

## Reactie Green Paper Structuurmodellen Accountancy

Dr. Herman van Brenk RA  
Nyenrode Business Universiteit  
Maart 2018

### Inleiding

De Stuurgroep Publiek Belang (hierna: Stuurgroep) heeft in december 2017 de *green paper* Structuurmodellen Accountancy uitgebracht. In deze *green paper* worden fundamentele en maatschappelijk relevante vraagstukken aan de orde gesteld, namelijk de wijze waarop het accountantsberoep is georganiseerd en accountants hun geld verdienen. Het doel van de *green paper* is het evalueren van het huidige business-, partner- en verdienmodel van accountants en het in kaart brengen van mogelijke alternatieven. Deze thematiek sluit aan bij mijn proefschrift over de effecten van beloningsprikkelers en persoonlijkheidskenmerken op oordeels- en besluitvorming van accountants (Van Brenk, 2017, 2018). Door middel van deze reactie breng ik de volgende punten onder de aandacht van de Stuurgroep, die ik hieronder verder toelicht:

1. De weergave van wetenschappelijk onderzoek is te selectief en te eenzijdig.
2. Er is bewijs voor een negatieve invloed van het combineren van controle en advies op controlekwaliteit (businessmodel).
3. Een multidisciplinaire accountantsorganisatie werkt frictie tussen *audit* en *advisory* in de hand (businessmodel).
4. Partnerbeloning op basis van individuele prestaties werkt disfunctioneel gedrag in de hand (partnermodel).
5. De negatieve impact van winstdeling op objectiviteit is het grootst wanneer de link tussen winstdeling en individuele prestaties klein is en er veel ruimte voor professionele oordeelsvorming is (partnermodel).
6. Het huidige partnermodel past niet meer bij de doelstelling van het accountantsberoep (partnermodel).
7. De conclusie dat grotere kantoren een hogere controlekwaliteit realiseren houdt geen rekening met een mogelijke zelfselectie.

Mijn advies aan de Stuurgroep is om deze punten te verwerken in de *white paper*, zodat er een betere discussie kan plaatsvinden over de huidige en gewenste structuurmodellen van het accountantsberoep.

### 1. De weergave van wetenschappelijk onderzoek is te selectief en te eenzijdig

In de *green paper* is wetenschappelijk onderzoek weergegeven zoals “die bij de Stuurgroep bekend was of waarop zij is gewezen gedurende het schrijfproces” (p. 56). Dit zou kunnen impliceren dat geen brede zoekopdracht heeft plaatsgevonden naar wetenschappelijke literatuur. Voor een zorgvuldige analyse van de huidige structuurmodellen is dat wel noodzakelijk. Er is wetenschappelijk onderzoek beschikbaar – dat niet is geciteerd in de *green paper* – dat inzicht geeft in de negatieve gevolgen van de huidige modellen. Daarnaast bevat wetenschappelijk onderzoek – dat wel is geciteerd in de *green paper* – conclusies en observaties die het geschetste positieve beeld van het huidige partnermodel nuanceren.

In de formulering van conclusies in de *green paper* is gekozen voor dubbele ontkenningen zoals “bestaand wetenschappelijk onderzoek laat geen negatieve relatie zien tussen controle en advies in één organisatie en de kwaliteit van de wettelijke controle” (p. 20) en “bestaand wetenschappelijk onderzoek laat geen duidelijke negatieve relatie zien tussen het gangbare partnermodel en de kwaliteit van de

wettelijke controle” (p. 29). In hoeverre is *geen negatieve* relatie hetzelfde als een *positieve* relatie? En zijn deze conclusies wel gerechtvaardigd gezien het ontbreken van belangrijke studies en de selectie van conclusies uit de onderzoeken die in de *green paper* zijn verwerkt? De wetenschappelijke onderbouwing in de *green paper* wordt evenwichtiger als de conclusies uit wetenschappelijk onderzoek in zijn geheel worden weergegeven. Hierna geef ik verschillende voorbeelden om dit illustreren.

