

prof.dr. G. Budding

DE GEBRUIKER CENTRAAL IN PUBLIC SECTOR ACCOUNTING



VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM

prof.dr. G. Budding

DE GEBRUIKER CENTRAAL IN PUBLIC SECTOR ACCOUNTING

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar
Public Sector Accounting, bij de School of Business and Economics van de
Vrije Universiteit Amsterdam op 17 mei 2023.

*Mijnheer de Rector Magnificus,
Zeer gewaardeerde collega's, alumni, studenten en toehoorders,
Lieve familie en vrienden,*

Inleiding

Dank voor uw komst naar deze oratie in het kader van mijn benoeming op de leerstoel Public Sector Accounting. Zoals u wellicht al gezien hebt, wil ik het deze middag met u hebben over de gebruiker. Over wie ik het dan precies heb en in welk perspectief, heb ik u vooralsnog in het ongewisse gelaten. Daar zal ik dan ook zo meteen verder op ingaan, maar graag wil ik mij eerst verantwoorden waarom ik voor dit thema heb gekozen. De fijnproevers onder u weten het al: vandaag is het ook Verantwoordingsdag in de Tweede Kamer, waarbij het koffertje met de jaarverslagen van het Rijk door de minister van Financiën aan de Kamer wordt aangeboden.

Belang van het gebruikersperspectief

Om u mijn motivering voor het thema te illustreren, vraag ik u in de rol te stappen van politicus, allereerst als lid van de Tweede Kamer en vervolgens als gemeenteraadslid.

Goed, u bent dus net kamerlid geworden, en laten we even aannemen dat u economie heeft gestudeerd en als econoom werkzaam bent geweest in het bedrijfsleven. U wordt meteen als financieel woordvoerder aangesteld. Een van de vragen waar u dan wellicht in uw nieuwe rol duidelijkheid over wil hebben, is wat de waarde van de bezittingen en schulden van de rijksoverheid is. Dat zou immers ook iets zijn waar u duidelijkheid over zou willen hebben als u financieel directeur bij een bedrijf zou worden. U gaat naar de website met financiële stukken, en u wordt aangenaam verrast door het overzichtelijke portal, rijksfinancien.nl, waar u de informatie kunt vinden. Iets minder prettig vindt u het alleen dat daar helemaal geen overzicht van de bezittingen en schulden, oftewel een balans, van de rijksoverheid te vinden is. Na even doorzoeken vindt u wel een overheidsbalans, maar dan niet in het jaarverslag, maar in de

begroting van het Rijk, de Miljoenennota (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2022). Deze overheidsbalans geeft een overzicht van de bezittingen en schulden van de overheid, waaronder in dit geval de rijksoverheid, decentrale overheden, waaronder de gemeenten, en de sociale-verzekeringsinstellingen worden verstaan. Uit deze balans leest u af dat de Nederlandse overheid eind 2021 bezittingen had ter waarde van 816,5 miljard euro. Een groot deel daarvan zijn bezittingen in de vorm van materiële vaste activa, zoals gebouwen. Die staan op de balans voor 479 miljard euro. Dat is een aanzienlijk bedrag en als gebruiker van dit overzicht wilt u dan natuurlijk graag weten hoe die activa precies gewaardeerd zijn. Bij uw studie economie heeft u namelijk geleerd dat hierbij de actuele prijs getoond kan worden, dus wat is het op dit moment waard, of de historische kostprijs, die gebaseerd is op de oorspronkelijke kosten en waarop in de loop van de tijd is afgeschreven. U weet ook dat als de historische kostprijs wordt gehanteerd er vaak sprake is van een onderwaardering op de balans: de bezittingen zijn dan meer waard dan wat er op de balans staat. Helaas vermeldt de toelichting op de overheidsbalans niets over deze waarderingswijze. Inmiddels bijna vier jaar geleden, bij de Miljoenennota 2020, werd hier wel een korte toelichting op gegeven. Toen werd uitgelegd dat “de ramingen voor de vaste activa zijn gebaseerd op de zogenoemde PIM, de Perpetual Inventory Method.” (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2019, p. 90), waarbij verder nog wordt toegelicht dat “Bij deze methode een lange tijdreeks van investeringen (wordt) gebruikt om de balanswaarden per activumtype te schatten.” (id).

