code of conduct, all of the interviewees do not use the code of conduct explicitly during their work as auditor. As interviewee 3 mentions: *“I do not really know what is in the code of conduct explicitly but I think that I possess the general EY values. But it is a good*

thing to show the outsiders what our values are". Almost everyone within the big four firm trusts that they will act upon the values that are within the code of conduct.

The VGBA (Verordening Gedrags en Beroepsregels Accountants) are rules regarding how accountants should behave and operate within the profession. An chartered accountant has to take an oath that he or she will always act upon the fundamental principles of the VGBA.

Furthermore; *"Even besides your job you have to act professionally that means that cannot do things that may harm the profession. For example, you cannot drink 10 beers and then step in your car and drive home"* (Interviewee 2). The 5 fundamental principles of the VGBA are that an accountant should always act professionally, integer, objective, competent and careful and confidential (NBA, 2019). Auditors may face several ethical issues during their job, for instance the client is putting pressure on the auditor in making decisions or self-assessment. If an auditor face ethical difficulties the auditor should always act according to the VGBA, meaning although the client is putting pressure on making decisions the auditor should always remain professional (Interviewee 4).

The big four firm has mandatory e-learning and encourages trainings that advance the desired ethical behavior. In addition, during the education becoming a chartered accountant it is mandatory to follow courses about ethical behavior. An example of a course about ethical behavior is 'say what you see'. During that course an auditor learns more about the soft skills of people and how to use those skills to remain critical in every situation. For auditors it is mandatory to report unethical behavior from other employees or clients. There are trainings that improve the critical look on the client and within your team, meaning that an auditor should not agree with everything the client or someone within your team says (Interviewee 2).

Before job interviews the recruiter does some basic background checks, but those are not really profound. For example they check whether you possess a VOG¹, but most of the time that is it (Interviewee 7). The resumes are checked and during the job interview some questions are asked about the resume so the recruiter and manager can picture an image of who you are as person. Almost all interviewees do not know if they had a background check before they became

¹ Verklaring omtrent het gedrag (VOG) is a declaration that past behavior does not affect the function or task that the potential employee has to fulfil.

an employee. Many of the interviewees did internships and after that they started working for the organization.

“When someone is doing an internship within the organization we can easily see if the person fits within our organization. During that internship we can observe how the person is acting professionally and if he is not acting professionally then it is likely that the intern is not hired” (Interviewee 7).

Although there are rules regarding ethics (i.e. code of conduct and VGBA) almost every interviewee mentioned that the internal culture has a big impact on how to behave within the organization. It is self-evident that no one is discriminating other employees or clients (Interviewee 3) and as an auditor there is a desire to behave in line with the norms and values of the organization (Interviewee 7). If an unethical situation occurs then the employees within the organization will give notice about the unethical act.

“If someone is making a discriminating comment to anyone then you will get notice that you should not do that again otherwise you will face some serious consequences” (Interviewee 3).

If an auditor experiences unethical behavior within the organization then it is possible to report this anonymously to a confidential person. This is a special department that handles unethical behavior.

The big four firm consists mostly of calculable accountability meaning that an auditor has to reach its targets and intelligent accountability because there is an open culture with less hierarchy that strives to solve errors regarding the work that is performed. Even though the employees have to sign the code of conduct there is a strong internal culture that motivates the employees. The big four firm strives to have an open culture where hierarchy is diminished. Since the beginning of 2019 the employees are working at a new office which is boosting the employees with new energy. The new office does not have special departments for staff and there are no rooms for the partners and managers but there is one big flex space, every employee can sit wherever he or she would like to. Interviewee 7 (manager) thinks that this makes it easier for staff to ask questions or sit next to partners. It boosts your motivation to work hard for the firm

because everyone can see what you are doing, in the past it was possible to hide behind your desk. The office creates an energy that auditors show what they have got and work hard (interviewee 1, 6 & 7) Within the organization the big four firm is trying to implement an environment that is in line with the relational-ability and virtue ethics.

‘‘As a team we have a big joint sense of responsibility to do the good thing for the client and (...) you cannot know everything about the law and regulation that is why you have a team where you discuss and solve problems together. It is also not that hierarchical because when I was a staff I could ask questions to the manager and partner. When I had issues during the audit then the team was trying to help you solve them’’ (Interviewee 7).

In addition, the internal culture within the big four firm is boosted with the activities the auditors plan. For example every year there is an sport event within the big four firm. Another activity every annual layer of employees plan outside the working hours activities is a weekend abroad. Therefore working for a big four firm is more than just achieving goals for the client, it creates new friendships (Interviewee 6).

Another way the behavior of the employees is influenced is by the education every employee had. Every employee has an economic or accountancy background and therefore the employer trusts that the employees possess the norms and values the firm wants to act upon. In addition, almost every employee who start at the big four firm will begin with their post master to become a chartered accountant. The post master will teach auditors ethical values that are important in the field of accountancy, and trust that the auditor will act upon these values (Interviewee 7). Although an employer never can be sure that an employee will act upon the values that are important for the big four firm, the employee trusts that the employee will act upon the values the big four firm tries to live up to after a positive job interview (Interviewee 1,4 & 7).

External accountability and ethics

External accountability is divided into how the auditor is accountable to their clients and the compliance with rules and regulations from regulatory institutions.

Regulatory institutions

The audit department is mainly supervised by the AFM which is an external regulator. The regulators are supervising the auditors to create trust for the users of the financial statements, in other words check if the work that is performed by auditors is done properly. The AFM is trying to restore the trust in the accounting profession as a consequence of the big accounting scandals. However, it is questionable if the AFM is achieving this because the accountancy firms are most of the time in a negative manner in the news (Interviewee 1). Almost every year the AFM is increasing the requirements an audit has to comply with, therefore it is hard for an accounting firm to stay away negatively in the news even though the quality of an audit has increased tremendously. As Interviewee 1 states: *“For example if the index is 100 then I think we are now at 200, but were the norm of the AFM was 100 it could now be 220. So we have improved significantly but it is not good enough. Of course it is possible to improve but at a certain point you have to ask yourself is it worth the effort to keep improving the way you have to document your work.”*

The AFM used to check the audit files and if it was not good enough then the accounting firm can expect a warning or fine. Recently, the AFM acknowledged that they want to look at the circumstances that caused the mistakes in the audit files. Meaning that there is a shift from only looking at targets (i.e. is the audit file sufficient), which is instrumental, to look at the causes of incorrectly performed work, which is an aspect of intelligent accountability.

“The AFM did a root call analysis to see why some activities were not carried out or performed incorrectly. The lack of employees was literally mentioned in the Financieel Dagblad² as a cause.

² Financieel dagblad is a financial newspaper in the Netherlands.

The AFM acknowledges this and report more to the causes of inconsistencies in the audit files” (Interviewee 6).

Nowadays the rules and regulations auditors are facing have a great impact on the workload. Furthermore, the amount of hours increased significantly. For instance interviewee 1 (senior manager) said: *‘A couple of years ago we needed around 1000 hours to complete an engagement, nowadays 1500-2000 hours are necessary to complete the engagement.’* As a consequence the big four firm is decreasing its clients to ensure that they can maintain high quality and work more efficient for the remaining clients (Interviewee 6).

The auditors acknowledge that the increased rules and regulation will lead to higher quality. The downside is that profession is becoming too focused on rules and regulations, even the client is not able to see the added value of some extra tests the auditors have to do. A reason for implementing new rules and regulations is the lack of trust due to the accounting scandals. As interviewee 7 illustrates: *‘We need to find a balance between ensuring high quality in the audit and the introduction of additional rules and regulations. The public opinion is that we need to investigate every nitty gritty thing, so there is an expectation gap we need to fix.’*

The accounting profession changed over the years. There is a shift from focusing on the ‘hard’ numbers and figures in the financial statements to focus more on qualitative aspects like fraud and continuity risks (Interviewee 4).

“The NBA³ introduced 53 measurements for the public interest to increase the quality of an audit of the financial statements. The NBA came with controls for corruption and what the role for the accountant is” (Interviewee 4).

Furthermore, external regulators are pressuring accounting firms because they can appear at the organization and review the audit files. As these inspections are unexpected the auditor has to make sure that their audit files consist of high quality and comply with rules and regulations.

³ Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) is a professional organization for the accountants in the Netherlands.

Maintaining the high standard of quality takes a lot of time. As an example: *“Due to the unexpected quality reviews we are more concerned with risks that may affect the client but I think we are exaggerating because you know you may be inspected. For instance something is 10 above materiality so it actually does not affect your judgement and thus pass on further work but because you may get inspected you do a lot of extra work” (Interviewee 3).*

The increased rules and regulations about how to account for the work an auditor performs show that the big four firm is mainly focused on instrumental accountability. The big four firm has to comply with the rules and regulation from external regulations, therefore it is inevitable that the big four firm has to rely on instrumental accountability and contract ethics. It is hard for a big four firm to implement new technologies of data analytics, due to the fact that they are uncertain if the external regulator approves that technology. Even though it will decrease the workload of the auditors meaning more emphasize on other aspects that improve the quality of the audit, the auditors depend on the approval of the external regulator (Interviewee 1).

Accountability to the client and ethics

The accountability to the client is based on a contract. This contract contains of responsibilities of both parties along with the fee. The responsibility of the big four firm is checking whether the financial statements are in line with law and regulations, if the financial statements contain material deviations and all other information that is required by Burgerlijk Wetboek 2 Titel 9 (Dutch laws and regulations). Based on that information the accountant will give an independent opinion on the financial statements. The main responsibility of the client is ensuring the financial statements are complying with rules and regulations (i.e. IFRS or Dutch GAAP). In addition, the client needs to provide the audit team with documents they need to perform their work.

Furthermore, the working conditions are included in the engagement letter, the audit team requests for a workplace that is adequate to prevent RSI and other illnesses. Lastly, there are measures included when one of the parties violate the terms of the contract. These contracts are full of measurements, making sure the auditor will behave in the way expected by the client and regulator. These measurements try to mitigate opportunistic behavior, act independently, assure high quality and safeguard against regulators (Interviewee, 6).

It is of high importance for the big four firm to deliver high quality, otherwise the firm can get in trouble with regulatory institutions (i.e. AFM). In the engagement letter the fee for the engagement is determined. Even though there is a fixed fee, the big four firm does not stop finding evidence supporting the financial statements if the maximum of the fee is reached.

“The work that we have to perform has to be of good quality and afterwards we have a look at issues like; hey shit we have 50.000 overrun, we need to get that billed. The commercial picture is less prioritized nowadays and that is a good thing” (Interviewee 6).

All the evidence the auditor receives from the client has to be confirmed, thus does the evidence come from the client its internal system. It may be the case that internal auditors change figures, although it is unlikely that those occasions happen. As an auditor you have the responsibility to assure that the evidence comes from their internal system.

“I would rather walk 6 floors and check for myself if the evidence comes from their own internal system” (Interviewee 5).

Although there is a focus on instrumental measures in the contract between the auditor and the client most of them do not think that it is necessary in every single case. All the things an auditor does for the client has to be recorded in the audit file and sometimes the auditor carries too much work out in finding evidence because the auditors are afraid of the regulator’s opinion about their decisions. Even though an amount is under materiality (i.e. you can agree with that amount and pass on to further work) many auditors are afraid of missing evidence. In their opinion the auditors should be trusted for the decisions they make because they are professionally educated.

Nowadays we have a culture that is afraid of making mistakes and therefore fill in more and more checklists” (Interviewee 3).

“We need to find a kind of balance, so if we find evidence that is sufficient to go left for example then you should not keep doubting about that decision because the regulator may think that it is not the right decision. Nowadays we are afraid of making decisions and therefore we are

checking with the whole team to see if everybody agrees with a decision, before we can move on. This is not the way we should want it to be. (...) We are professionally educated so at a certain point it is okay to have your own opinion” (Interviewee 7).

Another instrumental accountability measure is used for the integrity and independence of an auditor. Every year, all the auditors within the big four have to fill in a form which declares their independency regarding the clients they provide services for (Interviewees 1, 2, 3, 4, 5, 6 & 7). In these forms an auditor has to notify if their family or the auditor self is involved in any of the clients of the big four firm. If there is any association with a client then it is not allowed for the auditor to perform work for that client. It is not allowed for an auditor to receive price cuts on the service or goods the client provides or manufactures (Interview 1). Another way to avoid problems regarding independency is rejecting gifts from clients, to a certain amount it is allowed to accept gifts but most of the employees do not accept any kind of gift.

‘I always try to be objective and independent. For example, if I have to count the inventory at the client and I have to wear gloves because we have to hold steel bars I do not take these gloves home. Even though the client says you can have these gloves and use them for work in your garden. I want avoid any circumstance that may cause problems regarding my independency even though it is allowed according to the VGBA” (Interviewee 5).

The financial statement audit is largely focused on instrumental accountability, in particular with public listed companies you have strict deadlines in delivering and signing the audit of the financial statement. In addition, the measurements that are used to complete the audit are mostly calculable (Interviewee 4). However, nowadays there is more focus on business risks and fraud which are more qualitative, as these areas are not easily quantifiable. Management override is a typical example of fraud, entries are manipulated so the numbers in the financial statement look better.

The items mentioned above show that the accounting scandals have an impact on the work of an auditor. Nowadays there is more focus on documenting evidence extensively, all this received

evidence has to be documented in line with strict requirements otherwise that may result into a wrong interpretation. A couple of years ago it was allowed to agree on small things orally with the client and then sign it (interviewee 1). Every interviewee is in agreement with the changes in the profession because the quality of the audit is improved significantly. However, in some occasions the auditors think that the new laws and regulations exceed its purpose (interview 1).

Chapter 5. Discussion and conclusion

This study shows how accountability and ethics are related and how this relationship hinder and or renders behavior within a big four firm. This chapter will discuss the findings for the big four firm that is studied and provides more general conclusions. This study was carried out in the audit department of a big four firm. The organization mainly provides their accounting services for global corporations and medium-sized companies.

The accounting scandals have had a big impact on the accounting profession as it increased rules and regulations and reformed the role of auditors into being more of a watchdog. The auditors need to detect errors irregularities and/or fraud (Benston and Hartgraves, 2002; Duska, 2005). The purpose of the implementation of more rules and regulations is that it has to improve the accounting firm its accountability and ethics program. The increased rules and regulations is a good thing, as it does increase the quality of the audits. However, at a certain point it is questionable if it would lead to better behavior (Interviewee 1 & 7). The big four firm is spending most of its time complying with the rules and regulations, which are instrumental measurements, that show the public interest whether the auditors performed well or not (Interviewee 6). The big four firm usually does not hire clients that have been in the news due to fraudulent transactions because the firm does not want to be associated with that kind of behavior as there already is a lack of trust in accounting firms (Interviewee 1,6 & 7). Within the firm itself there is a six-eyed principle checking other employees work if it is compliance with the high standards of quality. If it does not qualify then the auditors have a look at how the error occurred. Within the team there is a sense of joint responsibility to complete the audit, maintaining a high quality and that is why the teams have meetings about things that could be improved (Interviewee 6 & 7). In addition, once in a while there is feedback Friday where every auditor can address problems and or areas that have room for improvement (Interviewee 1). During those sessions

there is room for discussions on the level of accountability likewise for ethical issues (Interviewee 1 & 6). Above indicates that there is a strong focus on calculable accountability with room for intelligent accountability to keep improving continuously.

The way accountability is shaped within the big four firm directly influences the ethical culture. The ethical culture is influenced by contracts (i.e. code of conduct). The contracts contain safeguards to prevent opportunistic behavior and a kind of forgiveness for unexpected situations (Vosselman, 2016; Van Oosterhout et al., 2006). Van Oosterhout et al. (2016) calls for an internal morality of contracting meaning that behavior should not only contain the preferences of the individuals. There should be a focus on rules and regulations at an organizational and institutional level. This may create a relationship that create benefits that would not exist without the contract. Most of the interviewed auditors do not know what is in the code of conduct explicitly but do feel that they possess the general values to act ethically. The auditors mention that they are educated academically, therefore do possess values that are important to work as an auditor, for instance being critical (Interviewee 3,4 & 6). The VGBA has an important role in assuring that the auditors act ethical, if auditors violate principles of the VGBA then in the worst case the auditor is dismissed. According to Van Oosterhout et al. (2006) there are four issues that make contracts not effective. The first problem is that humans are bounded rational which implicates that individuals lack information in creating the best relationship. Secondly, deception may occur due to opportunistic behavior of an individual. Defeasance occurs because contract cannot foresee every single future account. Lastly, defection occurs when an individual will act opportunistically after the contract is negotiated. It is never possible to guarantee the hired person will keep acting ethical in the future. For instance after a few months the hired person will show his true colors and show that he does not qualify for the terms of the contract (Interviewee 6). That is why there should be forgiveness towards the auditors because contracts cannot cover everything. The big four firm does have a kind of forgiveness towards the auditors, however, it is depending on the situation (interviewee 1,2,3,4,5,6 & 7).

It is difficult to determine whether there is a big influence of the relational response-ability and virtue ethics on behavior because the organization focuses mostly on instrumental accountability and contract ethics. However, the big four firm is trying to create an internal culture where employees are intrinsically motivated to achieve goals. The big four firm wants to

achieve this by trusting the employees to a certain extent as the big four firm has to comply with the high standards of quality and act in accordance with the VGBA and code of conduct. Within the audit teams there is more trust regarding the tasks the auditors have to perform. As a result of the education the auditors it is assumed they will not do anything that may harm the profession. In general it is not possible to have a relational response-ability community between client and auditor because the rules and regulations from external parties make it impossible to create a trust-based relationship.

The big four firm possesses characteristics from intelligent accountability. The big four firm stimulates every auditor to do a post master in becoming a chartered accountant. Accomplish the post master signifies that the auditor possesses the required competence. Furthermore, auditors have to take an oath they will always act in accordance with the fundamental principles of the VGBA (Roberts, 2009; Ellison, 2002; Vriens et al., 2016). In addition, intelligent accountability is present internally, as the auditors strive to have an open culture and diminish hierarchy. When a mistake is made the supervisor will have a conversation on how it occurred and how it can be avoided in the future. However, the increased rules and regulations and the lack of trust in auditors make it hard to put the bureaucratic goals at the background. The interviewees feel pressure for generating high quality and complying to the rules and regulations. The external parties (i.e. the AFM) and the stakeholders require assurance in the form of documents, such as independence, integrity and evidence that there are not material misstatements in the financial statements. According to Roberts (2009) and Vriens et al. (2016) narrative accountability is hard to report as this requires specific knowledge and experience of professionals to understand the reasons for professional conduct, thus not creating enough assurance for external parties. Additionally, the ethical culture cannot be fully focused on trust because there are rules and regulations that require certain behavior. The rules and regulations set standards for what is ethically right. Even though the big four firm is trying to create a strong internal culture based on trust, instrumental accountability and contract ethics mainly influence behavior.

Overall this study shows that the accountability system, which is heavily influenced by rules and regulations from external institutions, is affecting the ethical culture within the firm. A trust-based relationship is impossible between the client and auditor as a result of the rules and regulations the big four firm has to comply with. Therefore, it is most likely that the

accountability system will influence the ethical culture. However, employees would like to see more trust in the profession. Most of the behavior of auditors is influenced by instrumental measures and contract ethics within the big four firm. In addition, the big four firm is trying to create trust internally but that is to a certain extent because of the focus on instrumental measures and contract ethics.

This study has several limitations. The researcher was an intern at the big four firm and that may have caused different views on how accountability and ethics are influencing behavior in the big four firm. This could have been prevented if this study was carried out by more than one researcher or by a researcher with no connections with the firm. Another limitation is that before the auditors were interviewed they were told what the study is about. The main reason for that is to create an ambiance where the interviewees feel more comfortable and therefore answer the questions more honestly. However, this may have caused a pattern of expectation, which affects the honesty of the interviewees unknowingly. This could have affected the reliability of this study, because some humans are more sensitive for this than others. This study may be executed in the future without giving notice to the interviewees what the study is about on forehand and then check whether this generates different results. In addition, this study can be performed in a couple of years because then the external parties may have created more trust in the accounting profession. In that case it is interesting to check whether there are more forms of narrative accountability, relational response-ability and virtue ethics in the big four firm. Lastly, it was not possible to do observations within the big four firm about the ethical culture for the given time frame. This could have helped the researcher understand the enactment of virtue ethics and relational response-ability, as this is hard to determine. The study now determines the enactment of virtue ethics and relational response-ability on the basis of interviews. If there was a possibility to do observations then this would increase the reliability.

References

- Ahrens, T. (1996). Styles of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 21, 139-173.
- Benston, G. J., & Hartgraves, A. L. (2002). Enron: what happened and what we can learn from it. *Journal of Accounting and Public Policy*, 21(2), 105-127.
- Bleijenberg, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Bovens, M. (1998). *The quest for responsibility: Accountability and citizenship in complex organisations*. Cambridge university press.
- Butler, J. (2005). *Giving an account of oneself*. Oxford University Press.
- Chua, W.F. (1986). Radical developments in accounting thought. *Accounting Review*, 61, 601-632
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search for mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417.
- Duska, R. (2005). The good auditor – skeptic or wealth accumulator? Ethical lessons learned from the Arthur Andersen debacle. *Journal of Business Ethics*, 57, 17-29
- Frey B.S., Osterloh M., & Homberg F. (2013). Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. *Organization Studies*, 34(7), 949-972
- Kaptein, M., & Wempe, J. F. D. B. (2002). *The balanced company: A theory of corporate integrity*. Oxford University Press, USA.
- Kaptein (2008). Developing a measure of unethical behaviour in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34 (5), 978-1008
- Kaptein (2010). The ethics of organizations: A longitudinal study of the U.S. working population. *Journal of Business Ethics*, 92, 601-618
- Keevers, L., Treleaven, L., Sykes, C., & Darcy, M. (2012). Made to measure: Taming practices with results-based accountability. *Organization Studies*, 33(1), 97-120.
- Knechel, W. R., & Salterio, S. E. (2016). *Auditing: Assurance and risk*. Routledge.
- McKernan, J. F. (2012). Accountability as aporia, testimony, and gift. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 258-278.

- Mouritsen, J., and Kreiner, K. (2016, in press). Accounting, decisions and promises. *Accounting, Organizations and Society*, 49 (February), 21–31
- Munro, R. (1996). Alignment and identity work: the study of accounts and accountability. *Accountability: Power, ethos and the technologies of managing*, 1-19.
- O'Neill, O. (2013). Intelligent Accountability in Education. *Oxford Review of Education*, 39(1), 4-16
- Parker, L. (2014). Qualitative perspectives: Through a methodological lens. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 11(1), 13-28.
- Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 16 (4), 355-368
- Roberts, J. (2001). Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance: the individualizing and socializing effects of processes of accountability. *Human Relations*, 54(12), 1547-1572
- Roberts, J. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for “intelligent” accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 957-970
- Roberts J (2018) Managing only with transparency: The strategic functions of ignorance *Critical Perspectives on Accounting*, 55, 53-60.
- Schwartz-Shea, P., Yanow, D. (2013). *Interpretive Research Design: Concepts and Processes*, Routledge.
- Shearer, T. (2002). Ethics and accountability: from the for-itself to the for-the-other. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 541-573.
- Van Oosterhout, J., Heugens, P., and Kaptein, M. (2006). The Internal Morality of Contracting: Advancing the Contractualist Endeavor in Business Ethics. *The Academy of Management Review*, 31(3), 521-539
- Vosselman, E., & Van der Meer-Kooistra, J. (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 267-283.
- Vosselman, E. (2016). Accounting, accountability, and ethics in public sector organizations: Toward a duality between instrumental accountability and relational response-ability. *Administration & Society*, 48(5), 602-627.

- Wolters, R., Pas, B., Vosselman, E. (working paper) Accountability as a performative act: Towards a relational understanding. *Accounting, organizations and society*, AOS-D-15-00372R1
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (Eds.). (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. Sage.