## **2. Er is bewijs voor een negatieve invloed van het combineren van controle en advies op controlekwaliteit (businessmodel)**

Met betrekking tot wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van de combinatie van controle en advies op controlekwaliteit is in de *green paper* gesteund op overzichtspublicaties. Het gevaar van deze beschrijvende literatuurreviews is dat niet alle studies zijn meegenomen en/of dat niet wordt gecorrigeerd voor verschillen in omvang van de dataset, tijdsperiode en setting. Een meta-analyse corrigeert wel voor deze verschillen, zodat de studies beter onderling vergelijkbaar zijn. Habib (2012) heeft deze onderzoeksmethode toegepast op 45 studies naar de invloed van de combinatie van controle en advies op controlekwaliteit en vindt support voor de restricties in het aanbieden van adviesdiensten aan controlecliënten. Hoewel er diversiteit in onderzoeksresultaten bestaat, laten zijn uitkomsten zien dat “the level of client-specific non-audit fees is associated with reduced financial reporting quality” (Habib, 2012, p. 214). Deze conclusie is niet meegenomen in de *green paper*.

In de *green paper* ontbreekt een verwijzing naar studies die het onderwerp inzake de combinatie van controle en advies hebben onderzocht vanuit de prikkels in het beloningssysteem van audit partners om omzet te genereren. Dit is een belangrijke invalshoek, aangezien de potentie om in de *toekomst* omzet te genereren bij een cliënt een bedreiging vormt voor de onafhankelijkheid van de accountant (Blay & Geiger, 2013; DeAngelo, 1981). Zo vinden Causholli, Chambers en Payne (2014) bewijs voor een lagere controlekwaliteit bij cliënten die vanwege een hoge groei veel mogelijkheden hebben voor adviesopdrachten en het jaar na de controleopdracht ook daadwerkelijk meer adviesdiensten afnemen bij de controlerend accountant. Uit aanvullende analyses is gebleken dat dit effect optreedt in de jaren 2000 en 2001 (voor restricties), maar niet meer in de periode 2005-2007 (na restricties). Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat de negatieve effecten van het combineren van controle en advies zijn verminderd na invoering van de restricties.

Verder toont recent wetenschappelijk onderzoek aan dat de omvang van adviesdiensten in Big 4 accountantsorganisaties een negatieve invloed heeft op controlekwaliteit (Meckfessel & Sellers, 2017). Hierbij is de omvang van adviesdiensten berekend door de opbrengsten uit adviesdiensten te delen door de totale opbrengsten per accountantsorganisatie. De uitkomsten van deze studie sluiten aan bij de zorgen die verschillende wetenschappers hebben geuit omtrent de commerciële cultuur als gevolg van de groeiende adviespraktijk van accountantsorganisaties (Dirsmith, Covalleski, & Samuel, 2015; Malsch & Gendron, 2013; Wyatt, 2004; Zeff, 2003).

## **3. Een multidisciplinaire accountantsorganisatie werkt frictie tussen *audit* en *advisory* in de hand (businessmodel)**

De *green paper* geeft een te positief beeld van het huidige partnermodel. Op basis van Greenwood en Empson (2003) is in de *green paper* (p. 28) bijvoorbeeld vermeld “dat het partnermodel wordt gekenmerkt door loyaliteit en commitment, waarbij professionals directe financiële waardering ondervinden van hun werk en het werk van hun collega’s.” In hoeverre is dit beeld daadwerkelijk van toepassing op het huidige partnermodel waarbij accountants werkzaam zijn in een multidisciplinaire

organisatie? De conclusie uit het artikel van Greenwood en Empson (2003) zoals opgenomen in de *green paper* heeft immers betrekking op *professional partnerships* in brede zin (*law, accounting, management consulting, advertising* en *architecture*). Voor het accountantsberoep kan dit anders liggen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de nuancering die Greenwood en Empson (2003, p. 923) maken: “In accounting, for example, the growth of multidisciplinary practice added to a firm’s heterogeneity as multiple professions combined within a single organization. This can lead to serious (and costly) conflicts over decision-making and strategic direction.” Hierdoor kan in een organisatie frictie ontstaan tussen een focus op commercie (korte termijn) en een focus op controlekwaliteit (lange termijn).