Nu moet ik u eerlijk zeggen dat ik zelf nog nooit van deze methode had gehoord, en dat het me ook na deze korte uitleg niet geheel duidelijk was wat de methode inhoudt. Dit bleek niet alleen bij mijzelf het geval te zijn. Ik heb een aantal leden van de commissie Financiën van de Tweede Kamer gevraagd of zij bekend waren met de term en ook zij moesten daarop ontkennend antwoorden. De methode blijkt in te houden dat niet zozeer wordt getaxeerd wat activa nu werkelijk waard zijn, maar dat op basis van in- en uitgaande kasstromen hier een benadering van wordt gemaakt.

Goed, we verlaten even de Rijkscontext en stappen in de rol van gemeenteraadslid. Laten we het fysiek dichtbij huis houden; u wordt raadslid van de gemeente Amsterdam. In uw nieuwe rol wilt u meer weten over de kosten van de jeugdzorg. Dit is een belangrijk politiek thema: er zijn lange wachtlijsten en veel gemeenten klagen over een tekort aan middelen. U begint uw oriëntatie met het raadplegen van het meest recente jaarverslag. Dit jaarverslag blijkt een omvang te hebben van exact 500 pagina's, en nu vergeet ik bijna te vermelden dat er ook nog een bijlageboek is van meer dan 100 pagina's. U laat zich hier echter niet door afschikken en duikt verder de stukken in. Ook nu worden we in eerste instantie getrekteerd op mooie overzichten, waaruit u bijvoorbeeld kunt aflezen dat er aan Volksgezondheid, jeugd en zorg iets meer dan 1,2 miljard euro werd uitgegeven (Gemeente Amsterdam, 2022, p. 4). Bladeren we echter even door dan treffen we in het onderdeel 'Financiële hoofdlijnen' een overzicht waarin bij dit programma een bedrag staat van 980 miljoen euro, dus zo'n 200 miljoen minder. Nu kijkt u nog iets beter en ziet in de kop van de tabel staan dat het hier om financiële afwijkingen gaat. Maar voor een afwijking vindt u dit bedrag toch wel erg groot. U bladert iets verder terug en daar staat dat het om het resultaat gaat, maar wat wordt daar toch mee bedoeld? Gelukkig worden op p. 141 uw vragen beantwoord. De lasten waren inderdaad zoals aan het begin stond 1,2 miljard euro, maar daar stonden baten, dus opbrengsten van iets meer dan 200 miljoen euro tegenover. Overigens hadden we op p. 383 het antwoord ook kunnen vinden. Dames en heren, ilk weet niet of u het met mij eens bent, maar volgens mij wordt het de gebruiker met dit soort overzichten er niet altijd gemakkelijker op gemaakt....

Grote diversiteit aan gebruikers

U begrijpt nu wellicht mijn keuze voor deze oratie om aandacht te hebben voor de gebruiker binnen public sector accounting, meer specifiek de gebruiker van informatie die door financials en controllers binnen de publieke en non-profit sector wordt aangeleverd. Kan deze gebruiker wel uit de voeten met de aangeleverde informatie, en dan heb ik het over informatie die is opgenomen in begrotingen, jaarverslagen en allerlei

andere soorten rapportages. Is deze wel geschikt voor besluitvorming, sturing en verantwoording? In het vervolg van mijn bijdrage wil ik graag verder met u bespreken of de wensen en behoeften van gebruikers wel voldoende worden betrokken bij de informatievoorziening en hoe daar verbetering in kan worden aangebracht. Alvorens dat te doen is het goed om eerst na te gaan over wie we het precies hebben met 'de gebruiker'.

Gelukkig ben ik niet de eerste die zich over deze vraag heeft gebogen. Inmiddels 30 jaar geleden is de eerste druk is verschenen van het boekje 'Verslaggeving van organisaties zonder winstoogmerk. Een normatief raamwerk.' In dit boekje wordt onder meer uiteen gezet welke groepen van gebruikers van verantwoordingsinformatie kunnen worden onderscheiden. In tabel 1 ziet u dat Annemieke Herremans (Herremans et al., 2003) en haar coauteurs een onderscheid maken tussen maar liefst negen groepen van gebruikers. Iedere gebruikersgroep heeft daarbij eigen belangen, en op grond daarvan ook andere informatiebehoeften. De informatiebehoeften van de gebruikers bepalen welke informatie de verslaggeving zou moeten bevatten en daarmee ook de doelstellingen van die verslaggeving. Zo zijn vreemd vermogenverschaffers, zoals banken, wellicht meer geïnteresseerd in de financiële levensvatbaarheid en minder in de uit te voeren activiteiten. Overigens denk ik dat we over diverse elementen in deze tabel tegenwoordig anders denken dan dertig jaar geleden, toen het overzicht in eerste instantie werd opgesteld.