Internet sources

- EY (2019). Global Code of Conduct. Retrieved at 13-06-2019 from: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ernst-Young_Global_Code_of_Conduct/\\$FILE/EY_Code_of_Conduct.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ernst-Young_Global_Code_of_Conduct/$FILE/EY_Code_of_Conduct.pdf)
- NBA. (2019). Verordening gedrags- en beroepsregels accountants. Retrieved at 13-06-2019 from: <https://www.nba.nl/tools/hra-2017/?folder=5791>

Appendix

Interview questions (in Dutch)

Algemene vragen:

1. Wat is uw functie binnen EY?
2. Hoe lang bent u al werkzaam binnen EY?
3. Wat was de reden om bij EY te gaan werken?
4. Kunt u uw werkzaamheden kort omschrijven?

Accountability:

- Kunt u vertellen hoe de accounting schandalen (zoals Enron, Worldcom) van invloed zijn op het huidige werk als accountant.
 - o Goede beslissing, en zullen de toenemende regels leiden tot het gewenste gedrag denkt u, of moet er iets anders gebeuren?
- Op welke manier moet er verantwoording afgelegd worden naar het kantoor toe?
 - o Op welke manier wordt verantwoording afgelegd dus kijken of er specifieke targets zijn en daarvoor beloond/gestraft wordt als die gehaald/niet gehaald zijn (instrumental) of dat er ook geluisterd wordt naar het verhaal achter de cijfers, dus hoe kom je op bepaalde cijfers (narrative).
 - o Wordt er vertrouwd op jou als auditor dat jij je werk goed uitvoert? Of er zijn er veel controles op je werk als auditor?
 - o vertellen over je leerproces gedurende de jaren.
- Op welke manier moet er verantwoording afgelegd worden naar de klant toe?
 - o Is er een soort contract met de klant en hoe ziet deze er globaal uit? Enige informatie hoe een klant wordt gekozen, worden er checks gedaan?
 - o Welke kwantitatieve (dus kloppen de harde nummers met materialiteit)/kwalitatieve (kijk je naar risico's, fraude etc.) maatstaven zijn er? En waar ligt de meeste focus op? En wat vind je daarvan.
 - o Wordt er bij het handelen van een auditor gekeken naar de output van een handeling of hoe de handeling heeft plaatsgevonden (proces)?

- En welke rol speelt de regelgeving (IFRS, GAAP) hierin?
 - o Welke instanties houden toezicht op het bedrijf?
 - o Wat is de invloed van toenemende regels van IFRS en GAAP op uw werkzaamheden? (Voorbeeld geven),
- Geeft het huidige system u genoeg ruimte om de doelen van organisatie te behalen?
 - o Indien sprake van druk, heeft dit een effect op de werkzaamheden? (blijft het nog steeds procesgericht of toch meer target halen?)
 - o Heeft dit invloed op het juist ethisch handelen van een auditor?
 - o Heb je het gevoel dat je minder risico neemt om problemen op te lossen aangezien alles verantwoord moet worden?

Ethics:

- Hoe wordt er gebruik gemaakt van het code of conduct en hoe ziet die eruit tijdens je werk als auditor?
- Wordt er in de gaten gehouden of er ook aan de code of conduct voldaan wordt?
 - o Is er ook sprake van forgiveness indien er niet aan code of conduct wordt voldaan in onvoorziene situaties?
 - o Zijn er training/e-learning om zo het gewenste gedrag te stimuleren? Voorbeelden?
 - o Kun je volledig onafhankelijk zijn?
- Hoe verloopt het proces indien er sprake is van onethisch gedrag?
 - o Bijvoorbeeld: Is er dan de mogelijkheid om dit te bespreken met een contactpersoon?
- Hoe verliep de sollicitatieprocedure toen u in dienst trad bij EY?
 - o Background check?
 - o Werd er gekeken naar de motivatie om te handelen met de normen en waarden van EY?
- Denkt u dat er binnen een EY een goede interne cultuur is?
 - o Wat voor een sfeer creëert het nieuwe kantoor?
 - o Wordt er binnen EY op vertrouwd dat iedereen gemotiveerd aan de slag gaat om ethisch te handelen en de doelen van de organisatie halen?

- In hoeverre er ruimte is voor de praktiserend auditor om zijn handelen/beslissen af te stemmen op de situatie?
 - o Maakt hij/zij dan ethische afwegingen wat is er deugdelijk gegeven de situatie?

Transcript respondent 1

Graag stel ik mijzelf kort voor en leg de opzet van het interview uit.

Ik ben Nick Omes, 24 jaar. Ik ben student op de universiteit van Nijmegen.

Mijn scriptie gaat over accountability en ethics binnen de audit van EY, en de onderzoeksvraag luidt: How are accountability and ethics related and how does that relationship influence behavior in a big four firm?. Binnen EY zijn er verschillende accountabilitysystemen denk hierbij aan de verantwoording die je moet afleggen naar de klant maar ook binnen EY zelf. Ik ga proberen uit te zoeken hoe de accountabilitysystemen binnen EY aansluiten bij de literatuur en hoe deze ethisch gedrag beïnvloeden. Om die reden wil ik graag interviews afnemen die ongeveer 30-45 minuten duren en de interviews zijn volledig anoniem.

Ik wil het gesprek via mijn smartphone opnemen, vindt u dat goed? De antwoorden die u geeft op onze vragen zullen uitsluitend gebruikt worden voor ons onderzoek. Alleen mijn supervisor en ik zullen de informatie zien. We zullen uw naam daarnaast niet gebruiken. Bent u geïnteresseerd om de resultaten van het onderzoek in te zien wanneer we het af hebben? Het gesprek duurt ongeveer 30-45 minuten.

Allereerst wil ik beginnen met wat algemene vragen. Wat is uw functie binnen bedrijf X? Ik ben Senior manager. Oke, en hoe lang ben je al werkzaam binnen bedrijf X? 9,5 jaar. En kun je je werkzaamheden kort omschrijven? Uhhhm als senior manager audit ben ik verantwoordelijk voor teamopbouw en de werkzaamheden op engagements, voornamelijk de grote internationale klanten doe ik. Dus ik zorg er eigenlijk voor dat de teams weten wat ze moeten doen. En dat ik eigenlijk als second level reviewer zorg dat de kwaliteit van de dossiers in orde zijn. En ik ben eigenlijk het eerste aanspreekpunt, nouja niet per se het eerste dat is operationeel en dat zijn vaak seniors maar ik ben met name het aanspreekpunt vanuit de klant voor escalaties en andere zaken. Oké, en kunt u vertellen hoe de accounting schandalen zoals Enron en Worldcom van invloed zijn op het huidige werk als accountant? Oké, dat is in de US de trigger geweest om SOX te

implementeren, dus meer vanuit het management een statement dat zij in control zijn. Dat hebben we hier in Nederland in principe niet uhh maar vanuit de regulator zijn er wel naar dat soort schandalen en andere uhh casussen die zich hebben voorgedaan wel uh strikter zeg maar regulering en striktere monitoring hebben plaatsgevonden. Dus is er wel echt een grotere focus op kwaliteit en ook echt dossieropbouw. *En denk je dat dat goed is dat er meer regels zijn?* Ja, absoluut tenminste in die zin dat het wel goed is dat we meer kwaliteit zijn gaan leveren en kunnen leveren. We kunnen er altijd wel stappen in blijven maken. *Uhu.* Maar de manier waarop is niet altijd goed vind ik. *Oké en dan heb ik nog een onderscheid gemaakt tussen verantwoording die je moet afleggen naar de klant en naar kantoor toe. Hoe moet een accountant verantwoording afleggen naar kantoor? Zijn er specifieke targets die gehaald moeten worden of wordt er juist geluisterd naar het verhaal achter de cijfers?* Oké er zijn voornamelijk kwaliteitstargets, dus dat is het allerbelangrijkste. Dus lever je kwaliteit is dat positief voor je beoordeling, lever je dat niet dan is dat minder positief haha. Die staat met stip bovenaan de zaken die in orde moeten zijn. Maar is er wel ruimte om fouten te maken. Dus als er fouten worden gemaakt dan wordt daar gewoon naar gekeken en positief gebracht hoe je dat de volgende keer beter kunt doen. En je wordt niet gelijk op 1 of 2 fouten volledig afgeschoten zeg maar en dat is wel goed. *Is er wel een soort vertrouwen bij een auditor dat hij zijn werk wel goed uitvoert? Of zijn er wel redelijk aantal controles?* Nee vertrouwen is er eigenlijk niet. We vinden minimaal zeg maar het 6 ogen principe. Dus je hebt een preparer een reviewer en een second level reviewer, bij alle onderdelen van de audit en soms zelfs nog meer. *Oké.* En dat is eigenlijk het minimum. *Minimum ja? Dus dat heeft dus eigenlijk ook te maken met die schandalen?* Ja onder andere. *Hoe leggen jullie verantwoording af naar de klant toe?* In principe doen we dat met een accountantsverklaring daarin teken je goedkeurend of afkeurend of iets wat daar tussen zit. Uh en je schrijft vaak een board report voor de raad van commissarissen met daarin vaak of los een management letter. Uhm dat is eigenlijk ons product richting de klant maar je hebt nog veel meer niet formele communicatie momenten waarmee je dus met management mondeling afspraken maakt en die probeert na te komen. *En is er dan ook een soort contract met de klant?* Ja engagement letter teken je aan het begin voordat je überhaupt aan de slag gaat. Die moet sowieso getekend worden en dat is een opdrachtbrief die je schrijft wat je gaat doen en voor hoeveel fee. Dus dat is de formele acceptatiebrief en pas daarna mag je beginnen. *En dat is dus eigenlijk de basics wat er in*

zo 'n contract staat? Ja dat je bijvoorbeeld een financial statement audit gaat uitvoeren voor de jaarrekening in 2018 bijvoorbeeld in dit geval op basis van IFRS of Dutch GAAP of whatever. *Oké en krijg je daar dan ook zoveel uur voor als dat je nodig hebt? Of zijn daar strikte boundaries in?* Wij werken heel vaak met een vaste fee, dus eigenlijk spreek je van te voren een fee af en het aantal uren is voor eigen risico, behalve als er uhh een dusdanige situatie zich voordoet waar je dus eigenlijk additioneel werk voor moet doen en dat staat ook vaak in die engagement letters dat je dan recht hebt op meer fee dan de basis fee. *Oke uhm en uhm welke rol speelt regelgeving in het verantwoorden? Dus wat is de invloed van de toenemende regelgeving? En het toezicht van de AFM die strenger wordt? Wat denk jij?* Dat zorgt voor meer druk in de praktijk. Het aantal uur dat je per dossier moet besteden is enorm toegenomen de afgelopen jaren. Waar je eerst bij wijze van spreken 1000 uur voor nodig had is het nu echt 1500 tot 2000 uur. Dat zorgt er wel voor dat je uhhh *Meer dingen moet doen?* Ja ja. *Zoals kun je voorbeelden noemen?* Ja met name waarin ik het merk is dossiervorming. Dus voorheen als je veel mondeling had afgestemd en je had uhh effe heel zwart wit gezegd he; dus als je mondeling afstemt en jij vond dat het goed was dan zette je handtekening en dan was je bij wijze van spreken klaar. En nu moet alles wat je krijgt en bespreekt moet gedocumenteerd vastgelegd worden en dan ook nog eens volgens strenge eisen want als je bij wijze van spreken een paar woordjes verkeerd opschrijft dan kan dat al leiden tot een andere interpretatie. Dus dat kijkt wel echt een stuk nauwer dan dat het was. *Oké dus met de klant kun je wel spreken dat er een soort van vertrouwen is maar van buitenaf is er de druk om alles te rapporteren?* Uh nee de klant moet dit ook allemaal al zo aanleveren. Die zien dat ook en die merken dat ook wel. *Oké maar ik bedoel die klant die vertrouwt dingen wel die je onderling afspreekt maar van buitenaf door de instituties is er eigenlijk de druk toegenomen?* Ja dat klopt. *Oké en geeft het huidige systeem van regelgeving nog wel genoeg ruimte om je doelen te halen?* Ja de doelen worden er sowieso op aangepast. Maar het profiel van een accountant van nu en van 10 jaar geleden is wel veranderd. Dat is ook de bedoeling geweest van de nieuwe regels dus dat is positief. Uhhhm maar als je kijkt wat een functieomschrijving en de targets die je nu moet halen en van bijvoorbeeld 10 jaar geleden is wel echt anders. Dus je functie wordt ook echt anders dan dat het was. *En hoe zou je het nu omschrijven?* Ja toch wel echt meer kwalitatief gericht waar het vroeger toch wel echt meer market gericht was. *Oké en welke kwantitatieve maatstaven kun je nu noemen naar de klant toe?*

Even kijken ja we hebben eigenlijk niet heel verantwoording af te leggen richting de klant ja je moet natuurlijk je deadlines halen. Maar uiteindelijk ben je als accountant verantwoordelijk voor de kwaliteit van het dossier en als jij vindt dat die niet te halen is in die deadline dan pas je die aan. Kijk met bepaalde klanten gaat dat makkelijker dan met beursgenoteerde ondernemingen. Daar moet je gewoon aftekenen op de datum die je afspreekt want ja daar zit gewoon weinig rek in. Maar met kleinere klanten die een statutaire audit hebben ja dat is nog best flexibel. En als je kijkt naar hoe wij ons moeten verantwoorden ja onze verklaring moet gewoon op tijd zijn en that's it en natuurlijk moet de relatie met de klant gewoon goed zijn maarja dat is allemaal heel soft dat zijn geen harde kwantitatieve dingen. *En als je die deadline dan hebt. Stel dat er best veel tijdsdruk is, heeft dit dan een invloed op het juist handelen op bepaalde zaken?* Ik vind van niet, er is wel veel druk en dat hoort er ook bij als je client serving bent. Dat geldt in alle beroepen waarin je client serving bent want je wil gewoon die deadline halen. Maar ik heb nog niet meegemaakt dat je daarom uh echt en natuurlijk neem je wel eens iets eerder een afslag maar dat doe je alleen als het kan. En ik heb nog nooit in de afgelopen 10 jaar iets afgetekend van hier hebben we nog niet voldoende voor gedaan. *Oké en denk je dan uhh dat je dan misschien minder risico neemt om bepaalde dingen op te lossen omdat elke stap die je neemt verantwoord moet worden? Dus dat je soms de makkelijkere weg kiest?* In die zin is het lastig om te innoveren en nieuwe dingen te proberen, ja. Best wel want je moet wel heel erg goed kijken of het past in het stramien zoals het er nu ligt. Dus als je kijkt naar data-analyse of procesmining, nieuwe technologieën om te auditen daar moet je wel heel voorzichtig mee zijn omdat je niet weet of het binnen de regels van het stramien past. Dus is het wel lastig als accountant om op basis van nieuwe technologieën te gaan auditen omdat eerst alles afgestemd moet worden met AFM enzo. Dat duurt, daarom is het allemaal wat trager om te innoveren. *Ja en moet de AFM dan eerst goedkeuren voordat je het mag gebruiken?* Ja in principe een soort van. Natuurlijk zit daar een stukje eigen verantwoordelijkheid bij als firm maar uhh bijvoorbeeld ons data-analyse programma die echt geïntegreerd zijn in de controle aanpak zijn wel met de AFM afgestemd ja. *Oké en jullie hebben natuurlijk ook een code of conduct, ik heb die zelf ook gelezen. En hoe wordt daar gebruik van gemaakt tijdens het werk als auditor.* Uhh ja in principe is die code of conduct echt gericht op zeg maar integriteit van mensen en dat zit ook wel echt in de mensen zelf. Maar ik moet zeggen dat ik zelf nog nooit hebt teruggegrepen naar de code of conduct binnen een situatie

in de audit. Dat is nog niet gebeurd en ook niet van toepassing geweest moet ik zeggen. Maar je moet gewoon integer handelen en als je twijfelt moet je dit bespreken met collega's. *Oké en uhh tijdens de sollicitatieprocedure toen u in dienst trad werd er toen gekeken of je wel met die values overeenkwam of?* Ja daar wordt wel naar gekeken ja, maar over het algemeen zijn de studenten die accountancy en bedrijfseconomie studeren wel de types die daar bij passen ja. *Oké ja en wordt er dan ook in de gaten gehouden of daar aan voldaan wordt? Of je wel integer blijft handelen?* Ja niet direct maar wel absoluut als er dingen gebeuren die niet kunnen dan word je daar absoluut op aangesproken ja. *En is er dan ook enige sprake van forgiveness als er niet aan voldaan wordt in onvoorziene situaties?* Ja dat ligt echt aan de ernst. *Oké.* Dus zeg maar als je echt iets doet wat echt niet door de beugel kan dan is het in een keer klaar maar als het I dont know ik heb niet echt een goed voorbeeld maar als het kleine dingen zijn die eigenlijk niet passen binnen onze values en code of conduct maar het is op het randje dan krijg je daar een flinke waarschuwing voor. En dan krijg je echt nog wel een tweede kans maar ik heb nu niet echt een goed voorbeeld ofzo maar als je echt te ver gaat is het nu klaar. *Oké en zijn er trainingen om zulk gedrag te stimuleren dat er aan de code of conduct voldaan wordt?* Poe dat is een goede. Nee niet heel specifiek denk ik. Ja het is wel een onderdeel van de totale cultuur maar het is niet dat er echt bepaalde trainingen zijn voor de code of conduct nee. *En bijvoorbeeld die E-learning?* Ja ja die zijn er wel ja. Wat ik overigens wel moet zeggen is dat die E-learning wel open deuren zijn. Dat is niet iets of daar komt niet iets naar voren wat je niet weet zeg maar *Nee precies. Ja ja, maar stel er is sprake van onethisch gedrag en dus niet zo'n zwaar geval is er dan een contactpersoon of hoe gaat dat in zn werk.* We hebben sowieso een afdeling, bijvoorbeeld onethische gedragingen. Misschien heb ik wel een voorbeeld onethisch gedrag is bijvoorbeeld is dat er perongeluk wel eens een mailtje met persoonsgegevens gedeeld wordt met de klant. Dat soort dingen kunnen gebeuren, dat is niet goed en hoort niet. En dan krijg je wel een hele training om hoe je daarmee om moet gaan enzo. Maar als dat één keer gebeurd ja dan is dat niet meteen de reden voor ontslag. *Ja nee precies. Oké denk je dat er binnen EY een goede interne cultuur is?* Ja vind ik wel. *En wordt er ook op vertrouwd dat iedereen gemotiveerd aan de slag gaat om de doelen van de organisatie aan de slag gaat?* Ja in principe wel. Voor wat ik heb meegemaakt wel, je hoort wel eens verhalen van tijdsdruk maar ik heb nog nooit gezien dat er geen motivatie is. *Oké en in hoeverre is er ruimte voor een auditor om zijn keuzes af te stemmen op de situatie om*

goede ethische afwegingen te maken. Is daar ruimte voor? Om goede ethische uhh ja. Ja vind ik wel. Maar niet dat door tijdsdruk de kwaliteit naar beneden gaat? Nee ik vind echt van niet. Nee nooit last van gehad met teammembers? Nee en natuurlijk heb je wel eens dat je eigenlijk een 8 zou willen scoren maar dat je door tijdsdruk voor 6je gaat maar nooit bewust naar de onvoldoende gaan. Dat heb ik nog nooit gedaan en nog nooit zien gebeuren. Oké dat is mooi. En kijk fouten maken doen we natuurlijk allemaal maar niet bewust onder tijdsdruk. En hoe voelt het met de AFM dat zij veel boetes aan het uitdelen zijn en dat zij vinden dat de kwaliteit te laag is. Vinden jullie hier ook als accountants dat die kwaliteit niet goed genoeg is? Uh dat ligt eraan waaraan je het tegenaan zet. Kijk als je de kwaliteit van nu en van 5-6 jaar geleden is de kwaliteit enorm vooruit gegaan. Maar als jij de norm ieder jaar hoger legt ja dan kan het zo zijn dat je onvoldoendes blijft halen maar dat wil niet zeggen dat de kwaliteit niet vooruit is gegaan want die is enorm vooruit gegaan dat is echt bizar. Maar als jij iedere keer de lat hoger legt. Dat heeft er dan mee te maken dat alles zo goed mogelijk verantwoord moet worden. Ja nou als je kijkt of er nou verkeerde verklaringen zijn afgegeven? Nee die zijn er eigenlijk nooit. Het gaat puur om of je de werkzaamheden goed heb geargumenteed in je dossier en als je dat kijkt dan was het niveau uhh als je de index bijvoorbeeld gebruikt van 100 dan denk ik dat we nu op 200 zitten. Maar waar de norm eerst ook 100 was en alles ook goed genoeg was is de norm nu misschien wel 220. En dan zit je met 200 dus onder de norm terwijl deze wel twee keer zo goed is als 5 jaar geleden. En kan het beter? Ja het kan altijd beter. Maar op een gegeven moment kom je op een kosten-baten afweging van ja levert het nou nog meer op om nog meer te gaan vastleggen of is het op een gegeven moment wel genoeg zeg maar. En ik denk dat we nu in de situatie komen dat je je een beetje moet afvragen we hebben nu zoveel stappen gemaakt kan het nog beter? Ja absoluut maar is het ook de moeite waard om het nog beter te gaan doen? Denk je dan ook dat die schandalen het publiek beïnvloeden en dus geen vertrouwen hebben in de accountants. Denk je dat dit ook een rol speelt dat er steeds meer.. Ja absoluut ja zeker dat helpt allemaal niet dus ehh. En zie je het beeld veranderen in de toekomst? Uhhh nouja er is een rol weggelegd voor iedereen binnen de beroepsorganisaties maar ook dus voor een AFM uhh en het helpt niet als je alleen maar negatief in het nieuws blijft komen en je speelt daar zelf een rol in maar een regulator kan daar op een gegeven moment wel mee helpen. Dus ik ben benieuwd. Ja nee precies nou dit waren alle vragen dus ik kan wel weer vooruit. Hartstikke bedankt voor je medewerking!

Transcript respondent 2

Graag stel ik mijzelf kort voor en leg de opzet van het interview uit.

Ik ben Nick Omes, 24 jaar. Ik ben student op de universiteit van Nijmegen.

Mijn scriptie gaat over accountability en ethics binnen de audit van EY, en de onderzoeksvraag luidt: How are accountability and ethics related and how does that relationship influence behavior in a big four firm?. Binnen EY zijn er verschillende accountabilitysystemen denk hierbij aan de verantwoording die je moet afleggen naar de klant maar ook binnen EY zelf. Ik ga proberen uit te zoeken hoe de accountabilitysystemen binnen EY aansluiten bij de literatuur en hoe deze ethisch gedrag beïnvloeden. Om die reden wil ik graag interviews afnemen die ongeveer 30-45 minuten duren en de interviews zijn volledig anoniem.

Ik wil het gesprek via mijn smartphone opnemen, vindt u dat goed? De antwoorden die u geeft op onze vragen zullen uitsluitend gebruikt worden voor ons onderzoek. Alleen mijn supervisor en ik zullen de informatie zien. We zullen uw naam daarnaast niet gebruiken. Bent u geïnteresseerd om de resultaten van het onderzoek in te zien wanneer we het af hebben? Het gesprek duurt ongeveer 30-45 minuten.