De toenemende heterogeniteit in de vorm van multidisciplinaire organisaties is zichtbaar in het groeiende aandeel van *tax* en *advisory* (ten koste van *audit*) in de omzet van accountantsorganisaties. Uit de jaarverslagen 2016-2017 van de Big 4 accountantsorganisaties blijkt dat het percentage omzet uit *tax* en *advisory* 72% bedraagt voor Deloitte, 58% voor EY, 60% voor KPMG en 61% voor PwC. Het groter wordende belang van de adviespraktijk geeft een verhoogde kans op frictie en een cultuur die is gericht op commercie en kortetermijnbelangen (Gendron & Spira, 2010; Huddart, 2013; Malsch & Gendron, 2013; Meckfessel & Sellers, 2017; Wyatt, 2004; Zeff, 2003). Het verdelen van de winst wordt moeilijker als het ene deel van de organisatie is gericht op investeringen in controlekwaliteit en het andere deel zich richt op groei en het genereren van omzet en winst. Dit intern verrekenmodel zorgt regelmatig voor een gespannen relatie tussen de advies- en controlepraktijk (MCA, 2016).

#### **4. Partnerbeloning op basis van individuele prestaties werkt disfunctioneel gedrag in de hand (partnermodel)**

In de weergave van de studie van Coram en Robinson (2017) in de *green paper* (p. 29) ligt de focus op de feitelijke constatering dat de beloning van audit partners in toenemende mate is gebaseerd op individuele prestaties: “Ook zijn in de afgelopen jaren de beloningsverschillen tussen individuele partners significant gestegen. Dit is een indicatie van toenemende gerichtheid op het functioneren van individuele accountants.” Er zijn echter meer belangrijke lessen te trekken uit deze studie. Enkele audit partners uiten bijvoorbeeld hun zorgen over het disfunctionele gedrag dat wordt aangemoedigd door middel van partnerbeloning op basis van individuele prestaties. Dit komt verschillende keren terug in de bevindingen van Coram en Robinson (2017):

“Some of these comments were consistent with the criticism of compensation policies identified by Wyatt (2004), where he noted a trend that those able to sell work more effectively, advanced more rapidly compared to those with technical expertise” (p. 116).

“The contributions of technical partners are considered fundamental to the future performance of firms, but the achievements of partners who have generated new revenue during the relevant period are more likely to be recognized and rewarded” (p. 119).

“This study shows that the manner in which accounting firms reward partner performance has changed significantly over the years. A more commercial approach has become common, which is consistent with the significant growth of these professional service firms” (p. 121).

Hoewel een commerciële cultuur wordt erkend in de *green paper*, is het voor een evenwichtige discussie over structuurmodellen noodzakelijk om de negatieve effecten van beloning op basis van individuele prestaties te onderkennen. Onderzoek in de psychologie toont aan dat financiële beloningen een ondermijnend effect kunnen hebben op de motivatie van mensen (Deci, 1971; Deci, Koestner, & Ryan, 1999, 2001; Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Dit komt ook tot uitdrukking in mijn proefschrift waarin ik aantoon dat winstdeling en variabele beloning een negatief effect hebben op het conservatisme in de

rapporteringsbeslissingen van accountants die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk openheid (Van Brenk, 2017). De samenvattende evaluatie in de *green paper* dat “oorzakelijke verbanden tussen structuurmodellen en tekortkomingen in kwaliteit niet [worden] aangetroffen” (p. 8), vereist daarom nuancering.