Binnen de context van de publieke- en non-profit sector kunnen dus een groot aantal gebruikersgroepen worden onderscheiden, die ook nog eens uiteenlopende informatiebehoeften hebben. De vraag is dan op welke gebruikersgroep je je vooral zou moeten richten. Wiens belangen laat je het zwaarste wegen als je moet kiezen welke informatie je aanbiedt en hoe je dat doet?

Tabel 1. Gebruikers gekoppeld aan doelstellingen

	Activiteiten en doelstellingen	Financiële positie en resultaat	Financiële levensvatbaarheid	Effectiviteit	Efficiency	Voldoen aan voorschriften	Begrotingsinformatie
Aandeelhouders	+	+++	++	+	+	-	-
Donateurs	+++	++	++	+++	+++	++	+
Subsidiegevers	+++	++	++	+++	+++	+++	++
Vreemdvermogenschaffers	-	+++	+++	-	-	-	-
Overkoepelende organisaties	+	++	++	++	++	+	+
Toezichthoudende organisaties	+	++	++	++	++	+	+
Werknemers en organisaties	+	++	+++	-	-	-	+
Clënten	+	++	+++	-	-	-	-
Publiek	+++	+	+	+	+	+	+

Bron: Herremans et al., 2003

Legenda: - niet of nauwelijks van belang + enigszins van belang ++ belangrijk +++ zeer belangrijk

In het conceptueel framework dat ten grondslag ligt aan de IFRS, de verslaggevingsstandaarden die door alle beursgenoteerde organisaties in Europa moeten worden nageleefd, wordt hierover een duidelijke stelling ingenomen. Daarin wordt namelijk betoogd dat het hoofddoel van het verstrekken van verantwoordingsinformatie is: “to provide financial information that is useful to users in making decisions relating to providing resources to the entity” (IFRS, 2018, p. 5). Oftewel, je moet je vooral richten op die gebruikers die geld in je organisatie hebben gestoken of overwegen om dat te doen. Nu is er ook een tegenhanger van de IFRS voor de publieke sector en die heet de IPSAS. In het conceptueel framework daarvan wordt gesteld dat burgers en hun vertegenwoordigers als de primaire gebruikersgroep moeten worden gezien (IPSAS, 2014, p.

13). Alhoewel ik het er zeker mee eens ben dat ook burgers kennis moeten kunnen nemen van verantwoordingsinformatie, moeten de verwachtingen over hun daadwerkelijke gebruik wat mij betreft ook niet té hooggespannen zijn. In een recent in *TPC* en samen met Jan van Helden geschreven artikel (Budding & Van Helden, 2022a) geven wij dan ook aan dat wat ons betreft de primaire gebruikers van begrotings- en verantwoordingsinformatie politici zijn en daarnaast managers en medewerkers van ambtelijke diensten. Verder zijn naar onze mening de media en organisaties voor toegepast onderzoek intermediaire gebruikers, en burgers behoren tot de overige gebruikers.

Dat wij politici zien als primaire gebruikers heeft overigens ook formele redenen. De volksvertegenwoordiging, zoals een gemeenteraad, moet de begroting en de jaarrekening van de eigen organisatie goedkeuren. Verder is het dagelijks politiek bestuur, dus bij gemeenten het college van burgemeester en wethouders, verantwoordelijk voor het opstellen daarvan en ook voor het onderliggende financieel beheer. Kortom, zij dragen daar de formele verantwoordelijkheid voor en hebben die informatie ook nodig voor eigen gebruik. Dat wij managers en medewerkers van ambtelijke diensten ook tot de gebruikers rekenen heeft verschillende redenen. De eerste is dat de stukken ook voor hen een kader geven waaraan geld uitgegeven kan en mag worden, dus waartoe zij geautoriseerd zijn. Ten tweede helpt het hen om op financiën te sturen, want ze dienen in de gaten te houden of de uitgaven binnen de gestelde kaders blijven. Maar het heeft er ook mee te maken dat verantwoording helpt om zelf te leren. Dat leereffect zit wat mij betreft voor een belangrijk deel ook in het proces verweven waarmee de verantwoording tot stand komt. Als je namelijk met verantwoording bezig bent, dan besef je dingen. Vergelijk het maar met het bijhouden van je persoonlijke uitgaven, vroeger in een papieren huishoudboekje, en tegenwoordig bijvoorbeeld in Excel. Bovens (2007) spreekt in dit kader over verantwoording als middel voor het vergroten van het lerend vermogen binnen de overheid. Ik ben het volledig met hem eens dat verantwoording niet alleen nodig is om democratische controle mogelijk te maken en bestuurlijke integriteit te bewaken, maar dat dit ook met dit lerende vermogen te maken heeft.