Dan nu eerst een paar algemene vraagjes. Wat is uw functie binnen X? Ik ben senior staff uhh of controleleider en assurance. En hoe lang ben je al werkzaam binnen X? Ik ben uhh 1 september 2014 in dienst gekomen ja, daarvoor nog wel stageperiodes maar mijn formele dienstverband was 1 september 2014 Oke, en wat was je reden om bij X dan te gaan werken? Uhh zoals ik zei ik heb een 3 stages gedaan bij X, de keuze om daarna te starten was voor mij vrij logisch. Maar misschien een stapje terug uhm waarom ik voor X heb gekozen uhh dat was eigenlijk de eerste keer dat ik stage moest gaan lopen op het hbo toentertijd en toen heb ik bij pwc gesolliciteerd en bij EY omdat die toentertijd mij het meeste aansprak en na het gesprek en na een aantal rondes leek EY mij de leukste klik te hebben qua mensen en qua gevoel wat ik daar toen bij had. En waarom heb je dan gekozen voor assurance? Uhm ik vond sowieso al op de middelbare school vond ik m&o altijd wel leuk, naast gym vond ik dat het leukste vak zeg maar. Ja haha. Toen heb ik de keuze gemaakt om accountancy/bedrijfseconomie te gaan studeren op het hbo en toen vond ik bedrijfseconomie iets te breed en accountancy sprak mij toen wat meer aan gewoon.

Voornamelijk omdat je dan de controlepraktijk een kijkje in de keuken kan nemen bij bedrijven en daar zelf ook veel van kan leren. Ja zo ben ik er eigenlijk ingerold. *Oké en dan nu nog even iets anders, kun jij je werkzaamheden kort omschrijven? Dus wat je dagelijkse taken zijn?* Pfoe uhh type opdrachten die we doen. Assuranceopdrachten ja waar bestaan die eigenlijk uit. Die bestaan uit een hele cyclus van interim controle of uhm van de planningsfase tot aan de interim controle tot aan de jaarrekeningcontrole zelf. En nu ben ik met een interim controle bezig bij de NS toevallig. *Oké. Ja dat is maar even een puntje van de ijsberg hé! Ja ja nee begrijp ik. Je hebt vast ook wel gehoord van Enron en Worldcom die schandalen en wat denk je dat dat voorn invloed heeft op het huidige werk als accountant?* Uhhm ja toentertijd, uhh begin 2000 geweest toen heeft dat best wel een impact gehad op de audit wereld maar ook op de financiële wereld. Van hoe kunnen die fraudes nou hebben plaatsgevonden terwijl de accountant dit heeft gecontroleerd? *Uhu.* En je merkt nog steeds wel dat het beroep accountant in ontwikkeling is. Je hebt nu natuurlijk in april is er een rapport over kwaliteit uitgebracht door de NBA of ook AFM. Daarvoor ook NBA heeft daar een white paper over geschreven en dan zie je ook wel dat de kwaliteit van de audit gewoon een aandachtspunt blijft en dat dat ook steeds hoger moet worden ook om gewoon dat soort schandalen die er toen hebben plaatsgevonden om te voorkomen. *En denk je dat die kwaliteitsrapporten uiteindelijk leiden tot het niveau wat het hoort te zijn? Of denk je dat er nog meer moet gebeuren?* Uhh ik denk dat je twee dingen hebben, de verwachtingskloof en de performance kloof om het zo maar te zeggen dus de performance gap. Kijk aan de ene kant heb je wat verwacht nou het maatschappelijk verkeer van de accountant en wat kan de accountant zelf doen. Dat zijn denk ik 2 verschillende dingen, kijk op een gegeven houd het natuurlijk op als de accountant wat de werkzaamheden zijn, welk niveau van kwaliteit. Uhm daar zijn wij in veel gevallen al wel maar in sommige gevallen nog niet. Kijk als we op dat niveau komen dan heel veel meer kun je niet doen denk ik. Maar misschien verwacht het maatschappelijk verkeer meer van ons dan dat we eigenlijk kunnen. Dus bijvoorbeeld kunnen wij als we de jaarrekening van klant X controleren kunnen wij daar dan met 100% zekerheid vaststellen dat daar geen fraude heeft plaatsgevonden? *Nee.* Je kunt niet het hele bedrijf uitlichten. *En denk je dat dat beeld gaat veranderen van het maatschappelijk verkeer?* Hmm kijk het is wel aan het veranderen je hebt mensen die een beetje affiniteit hebben met economie en in de financiële sector zitten die hebben natuurlijk die maken die ontwikkelingen ook wel mee.

Maar mensen die minder in die sector zitten ja daar zal de verwachtingskloof altijd wel blijven die hadden ze vroeger al toen Lindbergen er was, heel lang geleden. *Haha ja precies. Dan nu kijk jullie verantwoording afleggen naar de klant maar ook naar het kantoor zelf toe. Op welke manier leggen jullie verantwoording af? Zijn er dan uh specifieke targets?* Uhh hoe bedoel je dat precies? *Jullie moeten alles vastleggen hoe dat in zn werk gaat?* Ik weet niet of je dit precies bedoelt maar we hebben een controledossier daar leggen wij onze werkzaamheden in vast, een digitaal controledossier. Uhm na afronding van onze werkzaamheden geven wij een verklaring af afhankelijk van onze werkzaamheden type verklaring die daaraan hangt dat doe je aan de klant. En intern hebben wij een kwaliteitsnormenstelsel met eigen EY-policies en daar moet je altijd aan blijven voldoen. Een soort compliance-stelsel. Is dat een beetje wat je bedoeld? *Ja ja en dat compliance stelsel wordt dat ook veel gecontroleerd? Hoe wordt dan gecontroleerd dat dat op de juiste manier vastgelegd wordt?* Oh op die manier we hebben een aantal interne reviewers altijd jaarlijks uhm dat noemen ze de AQR dat zijn jaarlijkse kwaliteitsbeoordelingen op verschillende dossiers. Elke partner daar wordt een dossier wordt zeg maar getrokken van de klant pakken ze laat maar zeggen een dossier en dan komt er een ander team ingevlogen van andere EY kantoren of landen en die komen dan kijken of er op dat dossier wordt voldaan aan dat compliance-stelsel dat we hebben. Dat is het ene en je hebt dan ook nog op hoog risico profiel klanten bijvoorbeeld die beursgenoteerd zijn of die nieuwe financieringen hebben aangetrokken dan heb je een aantal voorwaarden. Daar heb je een EQR voor en dan is er een interne reviewer die meekijkt gedurende de hele controle. *Oké.* Dat zijn eigenlijk de twee reviews die je hebt of dat je als team zeg maar aan jouw controle of compliance-stelsel hebt voldaan. *Oké en stel ik word starter dan hoe wordt mijn werk dan gecontroleerd alles wat ik doe?* Ja we werken met een soort ik noem het altijd een twee of drietrapsraket. Maar uh altijd als een assistent werk voorbereid of uitvoert dan heb je daar een reviewer op dat is de senior of de manager op het team, vaak de senior. Die moeten er dan ook op zetten of dat het akkoord is en afhankelijk van uhh de omvang en de aard en complexiteit wat je doet als assistent dan heb je een aantal reviewlagen die daar op plaatsvinden. *Oké en wordt er dan vooral gekeken het is goed ja of nee of wordt er dan stel het is niet goed wordt er dan ook gekeken naar hoe die fout is gemaakt? Of is het meer van zorg dat het beter gaat de volgende keer!* Uh je bedoelt van je eigen werk? *Ja.* Nou wat ik heb gemerkt in het verleden toen ik net startte met stage, of toen ik net stage liep toen was het meer we weten dat er geen risico's

of fouten in de jaarrekening zitten en dan was hoe je het hebt gedaan misschien iets minder van belang. En tegenwoordig moet allebei wel op een 10 zitten. Dus je moet eigenlijk 99% zeker weten dat er niks in kan zitten in een post en de kwaliteit moet gewoon goed zijn. Wat heb je gedaan en dat soort zaken, dat wordt steeds belangrijker. *Ja, en uhm trouwens dat heb je al genoemd uhh. Is dat het voornaamste leerproces die jij gedurende jaren hebt meegemaakt? Ook bij jouw eigen werkzaamheden bijvoorbeeld?* Uhm ja deels inherent is het ook aan het werk dat je doet, want bij veel verschillende bedrijven naar binnen komt en bij veel verschillende teams werkt en misschien ook nog een studie erbij doet dat je daar ook veel van leert. Maar ook wat ik net al zei dat de kwaliteit heel belangrijk is. En daarnaast een stukje transparantie met de klant wordt steeds beter. Want veel klanten denken daar komt die vervelende accountant weer aan die komen onze boeken controleren, maar als jij als accountant kan laten zien wat de toegevoegde waarde is. *Dan waarderen ze dat ook wel meer?* Ja ja zeker. *Oké dan gaan we nu weer naar de klant toe. Uhm stel je komt daar dan moet er een of ander contract zijn met de klant. Weet jij hoe die er ongeveer uitziet?* Je hebt voordat je start met een opdracht, heb je een engagement letter of opdrachtbrief. Dat is iets verplicht met de koststandaarden de controlestandaarden en daar kom je met de klant in overeen wat voor een type opdracht het is. Wat de verantwoordelijkheden van de klant zijn maar ook van de accountant, verantwoordelijkheden van het management. Maar ook verantwoordelijkheden die er eventueel zijn van het governance orgaan dus Raad van Commissarissen bijvoorbeeld maar daar spreek je ook af wat de fee is. Wat de kosten van de accountant zijn in dit geval en ja ook stukje werkplek. Dat je ook wel een goede werkplek krijgt niet dat je in een hokje wordt weggestopt. Wat staat er nog meer in uhm ook water gebeurd wanneer de klant of accountant de afspraken niet nakomt eigenlijk staat alles daar wel in gevangen. Alle afspraken aan de voorkant om de opdracht tot een goed einde te brengen. *Oké en heb je meegemaakt dat als er een klant wordt gekozen er dan bepaalde checks zijn om een klant binnen te halen of?* Ja, toevallig een maand geleden gedaan voor een nieuwe klant. Er zijn een aantal dingen op hoofdlijnen die we doen. Je gaat eerst een stukje understanding krijgen van de klant zelf, kijk met welke klant krijgen we nu te maken en in welk milieu acteert die klant uhm hoe heeft de klant zijn er bijvoorbeeld nieuwsberichten van de klant geweest uhm heeft de klant een integer bestuur uhm zijn er van onze kant independencevraagstukken dus onafhankelijkheidvraagstukken is bijvoorbeeld de CFO een vriend van de partner dan heb je de

schijn al snel tegen dat je vriendjes bent van elkaar. *Hmm hmm*. Tegenwoordig noemen wij dat het AML proces dus voor de anti-witwas praktijken. WWFT is dat tegen fraude en witwassen, dan ga je kijken naar de connecties van de bestuurders uhm ga je inderdaad via google onderzoeken doen. Dat zijn een paar onderdelen die je dan checkt. *Oké en uhm dan IFRS en GAAP en toezicht van de AFM enzo dat wordt natuurlijk steeds strenger en met meer regels. En uhm wat voorn rol denk je dat dit speelt dat dit alleen maar toeneemt?* Kijk je hebt IFRS en de RJ of de Dutch GAAP zijn dan de verslaggevingsstelsels die worden steeds uitgebreider omdat er ook behoefte is aan transparantie en hoe dingen geïnterpreteerd moeten worden. Ook nu met de nieuwe IFRS richtlijnen die er zijn als je kijkt naar de AFM zelf ik vind het goed dat de AFM als toezichthouder ons reviewed en ons in de gaten houdt en toezicht houdt maar in sommige gevallen gaat AFM wel te ver. *Kun je daar voorbeelden van noemen?* Uh nou ik vind het goed dat ze steekproeven doen op verschillende controledossiers maar ik heb uit ervaring ook wel gehoord van mensen die een AFM review hebben gehad op kantoor dat ze dan meer aan het muggenziften zijn dan dat ze echt aan het meedenken zijn aan het proces om dan de kwaliteit te vergroten. Dat gevoel heeft de NBA nu ook wel, tenminste wat ik lees uit rapporten en uit het nieuws en ik heb het gevoel dat het bij de AFM beter gaat dan de jaren daarvoor dat is gewoon een gevoel dat kan ik niet duiden. *Oké en je hebt kwantitatieve maatstaven dus dat is bijvoorbeeld kijk naar de harde nummers in het werk dat doe je met materialiteit bijvoorbeeld en je hebt kwalitatieve maatstaven dat is naar risico's kijken fraude misschien detecteren. Waar ligt de meeste focus op?* Nu denk ik dat allebei even belangrijk is. Cijfers, in de basis ben je verantwoordelijk voor de controle van de jaarrekening dus daar staan cijfers is in; een balans een winst en verliesrekening, daar staan ook teksten in maar zowel de teksten als de cijfers komen tot stand op basis van wat het proces van de voorkant is wat zijn nou de risico's die in een proces zitten wat zijn nou mogelijke frauderisico's die daarin schuilen maar ook een stukje governance een stukje continuïteit is het belangrijk, kijk als je niet evalueert als een bedrijf zijnde of het voort kan bestaan wat zegt dan zo'n papierenboekje van nou de cijfers zijn goed als bijvoorbeeld een week later een bedrijf failliet gaat. *Ja*. Dus dat vind ik even belangrijk. *Oké en u zei dan net 5 jaar geleden, was het toen anders?* Ja nou ik denk met name fraude is nu wel echt het inspelen op de specifieke risico's hé dus daarop focussen is wel erg belangrijk tegenwoordig. 5 jaar geleden was het voor mijn gevoel iets minder risico based maar nu ga je echt kijken wat de specifieke

frauderisico's zijn wat zijn nou de gevaren op continuïteit ja ook met name die kwaliteitsverbeterslagen is het naar mijn mening wel meer nadruk gekregen wat echt goed is. *Oké en uh even kijken we hebben een code of conduct, gebruik je dit ook tijdens je werkzaamheden als auditor? Hou je dat in je achterhoofd of maak je daar echt gebruik van? Bedoel je die van EY?* Ja. Nou je moet minimaal een keer per jaar moet je de code of conduct bevestigen dat je daar de naleving op doet en daarin ook de actuele ontwikkelingen bevestigen. Uhm als je kijkt naar de code of conduct zelf, ik leef die wel na. Je bent als accountant zelf uhm voor EY ben je natuurlijk het uh presenteerblaadje maar ook naar de buitenwereld de accountant die een onafhankelijke rol moet aanhouden. En daar zijn die code of conduct regels wel van belang. *Ja en wordt er ook in de gaten gehouden of je daar ook aan voldoet?* Uhhh nou ik denk indirect als ik uh niet uh bijvoorbeeld conform die code of conduct zou naleven dan zou iemand uit mijn team mij daarop aanspreken of andersom. Dus wanneer iemand bijvoorbeeld vriendjes gaat zijn bij de klant en daar uhm en daar elk weekend mee op stap gaat bij wijze van spreken en daar wel gewoon de gevolgen van voelt onder het werk dan zou ik daar wel iets van zeggen. *Ja precies maar er wordt eigenlijk wel op vertrouwd dat je daaraan (Code of conduct) wel aan voldoet?* Ja je bent uh de eerste paar je assistent of controleleider en dan maak je echt de stap naar registeraccountant en dan dan leg je ook de eed af en dan zeg je ook dat de fundamentele beginsel van de VGBA die daarop gebaseerd zijn, dat je die naleeft te allen tijde en dat je ook naast je werk professioneel blijft. Dus niet dat je ik noem het maar even met 10 bier op in de auto stapt en dan uh nog ergens naar toe gaat, je moet te allen tijde professioneel blijven. *Ja precies. Oké en stel dat er dan sprake is van onethisch gedrag uh is er dan een mogelijkheid om dit te bespreken met een contactpersoon? Stel dat zoiets gebeurd?* Ja we hebben binnen EY voor persoonlijke dingen die op ethisch vlak raken hebben we een contactpersoon uhh vertrouwenspersoon binnen EY die je kan bereiken. Uhm als het op professionele hoe zeg je dat dus als het met de klant gebeurd ofzo dan heb je daar ook gewoon een internal ladder voor om zo maar te zeggen. Dus een intern escalatieproces. Ik ben er gelukkig zelf nog nooit mee in aanraking gekomen. *Wel over iemand gehoord die ermee in aanraking is gekomen?* Uhm weet niet echt of het ethisch is. Maar 1 iemand weet ik die werd door de partner gevraagd of zij iets wilde doen wat eigenlijk echt niet door beugel kon toentertijd en dat heeft ze toen niet gedaan. En daar is toen nog wel een kleine discussie over gekomen om dat zo maar even te zeggen. *Ja begrijpelijk, maar stel over het*

algemeen er is iets gebeurd en je wordt daarop aangesproken dan is daar wel enige vorm van forgiveness van in onvoorziene situaties? Ja het is natuurlijk wel situatie afhankelijk want elke situatie is uniek. Maar de ernst en de omstandigheden daarbij zijn wel relevant ja. Oké zijn daar dan ook trainingen die het gewenste gedrag stimuleren? Zeker, een verplicht onderdeel van de praktijkopleiding en wat ook voor EY wordt aangemoedigd is de cursus zeg wat je ziet. Dus wat de naam al eigenlijk al zegt als er iets speelt zowel inhoudelijk of op persoonlijk of op ethisch vlak bijvoorbeeld dan is daar een tweedaagse training over. Wat zijn nou de softskills van mensen hoe komen die tot uiting wat kun je daaraan doen. En je hebt ook nog de PKI training dus de professionele kritische instelling training. Uh blijf nou kritisch op de klant blijf nou kritisch op je team blijf nou kritisch op jezelf die dragen volgens mij wel bij aan jouw ethisch handelen algemeen. Oké duidelijk. En toen jij bij EY in dienst trad was er enige background check of jij wel met de normen en waarden zou handelen? Of hoe gaat dat in zn werk bij een sollicitatie. Uhm ja dat is een goede vraag. Uhhh ik denk dat dat wel bij de verantwoordelijkheden van een recruiter moet horen om te checken wat voor een vlees je in de kuip hebt. Maar of er echt een achtergrond check wordt gedaan durf ik niet te zeggen. Kijk ik weet wel dat de studie belangrijk is en tijdens een sollicitatiegesprek vraag je natuurlijk wel gewoon naar persoonlijke dingen en ook naar je achtergrond maar ik weet niet of er echt een screening wordt gedaan dat durf ik niet echt te zeggen. Oké en denk je dat er binnen EY een goede interne cultuur is, ook bijvoorbeeld met de ontwikkelingen van hoe het kantoor er nu uitziet? Ja ik vind persoonlijk van wel het nieuwe kantoor is inderdaad een goed voorbeeld daarvan. Een open cultuur en hierarchie is er ook niet echt vind ik zelf uhm je hebt natuurlijk wel een verschil tussen een partner en iemand die net een jaar in dienst is qua hierarchie en hoe dat werkt maar volgens mij is er niemand op kantoor die je niet kunt aanspreken of een vraag kunt stellen. Ik vind dat er zeker wel een open cultuur is binnen EY en zeker op ons kantoor (Eindhoven). Oké even kijken ja dat was het eigenlijk wel denk ik. Dat zijn wel de vragen die ik wilde stellen. Oké nou hopelijk heb je er iets aan.

Transcript respondent 3

Graag stel ik mijzelf kort voor en leg de opzet van het interview uit.

Ik ben Nick Omes, 24 jaar. Ik ben student op de universiteit van Nijmegen.

Mijn scriptie gaat over accountability en ethics binnen de audit van EY, en de onderzoeksvraag luidt: How are accountability and ethics related and how does that relationship influence behavior in a big four firm?. Binnen EY zijn er verschillende accountabilitysystemen denk hierbij aan de verantwoording die je moet afleggen naar de klant maar ook binnen EY zelf. Ik ga proberen uit te zoeken hoe de accountabilitysystemen binnen EY aansluiten bij de literatuur en hoe deze ethisch gedrag beïnvloeden. Om die reden wil ik graag interviews afnemen die ongeveer 30-45 minuten duren en de interviews zijn volledig anoniem.

Ik wil het gesprek via mijn smartphone opnemen, vindt u dat goed? De antwoorden die u geeft op onze vragen zullen uitsluitend gebruikt worden voor ons onderzoek. Alleen mijn supervisor en ik zullen de informatie zien. We zullen uw naam daarnaast niet gebruiken. Bent u geïnteresseerd om de resultaten van het onderzoek in te zien wanneer we het af hebben? Het gesprek duurt ongeveer 30-45 minuten.

Wat is je functie binnen EY? Ik ben controleleider, senior staff nu 6 jaar werkzaam. Oh dat was mijn volgende vraag haha. Wat was je reden om bij EY te gaan? Uhh die komt eigenlijk voort uit mijn duaal stage die ik op mijn hbo moest doen. Dus eh via het avans in Den Bosch ben ik in mijn tweede jaar gaan solliciteren voor een duaal stage en uh toen waren er whitlocks en EY als instellingen die daaraan mee deden. Dus toen is mijn voorkeur uitgegaan naar een groot kantoor en dat is eigenlijk waar ik altijd ben gebleven, dus ik heb niet een uitgebreid selectieprocedure gehad haha. Oké en wist je toen ook al dat je uiteindelijk bij de assurance terecht kwam of heb je daar speciale redenen voor? Nou op dat moment wist ik nog niet zo heel veel toen ik op het tweede jaar van mijn hbo zat, maar wel dat ik controlepraktijk mij leuker leek dan samenstel en dat is helemaal bevestigd tijdens mijn duaal stage toen. Oké en kun je even kort omschrijven wat je werkzaamheden zijn binnen EY nu? Ja dat kan ik. Als controleleider ben je verantwoordelijk voor de uitvoering van de jaarrekeningcontrole gedurende het hele jaar. Dus je bent eerst voor de planningsfase verantwoordelijk waarin je de controleaanpak eigenlijk opstelt en met je executives manager en partner afstemt, dus daar heb je eigenlijk een best uitvoerende rol in. Tijdens de interim controle analyseren wij de processen, waar je als controleleider of ja ik als controleleider interviews afneem bij klanten en samen met een assistent/staff dat interview uitwerk en aan de hand van die interviews gaan we het proces in kaart brengen. En aan de hand van de uitkomst van die interim controle gaan

we een jaarrekeningcontrole, dus als er een goede interne beheersing is dan zal er minder aan de jaarrekening zijn als zij een wat een minder interne beheersing is dus als je meer bevindingen hebt dan zal je systeemgericht niet kunnen doen als zijnde controleaanpak dus dat is ook mijn rol om die afweging te maken. Wat zijn nou die uitkomsten van de interim. En dan komt de jaarrekeningcontrole waarbij ik uhm in eerste instantie moet aansturen omdat ik senior controleleider ben. Ik ben geen eerstejaars maar derdejaars controleleider. Je bent dus verantwoordelijk voor het opstellen van een planning, het aanspreekpunt van mensen, het begeleiden, het reviewen en als er dus wat complexere zaken zijn dan zal ik die zelf moeten uitvoeren. Dus ja richting het team ben je primair het aanspreekpunt maar ook richting de klant. *Oké en je hebt vast wel gehoord van de accountingschandalen zoals Enron en Worldcom, wat denk je dat dat voor een invloed heeft op het huidige werk als accountant zijnde?* Ik denk dat we allemaal heel erg bang zijn geworden. Dus uhh je bent bang om in de krant te komen dat zijn we persoonlijk maar ook als EY als firm nog meer. Je wilt niet als de accountant van Enron in de krant staan. Het hele maatschappelijke verkeer, je bent daar voor het maatschappelijk verkeer die ziet jou als een boeman terwijl dat nooit je intentie is. Ja dat he.. *Oké en denk je dat die toenemende regels die er dan zijn gekomen om de schandalen tegen te gaan, denk je dat dat een goede beslissing is of zal er iets anders moeten gebeuren?* Ik denk dat het wel goed is dat ... er eens kritisch naar is gekeken maar ik denk wel dat we een soort van bang zijn dat we daarin doorslaan en uh dat we substance over form of in ieder geval het doen omdat we willen laten zien dat we het doen dat dat echt compleet doorslaat. Uhm ik zie jou lachen.. *Dus je zegt eigenlijk dat er meer vertrouwen moet zijn?* Uhm ja misschien vertrouwen maar als je kijkt er zijn al zoveel kwaliteitseisen bijna iedereen is academisch geschoold of is daarmee bezig. JE bent fulltime 3-4 dagen met je werk bezig er zijn gewoon minimale kwaliteitseisen. Er zijn interne reviews er gebeurd zoveel en het is niet dat als jij op de administratie werkt dat iemand 6 keer nog naar jouw werk kijkt. Wat is het verschil tussen het werk dat zij doen en wij doen, ik vind wel dat de scheidingslijn wel heel erg groot is naar de buitenwereld. *Oké en jullie moeten verantwoording afleggen naar het kantoor toe, naar de klant toe, je hebt regelgeving van buitenaf. Uhm dan gaan we nu even naar kantoor toe. Op welke manier moeten jullie zelf verantwoording naar kantoor toe afleggen?* Bedoel je dan kwalitatief? *Ja alle manieren.* Uh ze hebben interne kwaliteitsreviews dat noemen ze EQR; engagement quality reviews, dat is 1x per jaar. Als jouw klant wordt geselecteerd dan krijg je van een onafhankelijke