De *green paper* vermeldt enkele uitkomsten uit de studie van Knechel, Niemi en Zerni (2013) zoals die zijn weergegeven in de samenvatting van het artikel. Twee bevindingen uit de studie van Knechel et al. (2013), gerelateerd aan de commerciële cultuur van accountantsorganisaties en eveneens vermeld in de samenvatting van het artikel, zijn echter niet opgenomen in de *green paper*:

“We find that audit partners’ compensation is positively associated with the size of their clientele or the number of publicly traded clients, both of which represent revenue-generating opportunities” (p. 349-350)

“We find that that audit partner income is more sensitive to performance-related incentives, such as attracting new clients, as partners progress in their career” (p. 350).

De analyse van structuurmodellen wordt vollediger als ook deze aspecten van het huidige partnermodel worden geëvalueerd. In hoeverre past een dergelijk commercieel beloningssysteem bij een professie die is gefundeerd in een wettelijk mandaat, die is beschermd door een monopolie en die is gericht op het dienen van het maatschappelijk belang? Leidt het plakken van pleisters op de wonden van de huidige modellen op lange termijn wellicht tot een verlies van het bestaansrecht van accountants? Deze fundamentele vragen zijn belangrijk om te onderkennen wanneer wordt nagedacht over de mogelijke gevolgen van structuurmodellen voor controlekwaliteit.

##### **5. De negatieve impact van winstdeling op objectiviteit is het grootst wanneer de link tussen winstdeling en individuele prestaties klein is en er veel ruimte voor professionele oordeelsvorming is (partnermodel)**

De resultaten uit de studie van Trompeter (1994) naar de effecten van partnerbeloning zijn niet specifiek genoeg weergegeven in de *green paper*. De samenvatting in de *green paper* heeft slechts betrekking op de eerste hypothese uit zijn onderzoek, waarbij is vastgesteld dat winstdeling een negatieve invloed heeft op de objectiviteit van accountants. De uitkomsten van de tweede hypothese laten zien dat er sprake is van een interactie tussen winstdeling en de mate van restrictie in verslaggevingsstandaarden (GAAP). In de studie van Trompeter (1994) betekent dit dat winstdeling op basis van prestaties van de lokale vestiging (*small profit pool*) leidt tot een grotere mate van het accepteren van de voorkeuren van de cliënt dan winstdeling op basis van prestaties van de organisatie als geheel (*large profit pool*) indien er binnen de GAAP veel ruimte voor interpretatie is. Dit is een belangrijke bevinding in relatie tot onafhankelijkheid, aangezien audit partners gevoeliger blijken te zijn voor het belang van de cliënt indien de link tussen winstdeling en individuele prestaties klein is (dat is, in het geval van een *small profit pool*). Deze bevinding vraagt om maatregelen die de beloningsprikkel van audit partners doen verminderen, want de maatschappelijke relevantie van het accountantsberoep heeft vooral betrekking op die onderdelen waarin professionele oordeelsvorming een belangrijke rol speelt (dat is, waar de GAAP veel ruimte voor interpretatie geeft).

## 6. Het huidige partnermodel past niet meer bij de doelstelling van het accountantsberoep (partnermodel)

Naast het in de *green paper* aangehaalde artikel van Greenwood en Empson (2003) heeft Empson in 2007 een artikel geschreven over de houdbaarheid van het partnermodel in een wereld die verandert. Hierin komen zaken naar voren die relevant zijn voor het accountantsberoep. Een partner in een accountantsorganisatie geeft bijvoorbeeld aan:

“I do what I want, but the things I want are likely to help the firm because that is the way I have been trained. At one level we are completely independent, but we all march to the same tune without even thinking about it” (Empson, 2007, p. 24).

Verder schrijft Empson (2007, p. 24) dat “the innate drive of most professionals, together with their sense of commitment to the partnership, ensures that they continue to generate and maximize profits on behalf of the firm.” Uiteindelijk concludeert Empson (2007, p. 33) dat er een toekomst is voor het partnermodel, maar niet zonder evolutie: “It is up to the managers of professional service firms to ensure that the partnership *evolves* rather than simply becoming *extinct*.”