Bovendien helpt verantwoording, zo geven Bram Faber en ik (Faber en Budding, 2018) in een onderzoeksrapport aan, om de doelmatigheid van uitgaven in de gaten te houden. Wordt het geld aan de goede dingen besteed? Iedere euro kan maar één keer worden uitgegeven en juist om zoveel mogelijk voor de maatschappij te kunnen betekenen is het van belang om spaarzaam met de financiële middelen om te gaan.

Primaire gebruikers niet altijd centraal

Al enige tijd verzorg ik het vak Management en Financial Accounting binnen de postdoctorale opleiding tot Certified Public Controller van het Zijlstra Center. Dat vak begin ik altijd met een opdracht waarbij de studenten het jaarverslag van hun eigen organisatie en die van een medestudent analyseren. Hierbij moeten ze onder meer nagaan wie de gebruikers zijn van de bestudeerde jaarverslagen en waar dat uit blijkt. Wat ik daar helaas heel vaak teruglees, is dat het studenten wel duidelijk is wie formeel de beoogde gebruikers zijn, bijvoorbeeld omdat dit specifiek wordt aangegeven in een openingszin als ‘aan de leden van de raad’, maar dat zij daar in de vorm waarin het document wordt aangeboden en bijvoorbeeld de leesbaarheid vrij weinig van terugzien.

In een project dat ik samen met Martijn Schoute heb uitgevoerd naar kostensystemen bij gemeenten, dus hoe kosten worden toegerekend binnen gemeenten en hoe kostprijzen worden berekend, hebben we onder meer gekeken of de opzet van die systemen vooral afhankelijk lijkt te zijn van de wensen van externe partijen, zoals het CBS en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, of van de interne gebruikers van die systemen, zoals van managers. Uit dat project (Schoute en Budding, 2017) komt naar voren dat er vooral geluisterd lijkt te worden naar de externe belanghebbenden. Ook uit een onderzoek dat op dit moment loopt naar kostensystemen bij agentschappen van het Rijk en dat ik samen met Jos Klink verricht (Klink en Budding, 2022) komt naar voren dat het bij deze organisaties zeker geen gemeengoed is dat wensen van interne gebruikers volledig worden meegenomen bij de opzet van de

systemen. De mate waarin dat gebeurt verschilt sterk tussen de agentschappen.

Kortom, uit deze onderzoeksprojecten komen twijfels naar voren over de geschiktheid van de informatie voor primaire gebruikers zoals politici en managers en of zij wel voldoende worden betrokken bij vraagstukken over de totstandkoming en presentatie van de kosteninformatie. Dat roept meteen vragen op over hoe het verder gesteld is met de informatievoorziening aan gebruikers.

Gebruiker is redelijk tevreden

Dat de wensen van de primaire gebruikers niet altijd op de eerste plaats staan bij overwegingen over hoe informatie wordt gepresenteerd, wil niet meteen zeggen dat er grote ontevredenheid is over het werk van de financial en de controller. Tot nu toe heb ik het vooral gehad over verantwoordingsinformatie, maar door medewerkers op het terrein van financiën en control worden allerlei soorten andere informatie aangeleverd, en worden gevraagd en ongevraagd adviezen gegeven aan bestuurders, managers en andere betrokkenen.