EY'er partner en manager krijg je een review. Dat is best een intensieve week want als je dan uit de kwaliteitsreview een slecht cijfer krijgt dan want je hebt 1 tot en met 3. En als je een 3 hebt dan heb je echt een groot probleem dan uhh geef je dus eigenlijk een signaal af dat je niet naar de EY values en controlestandaarden geacteerd dus ik vind dat opzicht wel dat uhh die kans is er. *En heb je dat wel eens meegemaakt* Ja *Dat er een 3 is gegeven?* Uh niet op een klant van mij, wel ooit dat er een onderdeel waarbij ik veel mee bezig was geweest dat we daarom een 2 hebben gekregen. Dat is een iets minder erge variant maar het werd voor mij best persoonlijk omdat je direct de gevolgen daarvan onderziet en ik was toen eerstejaars controleleider en dat had de manager en de partner echt nog veel tijd aan een super belangrijk gedeelte moeten besteden. *Oké..* Het ligt niet helemaal aan jezelf maar dat voelt dan wel zo want jij hebt iets niet goed gedaan. *Oké en als er dan wordt gekeken stel er wordt een 2 gegeven, wordt er dan nog gekeken naar het verhaal achter die 2?* Nee. *Dus het moet echt beter punt?* Ja het was gewoon niet voldoende, zoals het op dat moment in het dossier staat, dan kan je rechtlullen wat je wil zeg maar dat uh dat was gewoon niet voldoende. Wat bedoel je eigenlijk er wordt achter het verhaal gekeken? *Ja hoe het zo tot stand is gekomen dat er zoveel mist.* Ja nee een AFM kijkt er ook niet zo naar, mijn oma is vorige week overleden dus dan is het prima. Dus het is wel echt met een onafhankelijke objectieve bril. *Oké duidelijk en stel ik als assistent volgend jaar, word ik gecontroleerd zoja door wie?* Door mij. Ja integraal hebben we altijd een 4-ogen principe waar je een eerste en tweede level reviewer hebt en in de piramide zoals die bij EY is zal jij door een controleleider worden gereviewd, da zou ik bijvoorbeeld kunnen zijn. Je ziet ook nog wel eens dat bijvoorbeeld als jij nu iets doet als stagiar dat daar een derde-jaars staff daar integraal first level op doet en ik dan second level doe. Stel je hebt 30 steekproeven gedaan, dan pak ik er daar 5 uit. Dus daar zit altijd iemand bij die daar integraal naar kijkt en iemand die Naar kijkt. *Dus er is eigenlijk geen sprake van vertrouwen?* Nee, dat zou heel gek zijn. Ons systeem dekt ook af, of eh waarborgt altijd dat je er twee keer naar moet kijken. Je kan het afklikken zonder erna te kijken maar dan zit je altijd nog met je eigen professionaliteit een beetje soebatten. *Oké en je hebt denk ik door de jaren heen wel veel geleerd, wat zijn de belangrijkste leerpunten binnen EY?* Uhhh heb je even? Bedoel je kwalitatief of persoonlijk? *Ja kwalitatief.* Uhm schrijfstijl, dus op een zakelijke manier iets verwoorden maar ook doordat je de hele dag met mensen aan het praten bent word je eigenlijk al in een vroeg stadium van je carrière verplicht gesteld om mensen iets uit te leggen maar ook kritische feedback

ontvangen bijvoorbeeld. Of feedback geven dat is wel iets wat je je eigen moet maken en daar ben je nog niet echt mee bezig op de uni. Want dan kunnen we die continue leercurve niet garanderen, maar het is wel iets waar je voor moeten open staan dat is wel iets dat ik geleerd heb. *Oké en naar de klant toe moeten jullie verantwoording afleggen voor alles wat jullie doen, daar is een contract voor. Weet jij hoe zo'n contract eruit ziet?* Uh een opdrachtbevestiging bedoel je? *Ja een..* Ja een opdracht dat zij ons aanstellen als accountant? Ja die heb ik al enige keren gezien. Nouja die zijn best wel strict en dat is ook best wel logisch, EY is een grote organisatie en heeft daar templates voor, met verplichte onderdelen die daar in moeten zitten die ook aansluiten met de wetgeving. Dus volgens de COS uh volgens de controlestandaarden moeten daar ook bepaalde topics in zitten. De verantwoordelijkheden van de accountants van management uh dat soort dingen, dus ja ik weet wel hoe die eruit zien. Er staat overigens ook in dat wij Arbo technische werkplekken moeten hebben maar dat gebeurt niet altijd. Dan zit je zeg maar op zo'n stoel 10 uur per dag. *Dat is niet ideaal nee haha. En uhm jullie hebben kwantitatieve maatstaven denk aan controleren van de harde nummers en kwalitatieve maatstaven risico's en fraude controle. Waar ligt op dit moment de meeste focus op?* Uhm nouja nu zijn we nog jaarrekening controle aan het uitvoeren en daar zie je eigenlijk beide want daar zie je materialiteit en die is redelijk kwantitatief die is gewoon berekend kwantitatief met in ogenschouw nemende van als het bijvoorbeeld een first year audit is of een close monitoring engagement dan heb je een lage materialiteit, dan is het risico al ingedekt in de materialiteit dus in je kwantitatieve controle threshold maar doordat je bepaalde risico's hebt gevonden, bijvoorbeeld bij onderhande projecten ofzo is een issue dan nemen we die kwalitatieve overwegingen ook mee in de mate van werkzaamheden die we nu doen. Dus ja eigenlijk allebei en dat zal ook wel moeten denk ik. *En denk je dat dit 10 jaar geleden hetzelfde was?* Uhm dat is een goeie, wat vind ik daarvan? Ik denk dat er wel door die kwaliteitscontroles meer nadenken over wat zijn nu echt de risico's maar dat we wel doorslaan in doordat je weet dat er gecontroleerd wordt. Stel iets is 10 boven materialiteit dus eigenlijk nog niet spannend dat je wel een oordeel er overheen kan zetten dat het prima is. Maar doordat het daarboven ligt moet je een bak met werk doen omdat je weet dat je gecontroleerd kan worden. Omdat je dus ja hebt een materialiteit bepaald en daar dien je naar te handelen. *Oké en welke rol speelt de regelgeving hierin? De toenemende regelgeving, wat voorn rol heeft dat op je werk?* Ja nog meer lezen, nog meer trainingen haha. Nee uhm de gewone controlestandaarden de auditdingen die blijven redelijk hetzelfde bijvoorbeeld

worden ze uitgebreid. De MVO verslagen zijn nu erg populair dus dat komt erbij en verslaggevingsregels net zoals IFRS zijn vaak vervangers en wat andere toepassingen van regelgeving die wij moeten controleren. De klant heeft ze toegepast en wij moeten ze dan alleen controleren. Heb je dan een beetje antwoord op je vraag? *Ja hoor, en geeft die toenemende regels en het wordt allemaal uitgebreider maar geeft dat wel genoeg ruimte om je doel te behalen. Wordt het niet steeds drukker?* Is je doel behalen het afronden van de controle? *Ja bijvoorbeeld.* Uhh ja zeker ik denk dat er nog meer stress is dan eerdere jaren, maar dat zou zomaar te maken hebben met de bange cultuur dat we weer checklistjes gaan invullen. En ja dat je niet met de dingen bezig kan zijn waar de focus op moet liggen. *Maar de kwaliteit gaat daar niet van naar beneden?* Nee nee nee in principe verstrekt die. Je privé leven iets minder maarja. *Haha ja dat geloof ik. Dan gaan we nu naar de ethiek toe. We hebben een code of conduct gebruik je dit ook tijdens je dagelijkse werk om daar naar toe te handelen?* Ja je zou daar wel iets bewuster mee bezig moeten zijn. Die code of conduct moeten wij ieder jaar naar confirmeren dat wij daaraan voldoen. Ik zeg altijd wel maar ik weet het niet precies dat zegt al wel dat ik het niet goed gelezen heb. Maar dat is meer omdat ik denk dat de algemene EY values wel beheers zonder daar specifiek een code of conduct voor te lezen. Maar het is wel goed dat je aan de buitenwereld laat zien wat onze waardes zijn. *En wordt er op een andere manier in de gaten gehouden of je daaraan voldoet?* Ik denk alleen dat als je er echt ergens op uitschiet dan wordt het opgemerkt. *Stel dat gebeurt dan, is er dan enige sprake van forgiveness als er zoiets gebeurt?* Ligt eraan wat het is. Je mag bijvoorbeeld niet discrimineren, en iemand schreeuwt een of andere discriminerende opmerking dan word je daar wel op aangesproken dat zal niet nog een keer moeten gebeuren. Dat wordt niet toegelaten dus daar is wel ergens toezicht op. *Maar dat is meer de cultuur dan binnen EY.* Uh ja. Nee ik ken niemand die niet de code of conduct naleeft. *Er wordt wel op vertrouwd dat iedereen er wel naar handelt binnen EY?* Ja dat is het ja. *En zijn er ook trainingen om daaraan te blijven voldoen. Om ethisch te blijven handelen?* Ja want je moet je Independence confirmeren, en dat was het wel een beetje. *Voor de rest geen trainingen voor de code of conduct?* Integer zijn? *Ja.* Nee ik heb echt geen idee, bij trainingen wordt er wel links en rechts over gespreken. Maar misschien op manager niveau? *En uhm is er bijvoorbeeld een contactpersoon dat als ik iets onethisch doe?* Het zelf aandragen? Er is een vertrouwenspersoon dat is niet de best persoon misschien ja je hebt de HR consultant. *En die helpt je dan verder?* Ja dat is dus al niet goed dat ik hier geen precies antwoord op weet. Nee ik

weet het niet precies te vertellen. *Oké dan houdt het op. Dan nu je sollicitatieprocedure wanneer jij in dienst trad bij EY. Was er toen voor zover jij weet een background check gedaan of tijdens je sollicitatieprocedure...* Dat is 10 jaar geleden hé pfoe. *Of dat je wel echt binnen EY past.* Wat ik me dus kan herinneren is, toen was ik dus 19, uhh ja dat zijn wel dat is het enige wat ze aan mij konden zien is dat ik klikte bij de organisatie. En of er echt een background check op me is geweest dat durf ik niet te zeggen. Er wordt wel feedback gegeven dat je als persoon binnen de organisatie past dat je wordt gewaardeerd dat je overeenkomsten hebt met de persoon tegenover je. Maar verder durf ik echt niks te zeggen. *Oké.* En die mensen van toen werken allang niet meer bij EY haha. *En wat denk je dat het nieuwe kantoor voorn sfeer creëert en wat voorn invloed dat heeft op de cultuur?* Ja nou die is wel echt dubbel want uhm het andere pand was erg hokkig en daar was alles erg internationaal praktijken gescheiden. Daar had je ACR en nog tax die deden helemaal zn eigen ding en DP die had een eigen verdieping waar helemaal niemand kwam tenzij je ze nodig had. En ik vind dat was trouwens ook met stagiaires die zaten ook op een plek in het gebouw ik heb wel het idee nu dat je makkelijker iemand kan aanspreken of aangesproken wordt. En dat je ook het idee hebt oh die heb ik nodig en die en dat dat gevoel ook wederzijds is maar ik ben me laatst ook wel gaan realiseren dat het voor stagiaires een andere cultuur is dan dat ik het ervaar omdat je dan dus nog niet de sociale connecties hebt en de noodzaak om mensen aan te spreken en de noodzaak van mensen om jou aan te spreken. Dus dat de cultuur is dan nog niet zo aan elkaar vragen van hoe is het en dat is niet echt goed natuurlijk. *Maar daar willen jullie wel naartoe?* Dat is wel de bedoeling natuurlijk maar het blijft wel een open werkplek en je kan niet heel de dag gaan ouwehoeren natuurlijk. Alleen dat uh ja ik weet niet of .. Het is net hoe je er zelf mee omgaat, ik denk dat als je er in meegaat dat dat er wel is en als je dat niet doet dan kan het averechts werken. *Ja want er worden nu ook al meer wat hokjes gecreëerd dat je toch nog alleen kan focussen.* Vind je dat goed trouwens? *Ja op zich wel maar ik hoef daar nu nog echt bij te zitten. Ik vind het wel chill als ik een beetje kan ouwehoeren maar dat vinden de meeste op zich ook wel. Maar voor volgend jaar wel als je bepaalde werkzaamheden moet doen.* Ja het ligt eraan of je zelf goed kan concentreren, maar als ik heel de dag mensen om me heen heb dan heb ik aan het eind van de dag nog niks gedaan. *Ja begrijpelijk. Uhm even kijken ja ben jij wel voortdurend bezig je bent aan het werk ben je dan wel bezig om ethisch te handelen.* Ja ja. Ik denk wel dat ik realistisch heb voor wie we werken en dat is waarde toe te voegen door een onafhankelijke controle uit te voeren en je werkt niet i nopdracht

van de klant en niet in opdracht van de partner dus in dat opzicht zou ik daar wel mijn keuzes van onafhankelijk laten zijn dus denken aan de greater good. *En je wordt niet onder druk gezet?* Jawel, maar ik weet niet of je bekend met de fundamentele beginselen van de VGBA (dus de verordeningen voor gedragscodes van accountants) Dat is best wel relevant om ethisch te handelen, als jij wordt ingeschreven in register als RA of AA dan moet je daaraan voldoen, daar zitten een aantal beginselen in waarna jij moet handelen als accountant als beroep; objectiviteit, integriteit, zorgvuldigheid, vakbekwaamheid en professionaliteit ofzo. En daar zitten ook allemaal bedreigingen in zoals intimidatie dat ook dus bijvoorbeeld moeten zijn dat je geïntimideerd wordt door een klant van wie wij hebben de verklaring nu nodig anders krijg je van mij een pak slaag ofzo dat zijn bedreigingen die jij moet mitigeren waardoor jij objectief kan blijven. Dat moet je leren maar dat krijg je ook op school allemaal, dat kunnen sommige beter dan andere. Dat zijn partners en seniors van nature wel maar daar moet je gewoon een beetje weerstand tegen bieden en dat leer je. *Oké.* Voor mij is dat wel een belangrijk punt. *Ja dat soort trainingen bedoel ik ook om zo ethisch te blijven handelen.* Ja ik zou die fundamentele beginselen wel door kunnen sturen hoor daar staat van alles in beschreven. *Ja is goed.* Als je daar niet handelt dan breng je het beroep in diskrediet zeg maar. Nog meer regels ja haha. *Ja dit was het eigenlijk wel.*

Transcript respondent 4

Graag stel ik mijzelf kort voor en leg de opzet van het interview uit.

Ik ben Nick Omes, 24 jaar. Ik ben student op de universiteit van Nijmegen.

Mijn scriptie gaat over accountability en ethics binnen de audit van EY, en de onderzoeksvraag luidt: How are accountability and ethics related and how does that relationship influence behavior in a big four firm?. Binnen EY zijn er verschillende accountabilitysystemen denk hierbij aan de verantwoording die je moet afleggen naar de klant maar ook binnen EY zelf. Ik ga proberen uit te zoeken hoe de accountabilitysystemen binnen EY aansluiten bij de literatuur en hoe deze ethisch gedrag beïnvloeden. Om die reden wil ik graag interviews afnemen die ongeveer 30-45 minuten duren en de interviews zijn volledig anoniem.

Ik wil het gesprek via mijn smartphone opnemen, vindt u dat goed? De antwoorden die u geeft op onze vragen zullen uitsluitend gebruikt worden voor ons onderzoek. Alleen mijn supervisor en ik zullen de informatie zien. We zullen uw naam daarnaast niet gebruiken. Bent u geïnteresseerd om

de resultaten van het onderzoek in te zien wanneer we het af hebben? Het gesprek duurt ongeveer 30-45 minuten.

Dan begin ik met wat algemene vragen. Wat is uw functie binnen EY? Ik ben senior staff, 5 jaar werkzaam. 5 jaar werkzaam ah dat was de volgende vraag haha. Wat was uw reden o bij EY te gaan werken? Uhm eigenlijk de ervaringen die ik heb opgedaan tijdens mijn stage. Business course als student mee geweest en toen eigenlijk gelopen bij EY. Binnen gelopen nadat ik eigenlijk bij alle big 4 ben geweest, recruitmentactiviteiten heb gedaan en ik had de beste klik met EY. Ja toch echt voor de mensen gekozen, de studenten gekozen die ook voor EY kozen had ik de beste klik mee. Dus eigenlijk een combinatie van mede-stagiairs en collega's die al bij EY werkten. Oké duidelijk. Kun jij je werkzaamheden kort omschrijven? Nou ik werk in de audit praktijk, dus met name jaarrekeningcontroles. In het begin van mijn carrière voornamelijk een breed klantenpakket, dus zeg maar ook wat midden-grote kantoren en wat gemeentes gecontroleerd. Eigenlijk vanaf mijn tweede jaar ben ik steeds meer in de internationale cliënten sector terecht gekomen. Dus ik doe nu met name controles van grote multinationals, IFRS jaarrekeningen en ook elk kwartaal ben ik betrokken bij het uitvoeren van kwartaalreviews bij een van mijn klanten. Oké en ja internationaal gaf je net aan, dan ben je ook wel op de hoogte van de accountingschandalen. Wat voor een invloed heeft dat op het huidige werk van de accountant? Accountingschandalen in die zin je ziet vaak dat als big 4 of accounting kantoren in het nieuws komen dan is het negatief. Het zal zelden zijn dat er een positief artikel verschijnt over het presteren van accountingskantoren, ik denk dat dat het beeld dat mensen hebben van de beroepsgroep het negatieve invloed heeft en dat vaak het publieke beeld gebaseerd is op dat soort nieuwsberichten en dat mensen vaak niet weten wat er allemaal achter ligt of speelt of wat nu de rol/functie is van een accountant. Er wordt vaak met beschuldigende vinger gewezen naar bijvoorbeeld een EY bij ING het witwasschandaal is ontdekt, omdat wij in die tijd accountants zijn geweest is EY dan meteen verantwoordelijk voor die zaken? Daar ligt natuurlijk veel meer onder maar mensen, media maar ook de lake niet zozeer een blik op heeft. Die grote schandalen of boekhoudschandalen in de media zorgen er wel voor dat het imago van accountant het beroep en de organisatie wel verslechterd en ik denk dat het daarom wel moeilijker is om jonge mensen enthousiast te krijgen voor het beroep. Dat schrikt natuurlijk misschien wat mensen af als je dat

als student meekrijgt. *Ja en dat heeft natuurlijk ook geleid tot de implementatie van SOX en meer regels. Denk je dat dat uiteindelijk leidt tot het gewenste gedrag dat het dan beter gaat? Of denk je dat er iets anders zal gebeuren.* SOX heeft sowieso wel een positieve invloed over hoe bedrijven zelf ja een interne beheersing hebben ingeregeld. Als jij SOX compliant bent dan ben jij wel beter bestand tegen het voorkomen van fraude of schandalen. Ongetwijfeld dat SOX een positieve invloed heeft op de kwaliteit van interne beheersing en daarmee ook het voorkomen van fraude. Wat was je? *Of denk je dat er nog iets anders moet gebeuren?* Ja SOX is met name US GAAP uhh bedrijven die dat op die manier hebben geïmplementeerd er zijn natuurlijk ook nog heel veel bedrijven die geen SOX compliant omgeving hebben en nu zeg ik niet dat alle bedrijven daar op over moeten stappen maar je ziet wel vaak dat bedrijven niet gewend zijn gecontroleerd te worden op de manier waarop tegenwoordig controles worden uitgevoerd dus met steeds met meer oog op kwaliteit met steeds scherpere eisen. En je merkt dat cliënten daar niet per se op voorbereid of niet altijd aan mee kunnen of willen werken omdat ze het te ver vinden gaan en dus niet meer vinden bijdragen aan het controleren van de jaarrekening maar puur dossiervorming is voor ons en ik denk dat daar nog wel een stap gezet kan worden, dus tussen de verwachtingspatroon tussen de cliënt en de accountant want zij moeten ook beseffen dat onze rol steeds belangrijker is geworden de afgelopen jaren. Echt een waakhond voor het publieke belang en cliënten zien dat vaak niet in op die manier en die willen gewoon een controleverklaring bij een jaarrekening en die zien niet in wat nu eigenlijk de echte rol is van een accountant. *Dus de cliënten zijn nog meer gefocust op de harde cijfers dat die kloppen maar minder met de kwaliteit.* Ja uiteindelijk heeft uit het oogpunt van een onderneming hebben die er minder belang bij dat ons dossier op orde is en dat de kwaliteit van de accountantscontrole op orde is. Zij hebben waarschijnlijk meer belang bij andere zaken, dus die belangen heb je wel een kloof. Dus de belangen van de cliënt anderzijds het maatschappelijk verkeer en verschillende verwachtingen. *Oké en op welke manier moeten jullie dan verantwoording afleggen naar het kantoor toe? Naar cliënt of naar het eigen accountantskantoor? Nee zelf. Verantwoording waarover? Over wat jullie allemaal doen, alle handelingen die jullie doen.* De basis is ons controledossier daar wordt alles in opgenomen. Uiteindelijk moet in je controledossier moet alles te vinden te zijn om jouw oordeel over een jaarrekening of financieel overzicht te kunnen onderbouwen. In die zin is dat ook je verantwoording naar je eigen kantoor toe voor het werk dat je geleverd hebt dat je daar

achter staat. Nou we tekenen ook een document af en we hebben ook een review approval summary dus een RAS die ook verplicht is vanaf senior niveau is om te ondertekenen. Dat betekent ook eigenlijk door dat document af te tekenen bevestigd ik sta achter alle werkzaamheden die ik op mijn niveau heb uitgevoerd en waar ik mijn sign off heb gezet en ben ik professioneel kritisch geweest en sta ik achter de kwaliteit van het uitgevoerde werk. Dat is wel echt een concreet voorbeeld van hoe je echt verantwoording op het dossier wat je aflegt. *Uhu en zijn er ook nog meer controles op het dossier?* Uhm we hebben natuurlijk intern trainingen niet zozeer dat je.. het is meer dat je controle niet detectief maar preventief dat iedereen intern goed opgeleid is dat iedereen zijn vrijste trainingen doorloopt dat je ook independence bevestigen moet geven ook voor EY globaal maar ook per cliënt. Dus ze creëren wel zorgen wel voor een omgeving dat alle omstandigheden zo zijn geregeld dat je aan de voorkant mensen zo trainen en in de omgeving zetten dat ze kwaliteit kunnen leveren. *En dan wordt er wel echt vertrouwd dat jij je werk goed uitvoert?* Ja, nouja het is natuurlijk wat ik zeg preventief. Je hebt natuurlijk veel review lagen in accountantscontroles zitten. Het is niet zo dat als staff iets voorbereid en dat daarna er nooit iemand er meer naar kijkt en in het dossier beland. Er zijn altijd verschillende reviewlagen en daarmee waarborg je ook wel kwaliteit en zorgt er ook wel voor dat je elkaar kunt aanspreken als iets niet voldoet en zo heeft uiteindelijk door die verschillende reviewlagen. Kijk een partner is eindverantwoordelijk maar reviewed het werk van een senior manager en hij van een manager en de manager van een senior en zo naar beneden toe. Door die piramide zorg je er wel voor dat daar een goede controle op zit. *Stel er is iets niet goed gegaan wordt je daar meteen op gestraft of wordt er wel echt naar het proces gekeken.* Ja ik denk wel het tweede uiteraard. We zijn ook wel een lerende organisatie of ja een organisatie die je wilt laten leren, dus er zullen ongetwijfeld fouten gemaakt worden door mensen en dan is het natuurlijk de bedoeling om dat te voorkomen door wat ik net heb aangegeven. Maar als het dan mis gaat dan ga je natuurlijk kijken hoe het heeft kunnen gebeuren, is er te weinig betrokkenheid geweest, te weinig review, heeft iemand in zn eentje zitten werken zonder mensen op de hoogte te blijven houden. Was iemand niet goed op de hoogte van regelgeving dus niet goed genoeg training gehad, dus kijk je naar de oorzaak. Om dat weg te nemen denk ik niet, of ja ligt aan het niveau waarop je zit of je echt wordt afgestraft kijk als je echt als partner eindverantwoordelijk bent en als er op dat niveau echt grote fouten worden gemaakt dan zitten daar via EY Nederland wel grote consequenties aan