Een belangrijke functie van het accountantsberoep is om vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer te zijn (Limperg, 1932; Wallage, 2005). Gaandeweg heeft het beroep zich ontwikkeld tot het commerciële structuurmodel zoals we dat nu kennen. Dit model kenmerkt zich door verschillende belangen die een rol spelen in de uitoefening van het beroep, zoals het maatschappelijk belang, het cliëntbelang, het kantoorbelang en het eigen belang. In hoeverre zijn accountants hierbij in staat om primair het maatschappelijk belang te dienen? Uitgaande van een onbewuste *self-serving bias*, waarbij mensen geneigd zijn om hun eigen belang voorop te stellen, lijkt dit onmogelijk (Bazerman, Loewenstein, & Moore, 2002; Moore & Loewenstein, 2004; Moore, Tetlock, Tanlu, & Bazerman, 2006). Deze neiging wordt versterkt door het huidige structuurmodel dat homogeniteit bevordert, want “the socialization processes within the major firms are so entrenched as to ensure homogeneity among audit staff and a corresponding inability to think outside the pursuit of the short-range goals of the organization” (Wilkinson, Arnold, & Sutton, 2003, p. 77). Is het accountantsberoep wellicht vastgelopen in conformisme en kapitalisme (De Vries, 2017)? Hierin ligt een mooie kans om op zoek te gaan naar de oorsprong van ons beroep.

Naast de voordelen van het partnermodel worden in de *green paper* ook enkele beperkingen van het partnermodel genoemd, die zijn ontleend aan Greenwood en Empson (2003). Deze beperkingen zijn: (1) groeiende complexiteit van de accountantsorganisatie; (2) moeizame collectieve besluitvorming; (3) beperkte toegang tot extern kapitaal; (4) hogere kosten vanwege toegenomen juridisering; en (5) verminderde aantrekkelijkheid van het beroep in een maatschappij waarin meer nadruk ligt op de balans tussen werk en vrije tijd. De Stuurgroep ziet hierin voorsnog geen aanleiding om de huidige structuurmodellen te veranderen, want “de alternatieve modellen [kunnen] vergaande implicaties hebben voor de dienstverlening van de Nederlandse accountancysector” (p. 7). Heeft het handhaven van de status quo geen vergaande implicaties voor het accountantsberoep?

In de beperkingen van de huidige structuurmodellen ligt een fundamentele aanleiding om op zoek te gaan naar een goed alternatief. De huidige organisatie van het accountantsberoep kan voor sommige accountants een reden zijn om het vak te verlaten, omdat er geen goede aansluiting meer is bij de oorspronkelijke doelstelling van het beroep. Voor het op peil houden van de motivatie van mensen is het belangrijk dat de psychologische basisbehoeften inzake autonomie, competentie en verbondenheid worden bevredigd (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000a, 2000b). Een goede

analyse van structuurmodellen besteedt daarom aandacht aan de vraag welke bijdrage de huidige en alternatieve modellen leveren aan het bevredigen van deze basisbehoeften.

## **7. De conclusie dat grotere kantoren een hogere controlekwaliteit realiseren houdt geen rekening met een mogelijke zelfselectie**