In een onderzoek naar de inrichting en effectiviteit van de onafhankelijke controlfunctie bij woningcorporaties, dat ik samen met Gert de Jong en Marion Smit heb uitgevoerd (Budding et al., 2023), hebben we aan leden van raden van commissarissen, directeur-bestuurders, managers en de onafhankelijke controllers zelf gevraagd hoe tevreden zij zijn met deze functie. Hieruit kwam een mooi rapportcijfer van gemiddeld een 7,5 naar voren, waarbij de controllers zelf het meest tevreden waren, en de managers het minste, maar de gemiddelden tussen groepen liepen weinig uiteen. Wel vonden we grote verschillen in scores tussen de individuele respondenten.

Omdat ik met het oog op deze oratie graag meer wilde weten over hoe tevreden gebruikers van de financiële en controlfunctie zijn en welke verbeteringen zij zelf voor ogen hebben, heb ik in de periode van eind

maart tot half april van dit jaar een vragenlijst hierover uitgezet. Deze enquête heb ik aan vier specifieke groepen van gebruikers toegestuurd: wethouders financiën, gemeentesecretarissen, directeur-bestuurders van instellingen in het voortgezet onderwijs en leden van raden van bestuur van ziekenhuizen. Ook heb ik via LinkedIn gebruikers uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. Tot mijn genoegen hebben 124 personen op mijn verzoek gereageerd. Hiervan behoort bijna de helft (49%) tot de groep wethouders financiën, 20% is gemeentesecretaris, 14% is directeur-bestuurder van een school, 8% lid van de Raad van Bestuur van een ziekenhuis en 9% kent een andere functie dan hiervoor genoemd en vaak bleken dit financials of controllers. Omdat ik me in de enquête juist wilde richten op de niet-financials heb ik deze laatste groep buiten de analyse gehouden. Daarmee kwam ik op een bruikbare response van 113.

Om maar meteen te beginnen met de misschien wel belangrijkste uitkomst, de deelnemers aan de enquête geven geheel in lijn met het hiervoor genoemde onderzoek bij woningcorporaties een mooie 7,4 als cijfer voor de tevredenheid met het werk vanuit de financiële en controlfunctie. Tegelijkertijd zien we ook hier de scores sterk uiteen lopen. Gelukkig waardeert meer dan de helft van de respondenten (52%) het werk vanuit de financiële en controlfunctie met een 8 of hoger, maar daar staat tegenover dat 7% van de respondenten een onvoldoende toekent. Het zijn overigens verrassend vaak gemeentesecretarissen die een onvoldoende geven, en het door hen toegekende gemiddelde cijfer is ook het laagst, namelijk een 6,9, terwijl de andere groepen rond de 7,5 zitten.

Om verder na te gaan waar de gebruiker behoefte aan heeft en in welke mate daarin op dit moment wordt voorzien, heb ik aan de respondenten op twee aspecten vervolgvragen voorgelegd. Ten eerste heb ik navraag gedaan over de tevredenheid over verstrekte adviezen en ten tweede heb ik een aantal vragen voorgelegd over de verschaft rapportages.

Ongevraagd adviseren kan beter

Aan de tevredenheid met de adviezen hebben Mattheus Wassenaar en ik bij een eerder project ook al aandacht besteed. In het kader van een dag binnen het Zijlstra Permanente Educatie programma voor RA, RC en CPC hebben we aan de deelnemers gevraagd om aan een manager binnen hun eigen organisatie een vragenlijst voor te leggen over de activiteiten die van controllers verlangd worden en hoe ze de uitvoering daarvan percipieerden. Diezelfde vragenlijst hadden de controllers zelf ook ingevuld. Op die manier konden we nagaan of er een mogelijke kloof zit tussen beelden en verwachtingen van managers aan de ene kant en die van controllers aan de andere kant, oftewel of er sprake is van een ‘management accountant’ oftewel ‘controller expectation gap’. Eén van de belangrijkste bevindingen uit dat onderzoek (Budding en Wassenaar, 2021) was dat managers best wat vaker ongevraagd advies zouden willen krijgen van de controllers. Iets vergelijkbaars komt uit de huidige enquête naar voren. Uitgedrukt in een vijfpunts schaal, waarbij 1 staat voor de laagste score en 5 voor de hoogste, geven de respondenten een 4,1 op het vlak van de tevredenheid met de gevraagde adviezen en een 3,8 voor de ongevraagde adviezen. Een wethouder licht diens lage score als volgt toe: “Het mag wel wat pro-actiever, ik moet teveel met de inhoudelijke ontwikkelingen bezig zijn, zeker op het gebied van de financiële verhoudingen met andere overheden.” Een respondent uit de sector onderwijs geeft aan: “Ik krijg eigenlijk nooit ongevraagde adviezen.” Gelukkig zijn er ook de nodige positieve ervaringen, zoals blijkt uit de volgende quote van een gemeentesecretaris: “Als er iets aan de hand is staan ze er.”