verbonden en dan gaan ze echt wel kijken naar uhm of jij wel je functie als partner goed uitoefent en je hebt natuurlijk de tuchtrechter. Kijk als een fout die gemaakt wordt invloed heeft op een cliënt of een jaarrekening of een gebruiker daarvan en het is echt toe te wijzen aan het handelen van een persoon dan kan het zomaar dan zomaar zaak naar de tuchtrechter komt en dan kan het zomaar zijn dat je jezelf moet verantwoorden als RA zijnde als accountant zijnde. *Ja ja ja, en kun jij jouw leerproces vertellen gedurende de jaren dat jij hier werkt?* Uhm ik denk dat dat wisselt wel. In de eerste jaren is het met name op technisch gebied dat je veel leert dus vooral op accountingvlak, dat je inzichten krijgt in hoe bedrijven financieel georganiseerd zijn, dat je processen leert te begrijpen, dat je een jaarrekening leert lezen, dat je begrijpt hoe boekingen gaan. Dus dat is heel technisch en later uhm de laatste twee jaar dus meer vanaf senior niveau leer je steeds meer op niveau project proces management uhm aansturing van teams dus veel meer een stukje people en organisatie skills. Ik denk dat dat wel een logische verschuiving is dat je op een gegeven moment je op die gebieden gaat ontwikkelen zodat je ook de rol als manager kan vervullen in de toekomst. En ja verder denk ik uhm je hebt natuurlijk dat ik veel betrokken ben bij recruitment, training en coaching geven. Dus ook op dat gebied echt met mensen bezig zijn, dus ook echt bezig zijn met wat er allemaal in de organisatie speelt kijk dat je leer je natuurlijk ook weer veel van. Het is natuurlijk niet dat dat alleen van toepassing is op een accountingorganisatie maar bij wijze van spreken bij alle bedrijven kun je dat gebruiken, die ervaring. *Oké en dan nu naar de klant toe, daar moeten jullie waarschijnlijk ook verantwoording naar toe afleggen. En er is waarschijnlijk ook een soort contract die je met de klant aangaat. Wat voor een verantwoordelijkheden zitten daar in?* Nou in principe voordat je een opdracht begint heb je een opdrachtbrief die je met de klant afstemt en ondertekend vanuit beide kanten en in die opdrachtbrief staan ook de verantwoordelijkheden van accounting beschreven maar ook die van de cliënt. Dus in principe daarin spreek je van te voren af wat ieders verantwoordelijkheden zijn en wat voor een specifieke afspraken er moeten worden gemaakt maar ook wat voor een fee je de opdracht doet. En je stemt af dat er voldoende capaciteit is op voorhand et cetera. *Oké en jullie hebben kwantitatieve maatstaven dus echt de harde nummers kloppen die en met materialiteit doen jullie dat en kwalitatieve maatstaven daarbij kijk je naar risico's naar fraude enzo waar ligt de meeste focus op tegenwoordig?* Ik denk dat niet perse in van de twee is. Ik vind dat dat uhm kijk je materialiteit heb je sowieso kwantitatief en kwalitatief. Je baseert die op risicogebieden die

voor een gebruiker van de jaarrekening belangrijk kunnen zijn. Dus je moet in je controle altijd rekening houden met allebei. Kijk fraude kent geen materialiteitsgrens, dus in die zin als je dat ontdekt en als de gebruiker van de jaarrekening denkt dat dit van materiele impact kan zijn dan doe je dat met een andere bril dan als je bijvoorbeeld gewoon de kosten kijkt en die controleert. Uiteindelijk zal een groter deel van het werk op kwantitatief uitkomen verwacht ik omdat je de kwalitatieve aspecten die zijn gewoon een kleiner deel van de algehele controle. *Oké en welke rol speelt regelgeving hierin, dus ook de instanties die toezicht houden op het bedrijf en wat voor een invloed dat heeft op de verantwoording die jullie moeten afleggen?* Ik denk uh dat dat de laatste jaren natuurlijk in Nederland veel ontwikkelingen zijn geweest op toezicht en verantwoordelijkheden die aan de accountant worden voorgelegd. Vanuit de toezichthouder maar ook vanuit de eigen beroepsorganisatie die dus plannen maken op basis van de slechts rapporten die van de AFM zijn gekomen. Toen heeft de eigen beroepsorganisatie gezegd van nou hier gaan we mee aan de slag toen hebben we 53 maatregelen opgesteld voor het publiek belang met allemaal specifieke onderwerpen waarop zij zien als we hieraan werken dan kunnen we de kwaliteit van een accountingscontrole verbeteren. Die zien ook specifiek toe op continuïteit en een stukje fraude wat eigenlijk natuurlijk twee kwalitatieve aspecten zijn van de controle. We krijgen vaak commentaar dat als een bedrijf failliet gaat, had de accountant dit dan niet moeten zien aankomen? Dus we zijn er mee bezig om meer focus te leggen op wat doe je nu eigenlijk aan de continuïteitsveronderstelling van een bedrijf en ook wat is de verantwoordelijkheid van het bestuur maar ook van de accountant eigenlijk en fraude is ook steeds meer aandacht voor. Vooral ook in combinatie met de wwft, nieuwe wet voor witwassen. Er zijn NBA werkprogramma's gekomen over hoe je corruptie moet controleren en hoe wat de rol van de accountant dan is. Je moet ongebruikelijke transacties melden dus er betreft wet en regelgeving best veel invloed de laatste jaren op wat voor een controlewerkzaamheden wij uitvoeren. En dat is wel stuk uitgebreider geworden op basis van de aangescherpte eisen. *En hebben die aangescherpte eisen ook een effect op je werkzaamheden, geeft het nog wel genoeg ruimte om je doelen te halen?* Ik denk wel dat er meer uren nodig zijn om tot oordeel te komen dan voorheen. Dus geeft het nog genoeg ruimte, het komt er eigenlijk op neer dat je meer werk moet doen meer uren nodig hebt en het belangrijkste is dat dit ook duidelijk is voor de cliënten, dus dat fees hoger zullen zijn om zo te kunnen blijven voldoen aan die aangescherpte kwaliteitseis. *Dus dat heeft eigenlijk geen*

*invloed, je blijft dus ethisch handelen maar er is meer tijd nodig? Ja je breidt eigenlijk je controlewerkzaamheden uit. Oké dus er is geen sprake geweest dat jullie dan bij dezelfde fee blijven en dus sneller een oordeel moeten vellen? Je ziet nu ook wel ontwikkelingen dat er afscheid wordt genomen van cliënten om ruimte en tijd vrij te maken voor andere cliënten dus ze zijn ook aan het kijken naar partnerportfolio's en dat aan het herverdelen zodat partners ook niet meer teveel klanten tegelijk controleren. Ik denk wel dat daar een goede ontwikkeling zichtbaar is dat er meer aandacht is voor het aantal uur dat je nodig hebt om een klant of bij een klant een goede kwalitatieve controle neer te zetten. Precies, dan gaan we nu naar de ethiek toe. EY heeft een code of conduct, gebruik je dit ook vaak tijdens je werk? Daar ben ik niet bewust mee bezig, ik denk niet dat ik vaak de code of conduct denk of erbij pak. Maar wat daarin staat is natuurlijk voor veel mensen de normale manier van handelen. Als je die normen en waarden van jezelf hebt dan hou je daar vanzelf wel aan. Waar je misschien eerder vanuit ethisch oogpunt mee bezig bent is de VIO dus de onafhankelijkheidsregels en de VGBA, verordeningen van gedrags... uh dan moet ik het even goed zeggen haha. De VGBA voor accountants de gedrag en beroepsregels uhm daar ben je wel meer bewust mee bezig omdat dat misschien wat concreter aansluit met bedreigen die je tegenkomt in de praktijk. Dus uhh *Wordt daar ook in de gaten gehouden of je daaraan blijft voldoen?* VIO is natuurlijk heel erg strict dat je geen samenlopende dienstverlening mag geven bij bepaalde klanten en je mag geen geschenken aannemen van meer dan 100 euro uhm je mag geen belangenverstrengeling hebben. Dus echt heel concreet hoe je met cliënten onafhankelijkheid moet waarborgen. Ik denk dat VGBA is iets meer vager wat dat betreft dat je dus de ethische punten, die fundamentele beginselen die daarin staan dat je die te allen tijde moet nastreven. En ongetwijfeld kom je in de praktijk momenten tegen dat je geïntimideerd wordt of dat je misschien dat er druk wordt uitgeoefend om uhh dat je beslissingen moet nemen of zelftoetsing en bedreigingen die daarin zijn. Dan moet je wel zelf bewust nadenken van hey ik word heir nu voor het blok gezet dan moet je natuurlijk wel VGBA regels in je achterhoofd moet hebben. Ik denk dat dat ook wel overeenkomt met de code of conduct van EY, die zijn wel op elkaar aangesloten. *Stel het gaat dan mis, is er dan sprake van enige forgiveness?* Ja nou dan ken ik zelf geen situaties wat op ethisch gebied helemaal is misgegaan. Het belangrijkste is dat je uhh gewoon altijd professioneel blijft opstellen. Als je dat niet doet natuurlijk krijg je dan wel een gesprek met je leidinggevende van wat is heir misgegaan. Ik zit even te denken; we hebben*

natuurlijk recentelijk wel een incident gehad op een wintersport met EY dat is een goed voorbeeld dat je je niet hebt gehouden aan de code of conduct van EY. Ik weet ook zeker dat die jongen ook, ik weet niet of hij er nog werkt maar in ieder geval als hij er nog werkt dat heeft hij in ieder geval een goed gesprek gehad moeten hebben en dit op een manier goed heeft moeten maken om dit te voorkomen dat zoiets nog een keer gebeurd. *Zijn er dan ook training om juist ethisch te blijven handelen?* Ja, we hebben sowieso GAM-trainingen. *Wat is dat?* Global Audit Methodology, maar dat is meer methodologie dus echt de controle methodiek. Ethische trainingen zijn er ook maar die zijn ook onderdeel van de opleiding tot RA. Je volgt de praktijkopleiding en daar zit de cursus zeg wat je ziet. En dat gaat er wel om dat je altijd professioneel kritisch moet blijven, moet zeggen wat je ziet letterlijk als in stel mijn manager zie ik iets doen wat eigenlijk niet kan of niet ethisch is dat ik daar dan actie op onderneem. En dan heb je ook de niet verplichte summerlearnings waar je je voor in kunt schrijven bij EY, dat zijn twee cursussen die ook over ethiek kunnen gaan. Ik heb er toen eentje gedaan dat ging over confidence with clients en daar ging je echt leren hoe kun je het beste omgaan met de cliënt en hoe moet je je opstellen als er een vervelende situatie komt. Dus daar zijn zeker trainingen voor. *Oké, en toen jij in dienst trad bij EY hoe verliep toen de sollicitatieprocedure, was er toen enige background check of werd er wel gekeken of jij wel binnen de normen en waarden van EY past?* Uhm ik denk niet dat ik ben nagetrokken toen, ik weet wel dat ze daar momenteel mee bezig zijn om het iets scherper te maken als in dus soort van background check voor mensen die in dienst komen of iemand die promotie tot manager maakt of partner dan je dan wel bepaalde checks krijgt. Ikzelf niet, ik denk wel dat ze op basis van stageperiode en proeftijd op basis daarvan wel beoordelen past deze persoon wel binnen de normen en waarden van EY en binnen de organisatie. Met de proeftijd kun je denk ik wel beslissen van dit werkt niet of past niet en dan kun je nog afscheid nemen van iemand. *Ja precies, en dan nu de cultuur van EY. Wat voor een invloed denk je dat het kantoor daarop heeft en wat voor een cultuur proberen jullie na te streven?* Het nieuwe kantoor vooral zorgt voor een open sfeer, wat minder afstand tussen team en afdelingen. Voorheen had je vooral hokjes en afdelingen en die stonden wat verder van elkaar af en nu zit je toch wel door elkaar heen en zie je elkaar sneller. Het is een meer open cultuur, wat we nastreven is dat ook. En dan met name op het aanspreken op elkaar op een ieders gedrag dat sluit ook aan met dat zeg wat je ziet. Dat we een cultuur hebben dat we eerlijk zijn tegen elkaar dat we niet achter elkaars rug om

uh dat er dingen gezegd worden. Goed op voorhand verwachtingen met elkaar afstemt, dus eigenlijk minder prestatiegerichte cultuur. Minder ellebogenwerk maar meer gezamenlijk teambelang, open cultuur. *Merk je dat dit ook bewerkstelligd is?* Ik denk meer dat werkdruk natuurlijk uh zorgt voor spanning en dat daar wel heel veel aandacht is en dat dat in mijn ogen wel in de afgelopen jaren verbeterd is. Door de werkdruk te verminderen dat je dan ook spanningen wegneemt en dat mensen dan wel relaxter aan het werk zijn. Er zijn wel veel initiatieven op dit moment gaande om daaraan te werken. Ik merk er al vooruitgang in. *Oké mooi dat was het eigenlijk wel.* Nou mooi.

Transcript respondent 5

Graag stel ik mijzelf kort voor en leg de opzet van het interview uit.

Ik ben Nick Omes, 24 jaar. Ik ben student op de universiteit van Nijmegen.

Mijn scriptie gaat over accountability en ethics binnen de audit van EY, en de onderzoeksvraag luidt: How are accountability and ethics related and how does that relationship influence behavior in a big four firm?. Binnen EY zijn er verschillende accountabilitysystemen denk hierbij aan de verantwoording die je moet afleggen naar de klant maar ook binnen EY zelf. Ik ga proberen uit te zoeken hoe de accountabilitysystemen binnen EY aansluiten bij de literatuur en hoe deze ethisch gedrag beïnvloeden. Om die reden wil ik graag interviews afnemen die ongeveer 30-45 minuten duren en de interviews zijn volledig anoniem.

Ik wil het gesprek via mijn smartphone opnemen, vindt u dat goed? De antwoorden die u geeft op onze vragen zullen uitsluitend gebruikt worden voor ons onderzoek. Alleen mijn supervisor en ik zullen de informatie zien. We zullen uw naam daarnaast niet gebruiken. Bent u geïnteresseerd om de resultaten van het onderzoek in te zien wanneer we het af hebben? Het gesprek duurt ongeveer 30-45 minuten.

Allereerst wat algemene vragen; wat is uw functie binnen EY? Ik ben tweedejaars staff. En hoe lang ben je dan al werkzaam dat zal dan wel 2 jaar zijn. Ja, bijna 2 jaar ja. Oke en wat was je reden om bij EY te gaan werken? Ik wilde graag bij een big four werken en ik ben bij 2 van de 4 gaan kijken en ik voelde me bij EY het beste thuis. Ook het internationale aspect dat zij promoten destijds nu nog steeds eigenlijk dat sprak mij erg aan. Oké en waarom assurance dan? Omdat ik

denk dat dat een hele goede basis is om elk bedrijf te kunnen snappen. Dit zou ik niet misschien mn hele leven blijven doen maar ik denk dat dit ook een hele goede basis is voor wat je erna nog zou kunnen gaan doen. *Ja, oke.* Dus om het breed te houden. *Snap ik. En kun je jouw werkzaamheden kort omschrijven?* Ja, haha. De werkzaamheden; uhhh ja we beginnen een controle, ik ben betrokken, het eerste stadium waar ik bij ben is de interim. Dan brengen we processen in kaart we voeren gesprekken met de mensen van binnen de klant die dat proces urownen om dat zo maar te zeggen. En daarnaast identificeren wij controls, dus hoe is hun interne beheersing in place en of die dan ook werkt. Dus dat wat zij controleren, controleren zij dat ook echt. En als er iets niet goed is, geven ze dan ook opvolging dat is een stukje SOX wetgeving. Uhm vervolgens gaan wij jaareinde werkzaamheden doen en dan is het een post in de jaarrekening controleren. Uh bijvoorbeeld voorraad dat heb ik met data-analyse gedaan dit jaar. Uhm en dan hebben we ook nog wettelijke controles en daarbij heb ik voor een aantal klanten gecontroleerd of de toelichtingen juist zijn conform regelgeving en interne consistent met wat we ook geaudit hebben. Dat is zo kort mogelijk gezegd wat wij doen (lachend). *Oké dankje. En je hebt natuurlijk ook wel gehoord van de accountingschandalen van Enron en Worldcom en wat voorn invloed denk je dat dat heeft op het huidige werk van de accountant?* Dat heeft heel veel invloed. Ik denk dat het via de AFM invloed heeft op ons werk, omdat de AFM de directe toezichthouder is en uhm daardoor is er een enorme focus gekomen op de kwaliteit van werkzaamheden. En als onze kwaliteit verbetert dan betekent dat ook dat wij wellicht meer werkzaamheden uitvoeren, er zijn bijvoorbeeld formulieren gekomen over fraude; hoe assessen we dat, cybersecurity en dat soort dingen. Ons dossiervorming is uitgebreider zodat we ook een soort van worden afgedwongen om meerdere factoren te overwegen tijdens onze controle. We zijn geen fraudespeurders maar daardoor zou het wel moeten worden verbeterd. En we kijken heel erg naar de beheersingsmaatregelen binnen zo'n organisatie om fraude niet te voorkomen want samenzwering is dan een voorwaarde dat je niet kan voorkomen. Maar dat we wel kijken naar wat voorn controls zijn er, maar voor elke klant moet je dat wel doen voor het financieel jaarafsluitingsproces. Dus wordt er daar nog iets geknutseld in de cijfers dat heeft denk ik, zo'n schandaal heeft daarom denk ik impact op onze werkzaamheden. *En vind je dat een goede beslissing of vind je dat er nog iets anders moet gebeuren?* Ik vind dat dat een goede beslissing is. Uhm het ja, er wordt een soort van door onze werkzaamheden zo voor te schrijven dwing je af

dat je bepaalde punten raakt zodat niemand iets over het hoofd ziet dat je weet dat dingen verplicht zijn maar ik denk ook dat het te maken heeft met je professioneel kritische instelling. Dat je niet zomaar aanneemt van de klant hij geeft een verklaring voor iets dat je hebt opgemerkt en daar ga je mee akkoord, maar het gaat er dan juist om om door te vragen hoe zit dat dan precies en dan ga je op zoek naar wat een tegenargument kunnen zijn. Om je zo meer comfortabel te voelen met wat voor een uitleg de klant geeft. *Ja oké en dan nu de verantwoording naar het kantoor toe, op welke manier leg jij verantwoording over je werkzaamheden af naar het kantoor toe?* Uhhh daarvoor bespreek je eigenlijk al met de controleleider, de senior heet dat dan hier. Wat zijn de werkzaamheden die we gaan doen en waar moet je op letten en uhm waar jij bijvoorbeeld ook bij bent geweest. Zo'n meeting in een kamer met het team van wat gaan we allemaal doen. Wat zijn de aandachtspunten dat zorgt er denk ik meteen voor dat je de focus gelijk hebt en uiteindelijk als je je werkzaamheden hebt uitgevoerd dan wordt dat gereviewd door een senior, dan door een manager en als het echt een belangrijke post of stroom is door de partner. Uhm ik weet niet of dat je vraag beantwoord want zo verantwoord je eigenlijk wat voor een werkzaamheden je gedaan hebt en je krijgt uh je review terug en als je het daar niet mee eens bent dan volg je het op en dan ga je in gesprek als je er anders tegen aan kijkt. *Wordt er dan wel echt naar het proces gekeken, als je het er niet mee eens bent?* Uhm misschien meer op de aanpak van vind je dat er risico is afgedekt, of niet. Meestal zijn de mensen boven mij net zo kritisch als ik dus ik heb me nergens doorheen hoeven vechten dus dat is nog niet voorgekomen. Dus ik denk dat we al een eindje zijn. *Wat is je voornaamste leerproces in deze 2 jaar.* Uhm leerproces.... Bedoel je hoe je het beste leert of? *Nee, waar jij zelf het beste ik bent ontwikkeld.* Ik denk in mijn kritische blik en uh echt doorvragen bij de klant totdat je het echt snapt. Toen ik in het begin in dienst was moest ik een paar dingen gaan vragen bij de controller nou dan had ik het antwoord dat had ik netjes opgeschreven en toen zei mijn senior uh hoe zit dit dan? Ja dat had ik niet doorgevraagd want ik had geen idee hoe ver je moest gaan en ik denk dat je dat heel snel leert, dat je het echt tot in detail wilt begrijpen dat als iemand jou reviewd die jou een vraag stelt van oh de rente wordt doorbelast daar gaat cash overheen of dat wordt verrekend dat zijn dingen die je tot in detail uitzoekt en dat kost tijd. Daar moet ook wel ruimte voor zijn maar dat je daardoor wel minder vragen hoeft te stellen aan de klant. *Oké en dan nu verantwoording met de klant. Is er een soort contract met de klant en hoe zit deze er globaal uit?* Over de werkzaamheden die wij doen?