Vanuit de overzichtsstudie van DeFond en Zhang (2014) is in de *green paper* (p. 36) aangegeven dat een “grote hoeveelheid onderzoek ... laat zien dat grotere kantoren een hogere controlekwaliteit realiseren.” Grotere kantoren zouden minder gevoelig zijn voor druk van een individuele cliënt en een hoger reputatierisico en claimrisico hebben. Deze conclusie ligt echter genuanceerder als rekening wordt gehouden met zelfselectie als mogelijke oorzaak voor het verschil in controlekwaliteit tussen grote en kleine accountantsorganisaties. DeFond en Zhang (2014, p. 278) wijzen hier ook op: “Going forward, however, more evidence is required to resolve the unsettled question of whether Big N quality differentiation is actually driven by self-selection.” Dit betekent dat de Big 4 accountantsorganisaties mogelijk een hogere kwaliteit leveren doordat zij cliënten aantrekken met een betere interne beheersing, een sterker intern toezichtorgaan en/of een lager risicoprofiel. Door middel van een statistische methode (*propensity score matching*) kunnen Big 4 cliënten worden gematcht aan vergelijkbare non-Big 4 cliënten en kan vervolgens het effect op controlekwaliteit worden gemeten. Wetenschappelijk onderzoek dat gebruik heeft gemaakt van deze methode concludeert dat er geen kwaliteitsverschil is tussen Big 4 en non-Big 4 als wordt gecontroleerd voor deze zelfselectie (Boone, Khurana, & Raman, 2010; Lawrence, Minutti-Meza, & Zhang, 2011). Hoewel er in de recente literatuur discussie wordt gevoerd over de validiteit van deze statistische methode (DeFond, Erkens, & Zhang, 2016; Shipman, Swanquist, & Whited, 2017), is het belangrijk om de nuancering van een mogelijke zelfselectie toe te voegen aan de claim dat grotere kantoren een hogere controlekwaliteit realiseren. Daarnaast is het goed om te realiseren dat er sprake kan zijn van een publicatiebias inzake onderzoek naar de effecten van Big N op controlekwaliteit (DeFond et al., 2016). Dit betekent dat onderzoek waarin dit effect is gevonden een grotere kans heeft om gepubliceerd te worden dan onderzoek waarin dit effect niet is gevonden.

### **Tenslotte**

Samenvattend is mijn conclusie dat de *green paper* geen goede basis vormt voor het debat over de structuurmodellen van het accountantsberoep. De wetenschappelijke onderbouwing vereist meer zorgvuldigheid en alternatieve modellen verdienen meer waardering. Het argument dat alternatieve modellen afwijken van de internationaal gangbare praktijk ligt inmiddels genuanceerder, want de voorzitter van de Britse toezichthouder (*Financial Reporting Council*) heeft in een interview in de *Financial Times* aangekondigd onderzoek te willen doen naar een *audit-only* model voor de Big 4 accountantsorganisaties (zie [accountant.nl](http://accountant.nl)). Kortom, er is voldoende aanleiding om (internationaal) aan de slag te gaan met een herijking van de wijze waarop het accountantsberoep is georganiseerd.

### **Referenties**

- Bazerman, M., Loewenstein, G., & Moore, D. (2002). Why good accountants do bad audits. *Harvard Business Review*, 80(11), 96-103.
- Blay, A., & Geiger, M. (2013). Auditor fees and auditor independence: Evidence from going-concern reporting decisions. *Contemporary Accounting Research*, 30(2), 579-606.