Zoals gezegd is de tevredenheid over de gevraagde adviezen wat hoger dan die over de ongevraagde adviezen, maar ook hier is bij diverse organisaties ruimte voor verbetering. Zo geeft een gemeentesecretaris aan: “Vaak erg procedurele en technische adviezen. Het adviserend sparren is niet aan iedereen besteed (en veel meer nodig).” Een andere gemeentesecretaris stelt dat hij of zij “door krapte op arbeidsmarkt nu al tevreden is dat basisprocessen blijven doorgaan.”

Bruikbaarheid is OK, presentatie kan beter

Het grootste deel van de vragen in de enquête ging over de bruikbaarheid van de informatie die via rapportages vanuit de financiële en controlfunctie wordt verschaft. In het blad *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* is in 2019 een interessant artikel verschenen van de hand van collega's Jan van Helden en Christoph Reichard (Van Helden en Reichard, 2019), die aangeven dat wil informatie bruikbaar zijn, het van belang is dat deze relevant is voor de gebruiker en voor diegene ook begrijpelijk is. Bram Faber en ik (Faber en Budding, 2022b) hebben in een recent artikel aangegeven dat hier mogelijk nog prestatiewijze aan toegevoegd zou moeten worden, want als de informatie niet prettig wordt aangereikt, dan wordt deze wellicht ook minder frequent gebruikt.

Op de vraag in de enquête over de bruikbaarheid van informatie geven de respondenten, op de bekende 1 tot 5 schaal, een mooie gemiddelde score van 4,1. Toch worden er, ook door respondenten die een hoog cijfer geven, wel een aantal pittige kanttekeningen geplaatst. Zo zegt een aantal dat de informatievoorziening meer integraal zou moeten gebeuren, en dat deze nu teveel op alleen de financiën is gericht. Een gemeentesecretaris die een lage score heeft gegeven stelt over de rapportages dat deze "gericht zijn op verantwoording en politieke dekking, en niet op sturing."

Als we dan verder inzoomen op de determinanten voor bruikbaarheid dan zien we dat relevantie hoger scoort (4,1) dan begrijpelijk (3,8), wat op zijn beurt hoger scoort dan presentatie (3,5). Kortom, vooral de manier waarop informatie wordt gedeeld is voor verbetering vatbaar. Wel is opvallend dat de respondenten sterk van mening verschillen over de mate waarin verschaft informatie voor hen daadwerkelijk relevant, en dus van belang, is.

Zoals al in eerdere publicaties werd aangegeven, zou je verwachten dat er een zekere samenhang zit tussen de bruikbaarheid van rapportages en de onderliggende factoren relevantie, begrijpelijk en presentatiewijze. Uit

door mij uitgevoerde statistische analyses blijkt dat dit in de praktijk inderdaad gedeeltelijk het geval is: relevantie en begrijpelijkheid zijn beide sterk gecorreleerd met bruikbaarheid. Voor presentatie geldt dat echter niet.

Wat echter wel uit mijn statistische analyses naar voren komt, is dat als de wijze van presenteren van informatie beter is, de overall tevredenheid van de gebruiker met de financiële en controlfunctie toeneemt. Kortom, de gebruiker waardeert wel degelijk een goede manier van presenteren, maar het hoeft de bruikbaarheid van rapportages niet per se in de weg te staan.