Ja. Ik denk dat uhm ik ben daar tot in detail nog niet zo ver bij betrokken dus misschien moet je mijn antwoord niet zo zwaar meewegen als iemand van senior of hoger. Maar je hebt een engagement letter en daarin staan de afspraken uh om de controle überhaupt te kunnen uitvoeren. Dus daarin staat dat zij al hun middelen beschikbaar moeten stellen dat zij onze vragen moeten beantwoorden dat wij hun documenten mogen inzien waar wij om vragen. Dus eigenlijk een soort voorwaarde dat wordt dan in die overeenkomst afgesproken. En aan het einde van de controle moet de, ik denk het bestuur, de LOR tekenen (letter of representation). En daar staat eigenlijk in dat wij jullie alle informatie hebben verstrekt, dat is eigenlijk in grote lijnen de informatie die daarin staat. Dit staat in allerlei specificaties opgenomen, we hebben niks achtergehouden. De schattingen die we hebben gemaakt en die jullie beoordeelt hebben dat die goed zijn. Een grote voorwaarde dichttimmeren zeg maar. *Hmm hmm.* Ik verwacht ook dat we een engagementletter opnemen dat we na de interim ook de management letter aan hen doen toekomen waarin we zeggen van nou dit zijn in jullie interne beheersing nog verbeterpunten, dit moet beter, dit is een aanbeveling om te verbeteren bijvoorbeeld als processen niet op orde zijn. Dan geven we aandachtspunten daar ook in aan, daar zit de klant ook echt op te wachten. Kijk die verklaring van de jaarrekening is iets wat verplicht is ook voor de klant, maar die management letter dat is iets waar ze ook echt iets mee kunnen. Dus ja ik denk dat echt zoiets is wat ook in de overeenkomst staat. *Oké en er is sprake van kwantitatieve maatstaven, dus kijken of de harde nummer kloppen dit doen jullie met materialiteit, maar ook kwalitatieve maatstaven, dus kijken naar risico's en fraude wat je net aangaf dat dat belangrijker werd. Waar ligt nu de meeste focus op denk je?* Uhm ja dat is een goeie. Ik denk dat als je naar jaareinde controle kijkt dat enerzijds zeker de accounts nog steeds worden gecontroleerd en misschien nog wel meer uitgebreid dan een aantal jaar geleden, maar ook wat zij in hun bestuursverslag dat zit meestal vooraan de jaarrekening dat toetsen we ook of dat klopt. Zij zeggen bijvoorbeeld dat onze kostprijs-verkoop zijn toegenomen dit komt door uh door natuurlijk meer verkopen maar ook door de prijs in olie de toename, dat is iets wat wij kunnen controleren. De meer kwalitatieve items weet ik niet hoe we dat precies controleren maar daar wordt wel aandacht aan besteed, maar ik denk dat de focus nog steeds wel bij de cijfers ligt. Het ontdekken van fraude of frauderisico's er worden gewoon meer gedetailleerde werkzaamheden gedaan op accounts waarvan wij denken dat dit te maken heeft met fraude. Uhm maar ook als wij dus met kritische instelling en sub-lijst krijgen van alle

crediteuren of van alle overige kosten en we zien daar een of ander vakantietoord in staan dan gaan alle alarmbellen wel af. Dus dat is iets waar wij wel naar kijken maar het is niet onze primaire taak. *Oké en vind je dat die focus uiteindelijk wel meer kwalitatief moet gaan zijn? Of denk je dat dit de juiste instelling is?* Ik denk dat kwalitatief iets is wat het maatschappelijk verkeer van ons verwacht. Als er een witwaspraktijk opduikt in de krant en dat heeft de accountant niet gezien, en dat kan natuurlijk komen doordat mensen binnen organisatie hebben samengewerkt om bepaalde transacties om die er doorheen te krijgen. Dan wordt de accountant daarop aangekeken van hoezo hebben jullie dat niet gezien. Dat is onze primaire taak niet, maar ik verwacht dat uiteindelijk daar de focus meer op gaat liggen en dat ook in de regelgeving wordt vastgelegd voor zover dat nog niet zo is. Dus ik denk nog steeds niet dat wij fraudespelers zijn, als wij fraude ontdekken of vermoeden dan schakelen we wel onze afdeling in die daarover gaat, FITS dat is onze fraudeafdeling. Uhm dus ja ik denk dat ja wij accountants nog steeds de focus hebben op cijfers en ik denk dat dat ook zo moet blijven. Fraude is natuurlijk iets heel belangrijks maar ik denk dat dat andere kwalitatieve zaken minder belangrijk zijn voor een investeerder bijvoorbeeld die kijkt naar wat jouw resultaten zijn en wat jouw operating cash flows zijn en die kijken niet zozeer naar dat gezever in al die teksten van de board zeg maar. *Oké en regelgeving speelt hier dan een rol in en toezicht van de AFM maar die proberen denk ik wel meer de nadruk te leggen op kwalitatieve maatstaven. Is dat goed?* Ik denk dat dat zeker goed, alleen af en toe is er de vraag of het allemaal wel uitvoerbaar is. Ik denk dat het zeker goed is en ook de interne beheersing dat wij eigenlijk bekijken tijdens de interim. Dat doen wij al ik denk ook dat het zeker goed is omdat je dan wel een beeld krijgt van hier zitten echt hiaten dat als iemand kwade wil heeft dat er wel frauduleuze transacties doorheen kunnen lopen. Dat moet dan wel worden afgedekt. *En geeft het huidige systeem van regelgeving en maatstaven wel genoeg ruimte om je doelen te halen?* Ik denk door alle extra werkzaamheden die wij doen doordat de regelgever dit oplegt daardoor moet er meer werk gedaan worden maar zolang daar met planning, budgettering en fees mee rekening wordt gehouden dan verhoogd dat niet de druk? *Is dat ook zo?* Ik ervaar dat daar wel rekening mee wordt gehouden maar voordat ik in dienst kwam, toen ik in dienst kwam toen waren die toegenomen werkzaamheden er al dus ik weet niet veel beter dan hoe het nu is. *Nee, oké.* Dus ik heb geen vergelijking haha. *En heeft dat invloed op juist ethisch handelen? In lijn met code of conduct VGBA etc.* Ja dat denk ik zeker wel ja. Er ligt steeds meer nadruk op die

kwantitatieve zaken zoals fraude, en dan vraag je ook steeds meer door van hoe zit dat dan dus ik denk dat het juist impact heeft op hoe wij als accounts ons werk doen. *Gebruik jij vaak tijdens je werk in je achterhoofd de code of conduct of gebruik je hem zelf wel?* Uhm ja als je kijkt naar de VGBA of de VIO dat je onafhankelijk moet zijn. Ik uit ook nooit echt als het niet om verslaggeving gaat dan geef ik mijn mening ook niet, ik probeer altijd ook objectief te zijn. Maar ook bijvoorbeeld als ik een telling heb en ik heb handschoenen gebruikt omdat we ijzeren staven moesten vasthouden, oh die kun je gewoon als tuinhandschoenen gebruiken oh neem maar mee! En dan neem ik die gewoon niet mee omdat ik de schijn niet tegen wil hebben, en dat zit hem ook in de VGBA en je mag dat gewoon accepteren maar ik wil dat gewoon überhaupt niet. En ik denk dat die kritische instelling gewoon superbelangrijk is om zaken te ontdekken. *En wordt er ook gecontroleerd of je daar ook aan blijft voldoen?* Uh vanuit het kantoor? *Ja.* Nou we moeten uhm altijd onze onafhankelijkheid ten opzichte van de klant bevestigen en onze beleggingen melden opnieuw of als je een belegging aangaat. Dan wordt er ook gekeken naar kun jij wel de klanten bedienen die jij bedient van ben jij wel onafhankelijk. Ook middels onze theoretische opleiding, bij ons vak auditing gaat het ook over VGBA en de VIO en de ethische aspecten. Daar word je je ook meer bewust waar de regelgeving vandaan komt dus ik denk dat ik daar nu wel heel erg bewust van ben . En ik denk dat dat ook wel blijft gedurende je loopbaan en je hebt ook wel een paar keer per jaar een web-learning over de code of conduct zodat het refreshed wordt in je hoofd. *Stel er is iets gebeurd waardoor er niet aan de code of conduct wordt voldaan, is er dan sprake van forgiveness?* Uhm ja wat niet door de beugel kan als ik dan bedenk dat je onafhankelijkheid en je zit op de klant en je hebt dan in de gaten van oh mijn vader die heeft iets te maken met een van de grote investeringen van de klant waar ik op werk. Dan wordt er een consult gedaan bij de onafhankelijkheidsdesk binnen EY uh ja om te kijken of we dat kunnen waarborgen want er zijn een aantal bedreigingen van de VGBA een aantal fundamentele beginselen bijvoorbeeld zelftoetsing of je dat je financiële interest hebt dan kun je een waarborg en dat is dus dat je van het team afgaat. Dat documenteer je dan en op die manier wordt het dan een soort van opgelost. Zo kun je aan de regulator ook laten zien van we hebben er alles aan gedaan en we zijn er ook van overtuigd dat dit ook voldoende is. *Ja.* Ik denk ook wel dat we binnen ons kantoor ook wel een open cultuur hebben dat als er iets is dat je dat ook wel gewoon kunt zeggen dat niemand daar raar over doet ofzo. *Oké en zijn er trainingen om het goede gedrag*

te stimuleren? Uhm ja het zijn dan wel digitale trainingen die hebben we dan dus ook elk jaar.

Ben jij van mening dat je volledig onafhankelijk kunt zijn? Ja. En ik denk de bedrijven waar ik kom en de klanten die ik bedien, ik ken daar niemand vanuit privé. Ik denk dat het moeilijker is wanneer je een klein accountantskantoor van in de buurt bent en dat jij controles van bedrijven in je dorp doet en mensen die je kent. En ik denk dat het makkelijk is dat ik bij klanten kom die heel erg groot zijn en erg onpersoonlijk, dus ja ik heb daar eigenlijk nog nooit aan getwijfeld. *Oké mooi, toen jij in dienst kwam bij EY was er toen enige background of werd er wel gekeken of jij binnen de normen en waarden van EY past?* Nou ik heb een business course gedaan waarbij zij mij 4 dagen lang hebben geobserveerd. Ik denk niet echt dat ze een background check doen, ze kijken wel naar je CV wat je gestudeerd hebt, maar niet of je echt gegoogeld wordt. Dat zou je aan Shirley moeten vragen van recruitment misschien dat zij daarmee bezig is. Ik denk dat ze wel geobserveerd hebt hoe je het doet, ook bij trainingen doen ze een rollenspel, bij induction dus voordat je in dienst gaat. Dan gaan ze rare dingen zeggen en kijken hoe je daarop reageert. Je wordt erin getraind en voordat je in dienst bent hebben ze gekeken naar de business course maar niet iedereen doet dat voor ze solliciteren dus dat is niet op iedereen van toepassing. *Oké dan nu de laatste vraag. Ben jij als auditor kan jij jouw handelen/beslissingen die je maakt afstemmen op de situatie. Dus ben jij voortdurend bezig met ethisch handelen?* Uhm ik denk niet bewust ik denk dat alles wat ik tot nu toe gedaan heb sowieso ethisch is geweest. Ik denk dat er meer zoiets is van waarvan je twijfelt dat je dan meer zoiets hebt van oh zit dat wel goed? *Bespreek je dit dan ook meteen?* Ja als ik twijfel heb, ik kan geen voorbeeld geven maar als ik twijfel heb of dat dit wel de juiste manier is om het te doen, dit kunnen we niet opschrijven want dit hebben we zo niet gedaan. Dat is misschien wel iets wat onethisch dat je je hebt zeg maar je checkt of documenten die je gebruikt of die daadwerkelijk uit het systeem komen en ik hoor mensen wel eens zeggen dat er dat ze maar wat opschrijven terwijl het helemaal niet gebeurd is. Dat zou ik zelf niet doen dat vind ik niet ethisch. Uhm *Maar je krijgt die documenten dan toegestuurd en jij zegt dan dat die uit het systeem komen?* Ja dat je er dan bij hebt gestaan en dat dit dan ook uit het systeem komt, zo zou je dat dan moeten doen. Maar mensen schrijven dan op dat ze dat hebben gedaan terwijl ze er niet bij waren. Maar nee ik loop nog liever 6 verdiepingen naar boven om mee te kijken, dan dat ik zelf opschrijf dat ik gedaan heb. Dus ik zou het zelf niet doen, daarom heb ik denk ik een streng geweten van mezelf en daardoor denk ik dat ik zelf niet iets onethisch

onopgemerkt zou doen. Ik denk dat ik daardoor er wel altijd mee bezig ben omdat ik er wel een eerlijk gevoel aan over wil houden en gewoon 's avonds zou kunnen slapen.

Transcript respondent 6

Graag stel ik mijzelf kort voor en leg de opzet van het interview uit.

Ik ben Nick Omes, 24 jaar. Ik ben student op de universiteit van Nijmegen.

Mijn scriptie gaat over accountability en ethics binnen de audit van EY, en de onderzoeksvraag luidt: How are accountability and ethics related and how does that relationship influence behavior in a big four firm?. Binnen EY zijn er verschillende accountabilitysystemen denk hierbij aan de verantwoording die je moet afleggen naar de klant maar ook binnen EY zelf. Ik ga proberen uit te zoeken hoe de accountabilitysystemen binnen EY aansluiten bij de literatuur en hoe deze ethisch gedrag beïnvloeden. Om die reden wil ik graag interviews afnemen die ongeveer 30-45 minuten duren en de interviews zijn volledig anoniem.

Ik wil het gesprek via mijn smartphone opnemen, vindt u dat goed? De antwoorden die u geeft op onze vragen zullen uitsluitend gebruikt worden voor ons onderzoek. Alleen mijn supervisor en ik zullen de informatie zien. We zullen uw naam daarnaast niet gebruiken. Bent u geïnteresseerd om de resultaten van het onderzoek in te zien wanneer we het af hebben? Het gesprek duurt ongeveer 30-45 minuten.

Nou dan eerst wat algemene vragen. Wat is uw functie binnen EY? Ja, wat is uw functie haha, wat is jouw functie! Mijn functie is manager op de audit, internationaal uhh praktijk op de praktijk.

Oké en hoe lang ben je nu dan al werkzaam binnen EY? Ik ben nu ruim 7 jaar bijna 8 jaar werkzaam bij EY. Wat was je reden dan om bij EY te gaan werken? Hmm goede vraag. Uhm ik zat zelf al op een hbo studie accountancy ik ben uh ik heb toen stage gelopen in mijn derde jaar bij PwC en daar zou ik eigenlijk ook terugkomen. Bij HBO heb je twee momenten een werkmoment een moment dat je eigenlijk met een hbo-scriptie bezig bent. En dat tweede moment zou ik eigenlijk ook bij PwC gaan doen alleen een meisje waarbij ik werkte in de horeca uit mijn woonplaats kwam ik uiteindelijk in contact met een senior die hier werkzaam was. Die heeft mij toen 1-2 dagen laten meelopen en ja dat sloeg eigenlijk zo aan dat ik hier ben gebleven. Ik denk eigenlijk dat ik nooit een sollicitatiebrief naar EY heb gestuurd haha. Oké oké, dat hoor je ook

niet vaak. Nee. En waarom dan de assurance uiteindelijk? Ja ik heb daar eigenlijk nooit bewust voor gekozen. Ik ben op een gegeven moment accountancy gaan doen en weet niet wat die reden daarvoor is geweest. Ik ben eigenlijk vanaf de HAVO een accountancy opleiding gaan doen dus het had zo moeten zijn dat ik de audit in ging. Althans dat sloot het beste aan bij mijn opleiding. *Oké en zou je jouw werkzaamheden kort kunnen omschrijven?* Ja zeker zeker. Feitelijk wat we doen, althans het merendeel dat wij doen is een jaarrekeningcontrole. En voor die controle doen wij allerlei werkzaamheden. Allereerst de planning voor zo'n controle en vervolgens werkzaamheden ten aanzien van de interne beheersing van een cliënt. Vervolgens zit er nog wat andere interim werkzaamheden door, allerlei test fases die je kan hebben. Uhm en tot slot de gegevens gerichte controle per jaareinde. Dan zit je alweer in het komende boekjaar en dan is het afgesloten gaat de klant een boekje opstellen en dat boekje gaan wij simpelweg auditen. En mijn rol daarin is.. Nouja hoe teams normaal gesproken zijn opgebouwd je hebt een partner en vervolgens en manager senior manager daaronder zitten en manager ben ik nu dus en daaronder heb je een senior dat is een opdrachtgever als het ware. En daaronder zitten de assistenten en uiteindelijk mijn rol is het coördineren van het team dat die op het juiste moment daar zijn en dat die de juiste werkzaamheden doen. En vooral dat de voorkant goed wordt gezet dat men weet wat men moet doen en vervolgens on the job heeft men voornamelijk feedback de coaching van de senior. Dat is een beetje afhankelijk van de klant of het noodzakelijk is dat er veel mensenaandacht nodig is ben ik er uiteraard ook altijd ter plaatsen. Zelf altijd wel voorkeur om ter plaatsen te zijn want dan kan je ook wel echt problemen identificeren en gelijk daarop handelen en dan vervolgens kun je eigenlijk veronderstellen.. ik review het werk, de tweede reviewer ben ik. In principe reviewt de senior al het werk van de assistenten soms is het zo dat de senior complexe werkzaamheden uitvoert en dan ben ik de eerste reviewer en is de partner de tweede reviewer. Uhm heel vaak is het ook dat ik tweede reviewer daar werkzaamheden die ik heb bekeken, nou vaak evalueer ik hey is het nou belangrijk dat een partner dit ziet dus is het echt key-documentatie is het nou audit documentatie dan wordt het nog door degene gereviewd dat is een beetje afhankelijk van de risico's die je inschat. *Oké en uhm je hebt vast ook wel gehoord van de accountingschandalen wat voor een invloed denk je dat die schandalen hebben op het huidige werk als accountant?* Welke schandalen bedoel jij? *Enron bijvoorbeeld of worldcom.* Enron is natuurlijk een klassieker uh dat is denk ik ook beetje de tijd geweest dat echt dat stukje

controleren of het conclusie binden aan de interne beheersing van een organisatie dat is toen wel echt ontstaan. Uiteindelijk zijn ook bestuurders in Amerika liable, dus aansprakelijk als de interne beheersing niet op orde was. Dat is natuurlijk allemaal een gevolg geweest ik denk dat natuurlijk ook een beetje het tijdperk is geweest uhh vanaf dat moment is er natuurlijk veel beweging geweest. Het voorheen testen van intern beheersing maatregelen, iemand keurt een factuur goed. Dat was gewoon prima, een control was dat je die goedkeuring zag staan. Vandaag de dag nou oke we zien die goedkeuring daarmee zien we in totaal dat die is goedgekeurd maar heeft die persoon naar gekeken en waar heeft die functionaris naar gekeken heeft die ook gekeken dat de goederen dan wel diensten zijn geleverd? Uhm prijzen conform afspraak zijn dat gaat natuurlijk wel verder dan alleen die handtekening. Kijk een vinkje zetten dat is makkelijk. Dat is wel iets wat betreft interne beheersing dat echt veranderd is in de afgelopen jaren. Uhm wat ook steeds meer door het toezichthoudend orgaan de AFM op gedrukt wordt. Jij kan hier wel als maatregel vastleggen in je dossier is het ook daadwerkelijk iets dat de klant uitvoert of heb jij als auditor het nu achteraf bekant zelf uitgevoerd. Dat is niet helemaal goed, het gaat wel echt over een stukje interne beheersing die de klant uitoefent op hun risico's die zij op de organisatie hebben. En verder ja ik denk dat jij daar meer op zoek naar bent. Dus Enron had dat meer als gevolg als je meer de huidige schandalen ofja de huidige koppen in het FD ja die leveren wel echt meer druk op. Druk op ik als manager je wilt niet weten wat dat dan als partner is, niet letterlijk maar figuurlijk de kop eraf gaat als er je door de AFM op de vingers wordt getikt. Zo ettert dat allemaal een beetje door in de teams toch een beetje allemaal.. *geeft dat dan ook druk?* Ja indirect geeft dat druk, zou niet moeten zijn. Iedereen zit er om te presteren en iedereen wil uiteindelijk goed werk afleveren. Daar ben ik heilig van overtuigd en dat niet iemand bewust iets niet opschrijft. Ja alleen soms in de drukte ben je gefocust op andere zaken of gewoon druk of tijd vs werkzaamheden dat er gewoon wat vergeten wordt op te schrijven. Ja dat bestaat. *Oké en dan nu verantwoording naar het kantoor, op welke manier leggen jullie verantwoording af naar het kantoor toe. Dus elke handeling die je doet hoe verantwoord je die?* Uhm je bedoelt gewoon echt dagelijkse handelingen? *Ja.* Uhm ja als echt verantwoord in feite, en dat is natuurlijk altijd een issue in de audit, kunnen we soms wel zeggen dat we iets gedaan hebben maar als iets niet is gedocumenteerd dan heb je het niet uitgevoerd in feite. Als de AFM langskomt en je hebt het niet vastgelegd dan heb je het ook niet gedaan, ik denk dat dat ook een stukje van verantwoording is.

Dus dat wat we met cijfers en processen doen dat we dat ook vastleggen uhh en voor de rest heb je mijlpijlen in de audit zitten waar je bepaalde memorandes/ auditdocumentatie hebt die je in principe laat voorbereiden die je bekijkt die je ook goedkeurt en die ook als finale approval worden goedgekeurd door de partner. Ik denk dat dat een beetje interne verantwoording is, en natuurlijk de ultimate externe verantwoording is natuurlijk je controleverklaring. Hierin zeg je dat je de controle conform huidige wet- en regelgeving hebt uitgevoerd en daarmee die conclusie aan de financial statements bindt. *En als bijvoorbeeld die AFM dan jullie controleert en die merken dat er niet goed is gedocumenteerd of er zitten gebreken in, wordt er dan gekeken naar het proces of is het voor de AFM meer van het is niet goed punt.* Ja die indruk kregen we jaren terug wel dat het puur ging om je hebt het niet goed gedocumenteerd. Er zijn best wel resultaten uitgekomen die niet echt goed voor de beroepsgroep waren. De AFM dat zijn ook mensen natuurlijk, weliswaar ambtenaren maar goed haha. Heb ik niet gezegd, staat op tape nouja jammer dan haha. *Hahaha.* Maar goed die zijn natuurlijk ook een rootcall analysis gaan doen en gaan kijken waar ligt dat dan aan. Hoe komt het nou dat men zaken niet documenteert of niet de juiste werkzaamheden uitvoert. Uhhh en ik denk wat je steeds vaker ziet maar ook binnen de organisaties de druk die je hebt. Het gebrek aan mensen, ik las afgelopen weekend nog een stukje in het FD waar het nog letterlijk genoemd werd. Dat er nog integraal in de accountancy de externe auditors dat we mensen te weinig hebt, dat dat druk oplevert voor iedereen he. Kijk als er iemand weggaat dan blijft er natuurlijk weer een andere manager/senior achter die hetzelfde werk moet verrichten in toch wel die beperkte tijd die we hebben. In principe werken we 40 uur per week maar dat is het in de praktijk ook niet maar ja gewoon tijd te weinig. Dat is iets wat de AFM nu ook gaat inzien, ze rapporteren nu ook naar de oorzaken dat doen ze op zich wel goed. *Oké dat wel een mooie ontwikkeling dan.* Hmm hhm. *En kun jij iets vertellen over je leerproces gedurende de jaren, wat dan jouw voornaamste leerpunten zijn.* Jeetje mijn voornaamste leerpunten. Je had die vragenlijst moeten doorsturen haha dan had ik er effe over na kunnen denken of is dat niet de bedoeling haha. Uhhh ja voornaamste leerpunten ik denk dat je binnen een organisatie als EY, los dat je veel mensen om je heen hebt zitten die van dezelfde leeftijd zijn. We zijn een jonge organisatie uhm dat je best wel snel persoonlijk ontwikkeld, wil niet perse volwassen worden zeggen maar dat komt natuurlijk wel want je komt in steeds professionele organisaties loop je over de vloer uhhh de klanten die wij hebben zijn toch wel het groter MKB-