- Boone, J., Khurana, I., & Raman, K. (2010). Do the Big 4 and the second-tier firms provide audits of similar quality? *Journal of Accounting & Public Policy*, 29(4), 330-352.
- Brenk, H. van (2017). *Compensation incentives and personality traits: Three studies on their joint effects on auditor judgment and decision making*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit, unpublished dissertation.
- Brenk, H. van (2018). Een overzicht van drie studies naar de effecten van beloningsprikkels, omgevingsfactoren en persoonlijkheidskenmerken op oordeels- en besluitvorming van accountants. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 92(3/4), in press.
- Causholli, M., Chambers, D., & Payne, J. (2014). Future nonaudit service fees and audit quality. *Contemporary Accounting Research*, 31(3), 681-712.
- Coram, P., & Robinson, M. (2017). Professionalism and performance incentives in accounting firms. *Accounting Horizons*, 31(1), 103-123.
- DeAngelo, L. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183-199.
- Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1-27.
- Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58(2-3), 275-326.
- DeFond, M., Erkens, D., & Zhang, J. (2016). Do client characteristics really drive the Big N audit quality effect? New evidence from propensity score matching. *Management Science*, 63(11), 3628-3649.
- Dirsmith, M., Covalleski, M., & Samuel, S. (2015). On being professional in the 21st century: An empirically informed essay. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(2), 167-200.
- Empson, L. (2007). Your Partnership. Surviving and Thriving in a Changing World: The Special Nature of Partnership. In L. Empson, *Managing the Modern Law Firm. New Challenges, New Perspectives*. (pp. 10-36). New York: Oxford University Press.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Gendron, Y., & Spira, L. (2010). Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 275-300.
- Greenwood, R., & Empson, L. (2003). The professional partnership: Relic or exemplary form of governance? *Organization Studies*, 24(6), 909-933.
- Habib, A. (2012). Non-audit service fees and financial reporting quality: A meta-analysis. *Abacus*, 48(2), 214-248.
- Huddart, S. (2013). Discussion of empirical evidence on the implicit determinants of compensation in Big 4 audit partnerships. *Journal of Accounting Research*, 51(2), 389-397.
- Knechel, W., Niemi, L., & Zerni, M. (2013). Empirical evidence on the implicit determinants of compensation in Big 4 audit partnerships. *Journal of Accounting Research*, 51(2), 349-387.
- Lawrence, A., Minutti-Meza, M., & Zhang, P. (2011). Can Big 4 versus non-Big 4 differences in audit-quality proxies be attributed to client characteristics? *The Accounting Review*, 86(1), 259-286.
- Limperg, T. (1932). De functie van den accountant en de leer van het gewekte vertrouwen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 9(2), 17-20.
- Malsch, B., & Gendron, Y. (2013). Re-theorizing change: Institutional experimentation and the struggle for domination in the field of public accounting. *Journal of Management Studies*, 50(5), 870-899.
- Meckfessel, M., & Sellers, D. (2017). The impact of Big 4 consulting on audit reporting lag and restatements. *Managerial Auditing Journal*, 32(1), 19-49.
- Monitoring Commissie Accountancy (MCA). (2016). *Veranderen in het publiek belang*. Amsterdam, the Netherlands: MCA. Opgehaald van <http://www.monitoringaccountancy.nl/wp-content/uploads/2016/11/Eerste-Verslag-Monitoring-commissie-Accountancy.pdf>
- Moore, D., & Loewenstein, G. (2004). Self-interest, automaticity, and the psychology of conflict of interest. *Social Justice Research*, 17(2), 189-202.
- Moore, D., Tetlock, P., Tanlu, L., & Bazerman, M. (2006). Conflicts of interest and the case of auditor independence: Moral seduction and strategic issue cycling. *Academy of Management Review*, 31(1), 10-29.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Shipman, J., Swanquist, Q., & Whited, R. (2017). Propensity score matching in accounting research. *The Accounting Review*, 92(1), 213-244.
- Trompeter, G. (1994). The effect of partner compensation schemes and generally accepted accounting principles on audit partner judgment. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 13(2), 56-68.



- Vries, M. de (2017). Ode aan de rebelse geest. In M. Kloppenburg, & T. Jansen, *Artikel 5. De beroepseer van de accountant* (pp. 95-99). Stichting Beroepseer.
- Wallage, P. (2005). De actuele waarde van Limpergiaans vertrouwen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 79(4), 125-131.
- Wilkinson, B., Arnold, V., & Sutton, S. (2003). Understanding the socialization strategies of the major accountancy firms. *Accounting and the Public Interest*, 3(1), 58-79.
- Wyatt, A. (2004). Accounting professionalism - They just don't get it! *Accounting Horizons*, 18(1), 45-53.
- Zeff, S. (2003). How the U.S. accounting profession got where it is today: Part II. *Accounting Horizons*, 17(4), 267-286.