Kloof verkleinen door vergroten relevantie en scholing

In de literatuur worden een aantal suggesties gedaan om de kloof tussen waar gebruikers behoefte aan hebben en wat ze op dit moment aangeboden krijgen, te verkleinen. Deze aanbevelingen zijn veelal gerelateerd aan elementen die ten grondslag liggen aan de bruikbaarheid van informatie, in het bijzonder relevantie en begrijpelijkheid. Wat betreft het vergroten van de relevantie, is een interessante studie die van collega's Henk ter Bogt, Jan van Helden en Berend van der Kolk. Zij zijn betrokken geweest bij een project van de provincie Groningen waarbij de programmabegroting werd herontworpen, waarbij met name ook werd gekeken of de informatie die in de programmabegroting was opgenomen aansloot bij de informatiebehoefte van de statenleden. Bij deze herziening waren deze gebruikers zelf nauw betrokken en over de nieuwe opzet toonden zij zich toen hier expliciet navraag over werd gedaan positief, zowel wat betreft het nieuwe format als de beschikbare prestatie-informatie. Wat de collega's door directe observatie echter ook waarnamen was dat het feitelijk gebruik in de praktijk toch beperkt bleef. Ter Bogt et al. spreken zelfs over 'very limited use' (Ter Bogt, Van Helden en Van der Kolk, 2015, p. 303). In hun artikel speculeren de auteurs over redenen waarom dit zo is. Wellicht is de informatie toch nog te complex voor politici en kan training helpen. Voor een andere mogelijke verklaring sluiten zij aan bij de Noorse collega Åge Johnsen (2008), die stelt dat het

beperkte gebruik van prestatie-informatie door politici mogelijk verklaard kan worden vanuit een efficiency perspectief. Hij doelt daarbij op het scheiden van taken en het feit dat politici zich vooral richten op beleidsterreinen die hun politieke aandacht hebben.

In een special issue van het internationale tijdschrift *Public Money & Management* waarvan Jan van Helden en ik gastredacteuren waren (Budding en Van Helden, 2022b) en in een aantal vervolgpublishaties daarop worden diverse suggesties tot verbetering genoemd. Een aanzienlijk deel daarvan heeft te maken met begrijpelijkheid. Zo stelt Griekse collega Sandra Cohen (2022) voor om bij opleidingen meer gebruik te maken van praktijkcases die gericht zijn op specifieke vraagstukken waarover besluiten moeten worden genomen. Door onder meer de Oostenrijkse collega's Tobias Polzer en Johann Seiwald (2022) wordt gewezen op de rol van intermediërende partijen, die kunnen helpen om informatie te duiden. In Nederland hebben we het dan bijvoorbeeld specifiek over de Dienst Analyse en Onderzoek van de Tweede Kamer, die daar een belangrijke rol in heeft.

Beperkte rol gebruikers over bepalen inhoud rapportages, meer meedenken over presentatiewijze

Ook in de enquête zijn aan de respondenten vragen voorgelegd over het verbeteren van de rapportages. De eerste vraag was of zij meer betrokken wilden worden bij het bepalen van de inhoud. Hieruit kwamen wat gemengde reacties naar voren. Het gemiddelde antwoord was neutraal (2,9), met een redelijk grote mate van variatie tussen de respondenten. Minder dan een derde gaf aan hier wel bij betrokken te willen worden. Door de respondenten werd naar mijn mening ook terecht gewezen op het belang om een onderscheid te maken tussen de feitelijke inhoud van rapportages, die neutraal dient te zijn en onafhankelijk tot stand moet zijn gekomen, en de kaders, dus wat voor soort informatie wordt verschaft, waarbij meedenken wel aan de orde kan zijn.

Zoals hiervoor al even aangegeven bleek uit de enquêteresultaten dat de presentatiewijze volgens velen voor verbetering vatbaar is. Aan de respondenten is in dat kader ook de vraag voorgelegd of zij als gebruiker van verantwoordingsinformatie intensiever betrokken zouden willen worden bij het bepalen van de presentatiewijze (het format) van rapportages. Ook hier was het gemiddelde rond neutraal (3,1), met ook aanzienlijke verschillen tussen de respondenten. Vier op de tien gaf aan daar wel betrokken bij te willen worden. Vooral de respondenten die stelden niet zo tevreden te zijn met de presentatiewijze, toonden zich bereidwillig om daarover mee te denken. Ook werd door de nodige respondenten aangegeven dat zij feitelijk al betrokken zijn. Het hiervoor genoemde efficiencymotief van Åge Johnsen hoorde ik ook terug, want diverse respondenten gaven aan geen tijd voor meedenken te hebben en het bepalen van het format liever aan anderen te willen overlaten, wat in de praktijk volgens hen helaas niet altijd lukt. Illustratief is de volgende quote van een bestuurder in het onderwijs: “Liever niet, maar ik doe het wel; wanneer ik inschat dat het 'te hoog over' is voor degenen die er mee moeten werken (veelal het perspectief van het management), dan bemoei ik me met de presentatiewijze/format.” Een uitspraak van een gemeentesecretaris sluit hier goed bij aan: “De wijze van begrijpelijk presenteren is erg afhankelijk van de groep waarvoor gepresenteerd wordt (college, raad, afdeling financiën, MT, etc.). Als gemeentesecretaris kan ik helpen om de inhoud van de presentatie goed te laten passen bij de informatiebehoefte van het specifieke gremium.” Blijkbaar is het vooral de aansluiting met de specifieke wensen van een bepaalde gebruikersgroep waar vraagtekens over bestaan.