segment of multinationals. En als jij een keer ergens bij een klant aankomt en het is net een beetje een minder empathisch persoon waar jij vragen aan wilt stellen en uhh goed als jij een verkeerde vraag stelt dat jij gelijk tegengas krijgt. Dat wil wel eens voorkomen daar leer je best wel veel van, ook doordacht bepaalde zaken aan te vliegen ik denk dat dat wel een puntje is. Maar wat je verder binnen een organisatie als EY hebt is dat je leert van andere culturen, andere servicelines. Je zit samen van de belastingsservice vanaf de audit praktijk je hebt waarderingsspecialisten en allerlei andere specialisten die noodzakelijk zijn bij een bepaald topic bij de audit. Maar vooral ook internationaal als ik naar mijn klantenpakket kijk heb ik altijd wel redelijk geluk, ik zit niet op klanten waarbij je super veel, 20%, in het buitenland moet zitten. Dat zeker niet maar ik heb wel ongeveer een 5 tot 10% dat ik moet reizen. Uhm en daardoor ben ik al op heel veel plaatsen geweest op de wereld en dat is wel iets unieks aan een big four aan een EY dat zijn wel echt dingen waar je indirect heel veel van leert. Het gaat allemaal heel snel dat je het soms ook niet in de gaten hebt. *Oké en dan jullie moeten verantwoording afleggen naar de klant, daar moet dan ook een soort van contract zijn. Heb jij een beeld van hoe die er ongeveer globaal uitziet?* Ik had vandaag dus een taak om een engagementletter om die te reviewen dan had ik het helemaal scherp in mn geheugen staan, maar we zitten nu een beetje in de tijd dat engagementletters opgesteld worden. En ja ik weet wel wat daar in staat ja. Ik kan het uhm daar staat bijvoorbeeld wat er echt in overeengekomen wordt en dat is natuurlijk wel typerend aan een overeenkomst uh waar je toch bepaalde verantwoordelijkheden met elkaar afsprekt. De client is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de aanlevering van de jaarrekening voor het openstellen van zn administratie voor het doen als wij om inlichtingen vragen ons ook ongeremd van informatie voorzien. En daar tegenover staan ook onze verantwoordelijkheden om dus onafhankelijk die audit uit te voeren, uh en daar staan ook nog meer verantwoordelijkheden uiteraard in. Uhm ja wat staat er nog meer in, ja het is een opdrachtovereenkomst dus er staat gewoon de prijs in en nog allerlei andere voorwaarden die je elk ander contract ook overeenkomt. *Oké en jullie hebben natuurlijk kwantitatieve maatstaven dat zijn...* Trouwens voor die opdracht he is het meer de vraag van; weten de mensen van de vloer wat daarin staat of is het dat jij geïnteresseerd bent hoe het eruit ziet? *Ik ben geïntereseerd hoe het eruit ziet.* Oké ja dat is heel makkelijk, dat kan ik je dadelijk laten zien. *Oké.* Jij hebt een laptop van EY toch? *Hmm hmm* Dan moet je gewoon even het standaard formulier erbij pakken. *Oké ja dat is wel handig, daar wordt dan een beetje opportunistisch gedrag in gemitigeerd toch? Dat je*

wel handelt in naam van de opdracht. Ja onafhankelijk zijn en volgens mij wordt er ook letterlijk, dat moet haast wel, naar de VGBA gerefereerd. Daar staan uiteindelijk de gedragsvoorschriften van een accountant in. Objectiviteit dat is in principe je onafhankelijkheid en daar staan ook allerlei andere zaken in. In de VGBA staat bijvoorbeeld ook in dat je niet aan zelftoetsing mag doen. Daar wordt natuurlijk naartoe gerefereerd vanuit een letter. Ga maar door met vragen dan zoek ik alvast op of ik er zo eentje kan vinden. *Oké dan hebben jullie natuurlijk kwantitatieve maatstaven daar kijken jullie bijvoorbeeld naar de harde nummers met materialiteit en kwalitatieve maatstaven dus business risico's maar ook kijken naar fraude eventueel. En waar ligt nu de meeste focus op naar jouw mening?* Naar mijn mening en wat ook uit kwaliteitsbeoordeling is gekomen is vooral dat stukje frauderisico. Echt dat stukje afpellen van waarom zou iemand fraude plegen is er ook echt een mogelijkheid om fraude te plegen. Dat soort zaken worden steeds meer afgepeld, waar je voorheen nog wel eens als je naar de nadere bevorderingen en overige standaarden kijkt. Dus echt de standaarden voor een controleopdracht dan staat er eigenlijk ook letterlijk in dat je naar het risico ten aanzien van revenue recognition, dus opbrengsten verantwoording moet identificeren. En eentje is standaard ten opzichte van management override, dat wil zeggen gewoon door management manipuleren van cijfers door gewoon te zeggen tegen pietje boek jij even die entry want dan zien de cijfers er net ietsje beter uit. Dat is natuurlijk he een perfecte vorm van management override. Wat je daar vaak in het verleden zag is dat die twee risico's werden gecombineerd en niet specifiek genoeg gemaakt en dan werd er zo maar gezegd revenue recognition en mangement override in het algemeen ja waar zit nou die management override op. Willen zij voorziening nou gewoon lager weergeven dus stel je moet van een partij een grote kostenfactuur ontvangen en die ontvangen zij net na het jaar ontvangen. Dat komt eigenlijk wel goed uit want dan zien de resultaten er net wat beter uit, maar die had eigenlijk in dat jaar daarvoor moeten zitten omdat dan de werkzaamheden gedaan zijn. Dat zijn hoe je bepaalde risico's specifiek kunt maken, dus ik denk met name het specifiek maken van risico's dat dat de laatste wel echt meer onder de aandacht is. *En vind je dat een goede ontwikkeling?* Ja ja zeker. Uiteindelijk je audit en de werkzaamheden die uitvoert zijn eigenlijk alleen gebaseerd om je risico's af te dekken. Dus als jij een verhoogd risico ziet ten aanzien van wat ik net zei je gaat schuiven met facturen dan moet je zorgen dat je daar specifieke werkzaamheden op doet. En daar specifieke werkzaamheden voor aanmaakt in jouw

controledossier. We hebben altijd standaardwerkzaamheden maar soms die specifieke die je juist nodig hebt om zo'n risico te adresseren die heb je vaak niet en daarom moet je vaak met je team om de tafel zitten van hey wat gaan we hieraan doen? Gaan we de materialiteitsgrens omlaag halen, hoe gaan we dat aanpakken. *Oké de invloed van regelgeving de AFM is allemaal toenemend en wat vind je van die ontwikkeling?* Ja die is natuurlijk wel zorgwekkend want je wat je vooral ziet is dat mensen in de praktijk banger worden om conclusies te gaan vinden. Banger worden om bepaalde taken af te ronden en af en toe in veel te veel detail bepaalde werkzaamheden afronden. Wat nou als ik dit mis, daar is gewoon een goede reden om daar niet naar te kijken weet je wel. Aangezien het bedrag hoeft je daar geen aandacht aan te besteden er zijn genoeg mensen die denken dat ze dat nog moeten doen en vervolgens veel te veel tijd aan spenderen. Ja dat is natuurlijk issue dat je met de tijd die je daaraan besteedt dat je dat niet aan veel belangrijkere zaken kan besteden. *Geeft het huidige systeem zoals die nu dan is wel genoeg ruimte om je doelen te behalen in de organisatie?* Uhm mijn persoonlijke doelen of het doel van een jaarrekening controle? *Controle ja.* Ja uhm ja dat denk ik wel. Het is ook wel veranderd ik durf vanuit het verleden, niet dat het bij mijn cliënten is voorgekomen, maar ik denk dat het best eens ooit zaken afgeraffeld werden en echt werd gekeken naar het budget. WE hebben gewoon geen tijd/geld meer daarvoor. Vandaag de dag is dat wel, dat is gewoon echt anders. Eerst moet het werk gewoon goed uitgevoerd worden en dan is het achteraf kijken hey shit we hebben hier 50.000 euro overrun, en we moeten dat nog gefactureerd krijgen. Kijk goed maar dan is het werk al wel gedaan, dat is op zich wel positief. Wat betreft de werkzaamheden die heb je dan wel uitgevoerd en het commerciële plaatje wordt dan wel iets minder geprioriteerd, dat is op zich wel positief. *Zeker.* En dat wil men ook wel graag zien. *Maar ook jullie gingen er nu toch ook voor zorgen dat er minder cliënten werden binnengehaald zodat er genoeg aandacht was...* Ja klopt klopt. Er zijn echt duizenden uren uit gestreept, want er werd geïdentificeerd dat mensen het gewoon te druk hadden. Ja dat zie je nu gebeuren, als je meer tijd voor bepaalde zaken hebt kun je ook meer kwaliteit leveren. En wellicht ook wel efficiënter, want anders pak je iets op en dan ben je weer bezig met een andere klant en weer oppakken dat is gewoon niet efficiënt. *Oké en dan nu het kopje ethiek. Jullie hebben de code of conduct.* Nu moet ie uit toch (recorder) hahah. *Hahaha. De code of conduct en de vgba die regels en de VIO. Wordt daar veel gebruik van gemaakt tijdens het werk of hou je dat in je achterhoofd tijdens het werk?* Er zullen weinig

mensen bij EY zijn die letterlijk die code of conduct van EY kennen. We kunnen natuurlijk allemaal wel raden wat erin staat en daar worden we natuurlijk ook in opgeleid. Iedereen heeft allemaal natuurlijk een master gevolgd op een dusdanig moment, de vraag is of je daar al dingen echt kunt herkennen terwijl je nog niet aan het werk bent. Ik heb hem deeltijd gedaan dan is dat natuurlijk net iets anders. Maar vooral ook bij de post master daar zit ook wel gewoon ethiek in. Hoe ga je met bepaalde situaties om en blijf je ook een rechte rug houden. Dus als de klant zegt je wilt perse ergens een stukje documentatie voor hebben nou ja dan maar op een andere manier kunnen documenteren van hey het zal wel goed zijn. Dat wordt je wel echt bijgebracht om dat niet te doen, dan gewoon standvastig zijn en dwingen dat de klant bepaalde informatie gaat opleveren. Dat is heel raar, maar ik denk als ik voor mezelf spreek ja daar groei je eigenlijk een beetje mee op. Die gedragsregels zitten er gewoon ingebakken. Natuurlijk hebben we allemaal webbased learnings en klassikale learnings waarin deze zaken ook allemaal indirect wel gechallenged worden. *Wordt er dan ook echt gecontroleerd of er aan voldaan wordt?* Ja ik denk dat we wel een oogje in het zeil houden op elkaar. Op client-niveau als je het dan over ethiek hebt, nou ja mijn zinszien zit daar ook het onafhankelijk handelen/auditen is daar onderdeel van. Dat zijn werkzaamheden die afgedwongen worden door ons canvas/ons controleprogramma dat je daar werkzaamheden op doet. Dat je vaststelt dat ieder teammember onafhankelijk is, geen familiebedrijf, geen aandelen. Dat zijn allerlei dingen die daarmee plaatsvinden en verder is het vooral het goede reviewen van andermans werkzaamheden. En als iets te kort is gedocumenteerd dan moet je dat als eerste reviewer uhm moet je dat wel kunnen identificeren. De tweede reviewers zijn meestal de ervaren mensen en die weten wel welke punten zij beter moeten kijken waar iets fout kan zijn gegaan of iets kort de bocht is gegaan. Ja dusja dat is die preparer review cultuur die we hebben. *Je zei net ook al dat er uh e-learningen waren, zijn er nog meer trainingen die ethisch gedrag stimuleren die jij weet?* Ja ja je hebt natuurlijk enerzijds de learnings op het werk en anderzijds de learnings op je studie. Ja zeker voor de rest zijn er natuurlijk updates en nieuwsbrieven die er binnenkomen uhm ik denk alleen wel dat dat dingen zijn want je kan er gewoon goed de tijd voor nemen. Dat zijn wel zaken die ze dan toch sneller links laten liggen als ze het druk hebben, we zijn toch wel op een bepaalde manier opgevoed dan wel door de organisatie dan wel door de studie, dat je de basisbeginselen eigenlijk hoe je ethisch moet handelen binnen EY of richting de cliënten dan wel richting de maatschappij uhm dat die voor het

merendeel wel duidelijk zijn. *Oké en kun je naar jouw mening volledig onafhankelijk zijn?* Ja. Ja ja zeker. Uhm je kan het heel feitelijk aanpakken. Ik heb geen familieleden die ergens werken die ergens hoog in de boom zitten bij een organisatie die wij auditen. Voor de rest wat betreft mijn betrokkenheid bij mijn senior rol want je bent executive. Vanaf manager ben je wel op bepaalde areas de eindbeslissers/ kan zijn. Dat is ook wel wat betreft langdurige betrokkenheid nee dat niet. De onafhankelijke rol kan ik zeker uitvoeren. *Oké en dan nu de sollicitatieprocedure bij EY, hoe jij in dienst trad is natuurlijk wel een apart geval. Dus er werd geen background check gedaan of hoe ging dat een beetje in zn werk? Werd er wel gekeken of jij past binnen de normen en waarden van EY?* Ja ja natuurlijk. Weet je je kan ook zeggen ik heb twee dagen meegelopen. Als ik in die twee dagen uh ja weet ik veel ergens als n zombie heb gezeten en niet heel erg open was voor de mensen om mij heen met nieuwe teamleden. Ja je merkt dat vaak wel wat voor een vlees je in de kuip hebt. En natuurlijk de ware aard van het beestje kan nog altijd naar boven komen als hij echt maanden of jaren ergens functioneert, dat zie je niet op basis van 1 gesprek. Of iemand in een team past dat kun je wel snel zien. Background checks uhm of dat iemand bijvoorbeeld een VOG heeft die positief is in het geval van het persoon of weet ik veel activiteiten, dat weet ik niet of dat dusdanig gecheckt wordt. *Oké en dan nu het nieuwe kantoor wat voor een invloed denk je dat dat heeft op de cultuur die hier is en wat ze willen nastreven?* Ik denk wel dat dat de juiste impuls geeft. Ik zit hier op een woensdagmiddag en het voelt als een vrijdag met een lang weekend, ik zit hier al lekker casual. Ik moet zeggen dat dat het is gewoon nieuwe energie. Mensen durven zich ook wel wat informeler te kleden, de ruimte omheen compenseert dat. In het oude gebouw was dat minder. En ik merk dat daar ook niet echt opmerkingen over worden gemaakt, behalve dan vandaag was echt als n vrijdag maar ja prima. Maar merendeel van de mensen laten dat ook wel gaan. Het merendeel weet ook wel hoe ze zich moeten kleden. Dat is natuurlijk echt kleden maar wat ik net zei dat er ook wel een beetje nieuwe energie is. En ik denk wat voor mij misschien wat minder is maar voor de jongelingen bij ons, het is wat laagdrempeliger. Je kan overal gewoon naast een partner zitten naast een manager zitten en voorheen zaten die natuurlijk op losse kamers. Voorheen zaten de staff en seniors in de hoeken of op flexplekken en dat is nu gewoon weg dus dat is denk ik wel goed. Om het laagdrempelig te houden, een stukje communicatie en onafhankelijkheid te stimuleren. *En wordt er binnen EY ook op vertrouwd dat iedereen binnen EY goed gemotiveerd aan de slag gaat om de doelen zo snel mogelijk en zo goed mogelijk te halen?*

Ja kijk het is nu gewoon zichtbaar wat je doet met het nieuwe kantoor. Voorheen hadden we een verdieping daar zaten geen executives daar waren alleen flexplekken en dan zag je toch wel dat mensen gaan duiken vaak, een beetje duiken van oké die zitten een beetje onder de radar te werken. Niemand weet waaraan en dat is zo helemaal weg, het toezicht is beter dus ik denk dat dat wel positief is. Ik weet niet of dat de kant is waar je naartoe wilt met je vraag? *Jawel. En uhm in hoeverre denk je dat er ruimte is voor jou als auditor om je beslissingen af te stemmen op de situatie dat je echt ethisch aan het handelen bent?* Jazeker, er wordt van je verwacht om ethisch te handelen. Als iets niet ethisch is maar het kost minder tijd dan wordt er nog van je verwacht het ethische te doen. Dan kost dat maar iets meer tijd, kijk wat ik net als zei het is voortaan eerst minder denken aan het budget wat ook wel belangrijk is in zekere mate maar niet voor de mensen die daar zwaar uitvoerend erin zitten. Er zal gewoon de tijd moeten worden genomen voor de werkzaamheden die wij verplicht zijn te doen, om die ook echt te doen. En dan wordt er achteraf wel gekeken of we dat kunnen door factureren naar de klant. *Oké dus targets zijn minder belangrijk dan het proces zelf?* Ja wat je nu echt ziet, als het dan hebt over targets uhm een controledossier hebben we natuurlijk 3 hoofdfases. Daar zitten allemaal van die metertjes in en daar wordt best wel gewaakt door de partner en manager van hey hoe ver zijn we nou. Hoeveel review comments hebben we in die file zitten, hey kunnen we meer stappen maken. JA dat is wel iets wat je ziet, de performance zit meer op de operations en niet zozeer hoeveel uren zijn er gespendeerd. Het is meer die auditfile naar het eind te krijgen. *Oké duidelijk ja dat was het eigenlijk wel. Dank je wel!* Oké geen dank!

Transcript respondent 7

Graag stel ik mijzelf kort voor en leg de opzet van het interview uit.

Ik ben Nick Omes, 24 jaar. Ik ben student op de universiteit van Nijmegen.

Mijn scriptie gaat over accountability en ethics binnen de audit van EY, en de onderzoeksvraag luidt: How are accountability and ethics related and how does that relationship influence

behavior in a big four firm?. Binnen EY zijn er verschillende accountabilitysystemen denk hierbij aan de verantwoording die je moet afleggen naar de klant maar ook binnen EY zelf. Ik ga proberen uit te zoeken hoe de accountabilitysystemen binnen EY aansluiten bij de literatuur en hoe deze ethisch gedrag beïnvloeden. Om die reden wil ik graag interviews afnemen die ongeveer 30-45 minuten duren en de interviews zijn volledig anoniem.

Ik wil het gesprek via mijn smartphone opnemen, vindt u dat goed? De antwoorden die u geeft op onze vragen zullen uitsluitend gebruikt worden voor ons onderzoek. Alleen mijn supervisor en ik zullen de informatie zien. We zullen uw naam daarnaast niet gebruiken. Bent u geïnteresseerd om de resultaten van het onderzoek in te zien wanneer we het af hebben? Het gesprek duurt ongeveer 30-45 minuten.

Dan eerst wat algemene vragen, wat is je functie binnen EY? Ik ben junior manager. En hoelang ben je al werkzaam bij EY? Uuh iets langer dan 5 jaar. En wat was je reden om bij EY te gaan werken? Uuh ik had hier stage gelopen en dat beviel heel goed. Ik vond de collega's vooral heel gezellig uh dus toen dat ik ja waarom niet. Ik had hier gewoon stage gelopen en er was een goede klik dus toen dacht ik laat ik hier maar eens gaan werken. Oké en waarom heb je dan voor de assurance gekozen? Uuh dat was eigenlijk een logische keuze na mijn studie. Ik heb uh bedrijfseconomie gestudeerd en daarna master accountancy en toen uhm ga je een beetje oriënteren. En ik vond op basis van mijn bachelor sowieso de vakken accounting and finance meestal het leukste. Dus toen dacht ik oké accountancy past waarschijnlijk wel bij mij. Toen had ik een meeloopstage gedaan en uhm wat ik vooral heel leuk vind is dat je uhm bij heel veel verschillende bedrijven kan binnen kijken en dat je een best wel steile leercurve hebt binnen EY. Dus toen dacht ik uh ja daarom assurance. Oké en kun je uhm jouw werkzaamheden kort beschrijven, wat je doet? Uhm ja ik werk dan in de internationale praktijk met name hier bij EY, dus ik heb eigenlijk maar twee grote klanten. Uhm nou ik ben dan junior manager en uhm die functie houdt eigenlijk in dat ik uhm je hebt een controle team bij de klant natuurlijk en uhm ik ben eigenlijk uhm ja tussen de manager en de senior de controle leider. Uhm dus de controle leider is echt verantwoordelijk voor het operationele dus uh je hebt uh staff die moeten hun werk goed uitvoeren en uhm de controle leider stuurt hun aan of die pakt de complexe posten op. En uhm ik zit daar eigenlijk als schakel tussen naar de manager toe, de manager is echt bezig met oké gaan we de deadline halen uhm liggen we nog op schema uuh is het budget nog niet op

maar ook gaan de complexe posten uhm zitten er nog risico's die we nog niet hebben adressed hebben. En uhm ik zit daar een beetje tussen in dus ik moet eigenlijk aan beide kanten helpen dat het goed gaat. *Oké en je hebt vast wel van de accounting schandalen gehoord van worldcom en enron, wat voor invloed denk je dat dat heeft op het huidige werk van een accountant?* Uhm nou je merkt het natuurlijk aan de wet- en regelgeving dat die enorm is aangescherpt hé, als je kijkt naar de uhm hoe de AFM toezicht houdt in Nederland. Nou uhm we zijn natuurlijk een paar jaar geleden niet zo goed uit de bus gekomen met die uhm die dossiercontroles. Uhm en ik denk als ik nu terugkijk hoe we een controle deden een paar jaar geleden toen ik net begon uhm dan hebben we wel echt veel stappen vooruit gemaakt qua kwaliteit alleen wat ik vind dat is uuh de wet- en regelgeving is zo erg aangescherpt we zijn echt zo'n enorm gereguleerd beroep dat we soms te erg aan het controleren zijn bijna voor de toezichthouder of ja. En aan de ene kant kun je denken van ja dat is misschien goed want uhm we hebben nu eenmaal een normenkader waar we ons aan moeten houden. Uhm maar aan de andere kant uuh je spreekt natuurlijk ook met je klant en die begrijpt het soms ook niet die denkt van ja waarom uhm die ziet soms niet de toegevoegde waarde van dat wij zo diep moeten gaan maar uhm het staat gewoon in onze regels dat we dit moeten doen maar zij vinden het soms ook wel uhm zij zien het meer als een last dan dat ze de toegevoegde waarde echt zien. En dat vind ik wel lastig om daar de balans tussen te vinden en ik denk dus wel dat de accounting schandalen er dus wel aan bij hebben gedragen dat die wet- en regelgeving zo enorm is aangescherpt omdat blijkbaar is de publieke opinie uhm ja die vinden dat het niet moet kunnen en uhm die vinden dus blijkbaar dat dat niet nodig is om ons in het gareel te houden. *Maar je vindt het dus wel een redelijk goede beslissing of denk je dat er nog iets anders moet gebeuren?* Uhm ik denk dat we nu eigenlijk weer terug moeten naar een balans vinden tussen uhm ik denk dat we de kwaliteit van de controle zeker uhm hoog in het vaandel hebben staan tegenwoordig en echt wel meer dan vroeger en hoe we dingen doen en waar we over nadenken als je denkt aan simpele dingen als uuh IPE waar komt het lijstje vandaan wat ik uit het IT systeem trek van de klant. Ja daar dachten we vroeger echt niet over na dus dat vind ik goede punten die de toezichthouder heeft uhm eigenlijk ons daar op heeft gewezen en heeft gezegd van het is niet goed genoeg, als ik daar nu naar terugkijk dan ben ik het daar wel mee eens. Dus dat vind ik een goede ontwikkeling, alleen uhm dat we steeds meer bang zijn dat we iets hebben gemist of uhm als je denkt aan onderwerpen zoals fraude en wet- en regelgeving dat er steeds

meer van de accountant wordt gevraagd. Ja de publieke opinie denkt dat wij elk nitty gritty ding gezien moeten hebben. En ja onder de huidige accountant controlling is dat nou eenmaal niet zo. Dus ik denk wel dat daar een verwachtingskloof zit, dus dat we daar uhm misschien nog iets aan moeten doen. *Oké en jullie moeten dan ook verantwoording afleggen naar het kantoor zelf toe en op welke manier leggen jullie dan verantwoording af, naar EY zelf? Naar EY? Ja.* Uhm nou ik denk op zich de goede ontwikkelingen richting EY is dat ze kwaliteit gewoon heel hoog in het vaandel hebben staan. Dus de tendens die je de afgelopen jaren ook gewoon echt merkt is uhm oké als we die extra uren moeten besteden en we krijgen een dossier van een 7 naar een 8 dan uhm ja zijn die uren dat waard. En ik denk dat dat vroeger niet zo werd gezien, dan was een 7 ook goed genoeg. Dus ja uhm in de zin van verantwoording afleggen dan denk ik misschien een beetje aan uhm we spenderen echt veel meer uren dan voorheen misschien op dezelfde opdracht omdat we ja gewoon met andere beelden ernaar kijken en omdat we misschien ook uhm meer werkzaamheden doen. Dus ik denk een stukje verantwoording is uhm daarover afleggen maar je merkt wel heel erg dat EY vraagt van ons oké kunnen we dingen niet slimmer doen of ontwikkelingen als gewoon innovatie en data analyse enz. kunnen we dat niet gebruiken om die uren bijvoorbeeld weer een stukje terug te dringen. *Maar mag dat wel bijvoorbeeld van de AFM dat je dat steeds meer gaat gebruiken of is dat al goedgekeurd dan?* Ja nou daar is nog eigenlijk heel veel onduidelijkheid over. Ook als je naar de controle standaarden kijkt dan komt data analyse daar totaal niet in voor. Omdat daar een recente ontwikkeling is denk ik dat daar ook nog wel echt iets van guidance of wet- en regelgeving over moet komen. Uhm nu heeft EY natuurlijk hun eigen interpretatie daar aan gegeven. Uhm wij gebruiken data analyse met name op de omzet gebruiken we het best wel veel en daar steunen we ook best wel flink op. En ik denk op zich uhm als wij het er met elkaar over hebben dat we het er wel over eens zijn van oké dit geeft ons voldoende assurance uhm maar de toezichthouder heeft daar nog nooit iets over gezegd of op gevonden. Want uhm er komt dus weer uhm volgens mij uhm binnenkort komt er weer een lading dossier inspecties dus dan zullen ze ook steeds meer data analyse gaan tegenkomen dus dan zullen ze vast daar iets van vinden haha. *Oké en stel dat ik als assistent ga beginnen volgend jaar wordt er dan vertrouwd dat ik mijn werk goed uitvoer of hoe wordt er gecontroleerd op mij?* Uhm wat natuurlijk inherent is aan onze organisatie is dat er altijd een reviewslag zit en zelfs meer dan 1. Jij begint als staff noemen we dat assistent accountant en uhm boven jou zit een

controle leider, de senior staff, en het is altijd bij ons bij alle werkzaamheden die we doen is er een preparer, een detailed reviewer en een second level reviewer. Dus dat betekent jij hebt je werkzaamheden gedaan er gaat iemand een detailreview uitvoeren dus dat betekent gewoon echt in detail kijken naar de werkzaamheden die je gedaan hebt. Als je bijvoorbeeld een deelwaarneming hebt gedaan van uhm een aantal items dan gaat die daar ook uhm ligt er beetje aan wie het doet maar sommige gaan echt één voor één al die dingen nog een keertje checken sommige zeggen ik pak er steeds groepsgewijs een paar. Dan heb je nog een high level reviewer en dat is uhm meestal op manager niveau die gaat er iets high level doorheen dus die uhm je hebt vaak een working paper waar een soort van samenvatting van je werkzaamheden in staan uhm die zal daar doorheen lezen en die zal met name focussen op de risico gebieden of op de bevindingen stel dat er iets uit je werkzaamheden komt. Dus ja vertrouwen uhm aan de ene kant wel want uhm ook die detail review we gaan niet alles wat jij hebt gedaan helemaal reperformen uhm maar er is wel altijd in zoverre een review dus ik denk uhm er moet wel vertrouwen binnen je team zijn hé. Dus stel ik ben jouw controle leider en ik leg jou iets uit dan ga ik er wel vanuit dat als jij uhm het niet snapt of vastloopt dat je mij een vraag stelt dus in zoverre is dat vertrouwen er en ook juist de assistenten op ons team zeggen we altijd die zijn eigenlijk het allerbelangrijkste want jij gaat zeg maar echt de details in en uhm echt de kleine dingen met elkaar aansluiten en als jij al bijvoorbeeld een beetje met de Franse slag erdoorheen gaat dan gaan wij dat waarschijnlijk niet meer zien dus in zoverre is er natuurlijk best wel wat vertrouwen. *Oké en stel uhm ik heb iets fout gedaan of iets ging mis wordt er dan alleen gekeken van oké dit moet de volgende keer echt beter of wordt er ook naar het proces gekeken waar de fout is gemaakt?* Uhm ligt er denk ik een beetje aan hoe grof de fout is. Vaak zie je op assistent niveau stel dat je hier begint en je maakt een fout dan is de instelling wel heel erg van uhm je komt net om de hoek kijken je bent eerstejaars assistent je kan niet van iemand verwachten dat die alles gelijk helemaal perfect doet. Dus in die zin zullen we meer vooruit kijken en zeggen hee Nick dit is wat er mis is gegaan volgende keer pak het zo en zo aan of trek eerder aan de bel want dan kunnen we het de volgende keer beter of efficiënter doen. Uhm maar ik denk dat als we merken dat er in de controle echt iets gruwelijk fout is gegaan dan gaan we echt wel kijken van oké hoe hebben we dit allemaal kunnen missen. En wat je bijvoorbeeld ook ziet is we hebben binnen ons kantoor ook dossierinspecties intern dus dan heb je een soort van kwaliteitscontrole. Ik heb bijvoorbeeld een controle afgerond en daarbij

is een interne reviewer naar mijn dossier komen kijken en die is gaan kijken van oké wat vind ik van dit dossier en of het op niveau is en uhm die is positief beoordeeld stel dat dit negatief was beoordeeld dan doen ze een root call analysis dan gaan ze gewoon echt kijken oké wat is er misschien binnen jullie team mis gegaan en hoe kunnen we dit in de toekomst verbeteren. Dus ze proberen wel aandacht te besteden aan het proces maar ik denk als het echt binnen je controle team is en de fouten worden zeg maar altijd gemaakt dan gaan we niet altijd naar het proces kijken. *Nee precies en kun je iets vertellen wat jouw voornaamste leerpunten zijn geweest gedurende jaren bij EY?* Uuhm even denken. Ja toch wel uhm dat je echt een team bent. Als je begint in ieder geval dat had ik heel erg ik heb best wel een groot verantwoordelijkheidsgevoel dus ik wilde het heel graag heel goed doen en uhm ik dacht ook echt van je begint dan met werken en dan denk je shit ik weet eigenlijk helemaal niks. Daar moest ik eigenlijk best wel erg aan wennen want ik dacht je hebt zolang gestudeerd en dan ga je beginnen en dan weet je eigenlijk nog niks dus daar heb ik me wel een beetje bij neer kunnen leggen. Uhm en daarnaast omdat je juist een team bent, je hoeft ook niet alles te weten van de hoed en de rand. We hebben ook zoveel wet- en regelgeving waaraan we moeten voldoen. Je hebt IFRS, Dutch GAAP je hebt zoveel smaken en kleuren dat je ook niet alles uit je hoofd kan weten dus dat je juist ook moet leveragen van de kennis die je binnen je team hebt. Dus ik denk uhm in ieder geval binnen mijn teams is het helemaal niet zo hiërarchisch, toen ik staff was praatte ik ook gewoon met de manager de partner zag je dan iets minder maar die knoopte wel gewoon een keer een gesprek aan als die dan bij de klant was. Dus ondanks dat we toch wel een beetje die hiërarchie hebben in onze organisatie is het niet uhm vond ik in ieder geval dat dat een drempel was om ook iets aan hun te vragen. Je merkt ook echt dat als je ergens tegenaan loopt dat iedereen elkaar dan wilt helpen. Dus uhm ja dat vond ik wel een leerpunt om dat zo te zeggen dat ik denk van oh je staat er niet alleen voor en je hoeft niet alles te weten zeg maar. *Oké en jullie moeten dan ook verantwoording afleggen naar de klant toe, dat gebeurt waarschijnlijk op basis van een contract. Weet jij ongeveer globaal hoe die eruitziet?* Uhm nou we hebben een engagement letter natuurlijk en uuh daar zit een soort van algemene voorwaarden aan. Die voorwaarden zeggen volgens mij heel simpel wij gaan jouw jaarrekening controleren, dit is de rapportage die we zullen afleveren aan jou nou dat is dan vaak een accounting verslag of in ieder geval een controlling verklaring dat staat er volgens mij in. En er staat in van uhm dat we niet de relatie verbreken tussentijds tenzij

abc nou ja de vaste dingen haha die erin staan. Er wordt natuurlijk een vergoeding afgesproken. Uhm ik zit even te denken. Nou ja er staat ook wel in wat de verantwoordelijkheden van de klant zijn en wat onze verantwoordelijkheden zijn, dus we wijzen de klant er wel op dat zij bijvoorbeeld hun eigen interne beheersing op orde moeten hebben dat dat hun taak is primair om te voldoen aan wet- en regelgeving en fraude te voorkomen. En we zetten dus ook heel duidelijk onze verantwoordelijkheden daarin, dat wij controleren met primair doel om opinie te geven op de jaarrekening en niet om te kijken of zij voldoen aan wet- en regelgeving of om iedere fraude te ontdekken zeg maar. Dus dat soort dingen staan er zeg maar in. *Oké en stel dat er nieuwe klanten worden gekozen, weet jij dan of er enige checks worden gedaan of uhm?* Ja zeker het is best wel een uitgebreid proces zelfs, we noemen dat AML. Stel ik heb een nieuwe klant en die wil ik graag aandragen dan hebben we een database waarin ik die klant moet invoeren. Die database uhm je moet dan een aantal gegevens van die klant invoeren bijvoorbeeld een KvK nummer uhm je moet identificatie van een klant dus je moet echt een getekend identiteitsbewijs bijvoorbeeld voor de wettelijk vertegenwoordiger van de klant dus dan soms de CFO, moet je echt een identiteitsbewijs. Dan moeten we een organisatiestructuur hebben uhm die moeten we allemaal invoeren in die database. Nou die database gaat dan een aantal checks doen bijvoorbeeld uhm je kan je voorstellen dat uhm stel dat wij de grote uhm bijvoorbeeld de dochtermaatschappij of de zuster of de moeder al controleren dan moeten we checken of we wel dienstverlening aan deze nieuwe klant kunnen doen. Dus hij gaat dan eigenlijk alle related parties zoals we dat dan noemen gaat die checken. En uhm we doen een adversed media check zo noemen we dat dus uhm dan gaan we echt kijken van oké is deze klant slecht in het nieuws gekomen is er uhm misschien fraude bekend of uh willen we deze klant wel aannemen zijn eigenlijk de overwegingen dan. En dan nog een stukje kunnen we deze klant aannemen dus hebben we genoeg resources, is er specifieke kennis voor nodig misschien is het wel een hele complexe business of dat soort dingen. Dus best wel uitgebreid proces. *Maar als ze dan bijvoorbeeld met fraude ofzo in het nieuws zijn gekomen is dat dan reden om hem niet aan te nemen?* Nou dan moet je wel uhm nou stel dat er een klant is die met fraude in het nieuws is gekomen dan moet jij wel goede argumentatie hebben waarom jij als partner is dat dan meestal hé waarom jij vindt dat het geen bedreiging is voor de reputatie van EY om met deze klant in zee te gaan. En je kan je ook voorstellen als je weet van oh deze klant heeft fraude gehad en wij gaan opinie geven over de

jaarrekening dan heb je wel meer exposure omdat de kans op herhaling groter is ik bedoel het kan natuurlijk bij ieder bedrijf gebeuren maar als je al weet oh deze klant uhm iedere dag gebeurt er wel iets dan ja moet je jezelf wel even twee keer afvragen willen we daarmee geassocieerd worden als EY zijnde. *Ja precies. Oké en jullie hebben dan kwantitatieve maatstaven dus jullie checken de harde nummers met materialiteit bijvoorbeeld en kwalitatieve maatstaven dus dan kijk je naar risico's en naar fraude, waar ligt de meeste focus op?* Uhm ik denk toch wel kwantitatief uhm als in onze materialiteit is wel heilig in zekere zin en zo proberen we onze controle ook wel efficiënt te houden hè dus we gaan niet elke nitty gritty getal zitten uitzoeken. Maar uhm wij vinden fraude gebieden en risico gebieden wel heel erg belangrijk dus uhm het zit ook wel een beetje in elkaar verweven. Dus we hebben overall materialiteit voor de jaarrekening maar als we uhm bijvoorbeeld bij omzet of fraude risico's dat vinden wij heel belangrijk dus op basis van onze materialiteit gaan we daar dan ook wel echt heel veel werkzaamheden aan doen. Dus uhm ja het is wel echt heel erg met elkaar verweven en als je denkt aan bijvoorbeeld uhm wij moet ook nadenken over wat vinden de gebruikers van de jaarrekening heel belangrijk. Dus als je bijvoorbeeld denkt aan bestuur beloningen die moeten ze tegenwoordig presenteren in de jaarrekening en daar gaan we wel echt met nou zou niet zeggen 0 materialiteit maar wel met hele lage materialiteit doorheen omdat we zeggen van oké dit is iets dat vinden we heel belangrijk en is niet terecht om daar met je materialiteit doorheen te gaan. *Oké en dan hadden we het net al over de regelgeving je zei dat dat een belangrijke rol speelt uhm wat voor invloed heeft dat op jouw huidige werkzaamheden?* Ja nou wat ik toen straks zei wat ik eigenlijk vind is we doen eigenlijk veel meer dan voorheen en we doen ook wel echt betere dingen. Ik denk dat de kwaliteit zeker ten goede is gekomen. Uhm maar je merkt het gewoon het leeft op de werkvloer ook uhm kleine dingen als dat we ons bewuster zijn geworden van oké wat zijn de werkzaamheden die we doen en waarom doen we dat. En ik vind dus de tegenslag of ja uhm de negatieve kant daarvan vind ik dat we soms te veel gefocust zijn op wat zal een reviewer hiervan vinden en dat we bijna geen keuzes meer durven te maken omdat we dan uhm bang zijn dat dat de verkeerde is. *Maar geeft het dan wel nog genoeg ruimte om je doelen te halen in de organisatie?* Uhm ja ik vind van wel maar ik denk dus dat we met z'n allen misschien een manier moeten vinden om er een soort van balans in te vinden. Dat we dus a als we echt denken dat we een goede argumentatie hebben gevonden bijvoorbeeld om linksaf te gaan dat we dan niet steeds weer terug moet komen op die

beslissing gaan we links of rechts omdat misschien de regulator of een reviewer dat zou kunnen betwisten van hee jij bent daar linksaf gegaan maar is dat wel de juiste keuze. Ja ik vind uhm nou ja uhm niet alles is nou eenmaal zwart of wit er zijn soms grijze gebieden en soms uhm tegenwoordig zijn we gewoon heel bang om die keuze te maken en dan zijn we echt met iedereen aan het checken van oh zijn jullie het er wel mee eens en zijn jullie het er wel mee eens en ja soms streeft dat zijn doel voorbij vind ik. *Maar jullie blijven wel ten alle tijden ethisch handelen laten we maar zeggen, het heeft daar geen invloed op?* Uhm ja vind ik wel ja. Ik denk aan ethisch handelen of nou ja onethisch handelen denk ik aan oké je hebt bijvoorbeeld een bevinding in de controle en dan denk je van ja fuck als ik dit vind dan gaat het me echt veel meer werk opleveren en problemen met de klanten dus we moffelen het onder het tapijt. Dan denk ik aan onethisch handelen en dat nee dat zou bij ons echt niet voorkomen. Hoe kut we het ook vinden als er echt zeg maar stront aan de knikker is dan sluiten we daar onze ogen niet voor. Dus uhm ik merk wel heel sterk juist kwaliteit en ik vind ethisch handelen staat daar een beetje mee samen vind ik. En dat we dat wel echt hoog in het vaandel hebben staan. *Oké en je zei net dat je zoveel mogelijk wilt verantwoorden om uiteindelijk toch wel verder te gaan of dat je daar moeite mee hebt?* Ja. *Heb je dan ook het gevoel dat je minder risico neemt om bepaalde dingen op te lossen of juist heel veel?* Nou ja mijn persoonlijkheid is in ieder geval heel erg risico avers dus uhm ik zal nooit een beslissing nemen waarvan ik denk dit is risky maar we gaan ervoor dat zit niet in mijn aard. Ik denk ook dat dat bij heel veel collega's niet zo is omdat wij accountant zijn haha, tenminste volgens mij zijn wij allemaal wel een beetje zo van we willen toch wel graag even uhm weten dat het in ieder geval de goede beslissing is. En ik vind dat we tegenwoordig daar té erg in doordraven als we zeggen van we moeten het echt met 10 mensen hebben afgestemd. Ik vind dat je op gegeven moment ook je eigen mening mag hebben en steunen op je eigen professionele kennis en kunde en als je het dan met een collega of iemand anders nog hebt afgestemd dan zal het wel, dus dat we daar niet in moeten doordraven. *Oké en dan nu het kopje ethiek. Hoe wordt er gebruik gemaakt van de code of conduct en de VGBA tijdens je werk als auditor? Houd je dat echt in je achterhoofd of ben je daar indirect mee bezig of helemaal niet?* Uhm niet echt moet ik zeggen. Ik moet wel zeggen als je denkt aan de VGBA bijvoorbeeld je hebt dan die fundamentele beginselen het is dan niet iedere dag als ik hier aan mijn bureautje schuif dat ik denk oké de 5 beginselen ik moet ze wel vandaag in mijn achterhoofd houden of dat als ik mijn werk aan het

doen ben dat iemand tegen me zegt van ja waar jij nu mee bezig bent kan niet want abc. Uhm dus niet in zoverre maar ik vind het ook meer uhm het zit ook een beetje in de cultuur hè je hebt een code of conduct binnen EY omdat je wilt dat je medewerkers zich gewoon goed en ethisch gedragen en volgens de normen en waarden die jij als bedrijf graag wilt naleven. En dit staat natuurlijk zeer parallel met de VGBA omdat de wet- en regelgeving dit van ons vraagt. Uhm dus het is ook meer als je eenmaal hier komt werken uhm we hebben gewoon een manier van werken en we hebben algemene normen en waarden waarvan we weten van oké we zijn collega's van elkaar en dit is hoe we met elkaar omgaan en dit is hoe we ons beroep gaan uitvoeren. Dus het is niet zo dat je er iedere dag bij stilstaat of dat je er heel vaak aan herinnerd wordt helemaal niet vind ik eerlijk gezegd. Ja die code of conduct moeten we geloof ik 1x in het jaar ondertekenen dat je zegt van uh ik zal hiernaar handelen. Dat is dan ook het enige moment dat ik daaraan denk en voor de rest is het ook wel automatische piloot werk. En dat je denkt uhm je eigen normen en waarden moeten ook wel in lijn liggen met die code of conduct en je weet wat ervan je verwacht wordt professioneel gezien. Dus uhm ik denk dat het zo een beetje met elkaar verwezen zit. *En als er dan iemand hier komt werken, wordt er dan ook echt gekeken of dat die binnen de normen en waarden van EY past? Wordt wel heel duidelijk uhm als wij iemand aannemen en je hebt hier bijvoorbeeld stage gelopen en je hebt hier meegelopen met klanten ik denk dat je dan al als stagiaire zijnde al een goed beeld krijgt van oké hoe gaan we professioneel met elkaar om, wat wordt er van mij verwacht als professional als ik zeg maar medewerker van EY ben dus hoe wordt er van mij verwacht dat ik met een klant omga ja uhm ten alle tijden moet ik professioneel handelen dus ik blijf netjes maar dat hoeft niet per se super formeel te zijn maar ja uhm gewoon professioneel. Dus ik denk uhm dat het op die manier gebeurt, tuurlijk kijken we er wel naar bij nieuwe mensen. Als hier iemand stage loopt en wij vinden dat die handelt uhm niet professioneel of die past niet bij ons dan zullen we dat wel uitspreken denk ik en dan wordt die waarschijnlijk niet aangenomen. *En weet je toevallig ook of er background checks worden gedaan of dat die bij jou zijn gedaan toen je in dienst kwam?* Volgens mij niet. Uhm nee zou het niet weten eerlijk gezegd. *Oké en je gaf net aan dat je niet echt gecontroleerd wordt of dat je ethisch handelt dus in overeenstemming met de code of conduct of de VGBA maar stelt er gebeurt iets wat eigenlijk niet door de beugel kan hoe wordt daar dan mee omgegaan?* Uhm daar wordt wel zwaar tegen opgetreden denk ik. Ik moet zeggen uhm dat ik het nog niet echt heb meegemaakt in die jaren dat*

ik hier werk dat er echt iets is voorgevallen dat iemand iets heeft gedaan dat echt niet door de beugel kan. Maar uhm je weet gewoon dat ze het hoog in het vaandel hebben staan dus stel het zou aan het licht komen dat iemand bijvoorbeeld die bevinding onder het tapijt heeft proberen te moffelen dan ja wordt daar wel echt heel zwaar aan getild en dan worden daar ook wel consequenties aan verbonden denk ik. Uhm ik zit even te denken. Ja we hebben bijvoorbeeld al dossierinspecties gehad van de AFM maar ook intern en stel je hebt daar een slechte rating uhm dan heb ik het meer over kwaliteit dan kan je niet echt zeggen iemand heeft onethisch gehandeld ofzo maar dan gaan ze daar ook al iets aan doen. Dat geeft wel aan uhm dat heeft dan alleen professioneel te maken hè dus de mensen hebben waarschijnlijk naar hun beste eer en geweten gedaan wat zij dachten dat goed was nou ja wij vinden dat dan niet goed genoeg daar wordt dan al tegen opgetreden. Dus als jij echt onethisch gaat handelen dan denk ik dat de consequenties heel zwaar zijn. *Oké dus je zou dan zeggen dat er niet echt sprake van forgiveness is dan of?* Ik denk het eerlijk gezegd niet, maar omdat ik het nooit heb meegemaakt kan ik het niet zeggen. Maar uhm ik vind uhm ik kan me haast niet uhm of misschien ook wel. *Ligt aan de ernst dan?* Waarschijnlijk ja, ja denk ik. *Oké en dan nu over de cultuur binnen EY. Het nieuwe kantoor, wat voor invloed denk je dat dat heeft op de cultuur en wat voor cultuur proberen jullie na te streven?* Uhm nou ik denk sowieso uhm iets minder uhm ik vond sowieso al niet dat we een hele formele organisatie zijn maar een open werkvloer, partners die geen eigen office hebben maar gewoon tussen iedereen zitten. Het helpt wel heel erg mee qua integratie en je komt collega's sneller tegen dus je maakt even een praatje. Je weet beter hoe uhm ja je ziet iemand zeg maar dus je weet beter hoe het misschien met iemand gaat dus uhm het helpt wel mee gewoon qua sociaal hè dus uh gewoon met je collega's. En daarnaast denk ik ook wel gewoon informeler en minder hiërarchisch. Als jij naast het kantoor zit van een partner die vraagt ook gewoon zal ik koffie voor je halen uhm er komt niet zo'n lading op de hiërarchie die we toch wel stiekem binnen ons bedrijf hebben denk ik. *Oké en denk je dat dat ook invloed heeft op de motivatie om harder aan de slag te gaan dan voorheen?* Uhm ja denk ik zeker. Voorheen had je natuurlijk uhm hadden we heel erg kamertjes minder visability en nu als iemand de hele dag YouTube zit te kijken dan valt dat wel op. Dus ik denk in zekere zin is het wel een beetje sociale controle. Uhm en ook de andere kant op juist voorheen werd het niet gezien als iemand hier in zijn eentje structureel tot 7 uur s 'avonds zat te werken en heel hard te beunen en nu valt dat op hè. Dan ziet iemand anders van hé

die zit hier nu weer tot heel laat en dan kan je misschien eerder signaleren van hé wat is er aan de hand en uhm kunnen we jou niet helpen of. Dus het werkt wel twee kanten op denk ik. *Oké en dan de laatste vraag. In hoeverre denk je dat het mogelijk is als auditor om je handelen af te stemmen op de situatie dus echt ethische overwegingen maken tijdens de dingen die je uitvoert? Is dat mogelijk of denk je van niet?* Ik vind het bijna iets vanzelfsprekends eerlijk gezegd. Omdat uhm wat ik net zei hè het is niet dat ik iedere dag nadenk van oh dit zijn de 5 fundamentele beginselen volgens de VGBA dus ik moet abc doen. Het is iets uhm het zit gewoon in je natuur ofzo. Ja je weet nu eenmaal ik heb voor dit beroep gekozen, ik wil graag professioneel overkomen en ik wil graag uh verder komen en dit is voor mij een manier die werkt. Dus iedereen vindt daar zijn eigen weg in. Maar uhm ik vind echt onethisch handelen dat zou geen optie zijn heb ik meer het idee. Dus ja uhm haha ik denk van wel. *Oké dankjewel.*