Internationalisering en digitalisering als nieuwe uitdagingen op het vlak van verantwoording

In het al eerder genoemde in TPC verschenen artikel van Jan van Helden en mijzelf (Budding en Van Helden, 2022a) gaan we naast het gebruikersperspectief in op drie belangrijke ontwikkelingen die op dit moment spelen op het vlak van verantwoording, namelijk die van internationalisering, digitalisering en harmonisering. Op laatstgenoemde

kom ik later terug en graag wil ik nu eerst de andere twee ontwikkelingen onder uw aandacht brengen omdat deze naar verwachting de nodige gevolgen zullen hebben voor verantwoording.

Bij internationalisering gaat het om twee trends die op dit moment spelen. De eerste is dat de zogeheten International Public Sector Accounting Standards, die al geruime tijd in ontwikkeling zijn, in internationaal verband in toenemende mate worden geïmplementeerd. Hierbij geldt weliswaar dat deze IPSAS veelal niet één op één worden geïmplementeerd in landen of dat deze in Europees verband worden opgelegd, maar wel dat zij vaak als referentiekader dienen voor nationale verslaggevingsregels. Op dit moment houdt Nederland zich vrijwel geheel afzijdig van mogelijke invoering. De tweede trend op het vlak van internationalisering, en dat is een ontwikkeling van vele jaren, is dat in de regelgeving voor de verslaggeving van non-profit sectoren, zoals zorg en onderwijs, steeds meer regels worden doorgevoerd die gebaseerd zijn op eerdergenoemde IFRS, zoals een voorkeur voor het activeren en afschrijven van groot onderhoud, in plaats van het treffen van een voorziening daarvoor.

Bij digitalisering gaat het onder meer over het aanbieden van begrotings- en verantwoordingsinformatie via een daarvoor ingerichte portal. Op dit moment is naar schatting ongeveer de helft van de gemeenten hiertoe overgegaan. Ook is veel financiële informatie over overheids- en non-profit organisaties tegenwoordig te raadplegen via publiek beschikbare databases op het internet, zoals via de website van het Centraal Bureau voor de Statistiek en de Dienst Uitvoering Onderwijs. Dit betekent dat veel informatie feitelijk 'op straat' ligt. Als zoveel informatie publiekelijk beschikbaar is en niet door de organisaties zelf wordt verschaft, stelt hen dit voor de uitdaging om het eigen verhaal nog te kunnen vertellen. De mogelijkheid valt dan bijvoorbeeld weg om zelf een verklaring te geven voor al dan niet vermeende achterblijvende prestaties of hoge kosten.

Duurzaamheidsverantwoording als trend, maar is het behulpzaam?

Een andere trend die op dit moment speelt is de aandacht voor duurzaamheidsverantwoording. Voor grote bedrijven zijn daar in Europees verband in snel tempo nieuwe richtlijnen voor gekomen, de zogeheten CSRD, maar voor Nederlandse overheids- en non-profit organisaties is er op dit moment nog veel keuzevrijheid. Toch zie ik om mij heen de nodige initiatieven op dit vlak ontplooid worden. Zo hebben veel organisaties de Sustainable Development Goals, oftewel de SDG's, omarmd als kader voor duurzaamheidsverantwoording. Ook de VU heeft deze geadopteerd en u ziet deze niet alleen in het jaarverslag terugkomen, maar bij aankomst hier op de VU heeft u wellicht de SDG vlag zien wapperen en bent u over de SDG tegels gelopen.

Uit de gehouden enquête komt naar voren dat de mate waarin de organisaties waarvoor de respondenten werkzaam zijn aan duurzaamheidsverantwoording doen nog beperkt is. Slechts een kwart (23%) van de respondenten geeft aan dat de mate waarin dat gebeurt als uitgebreid kan worden gezien. Tegelijkertijd geeft bijna 40% van de geënquêteerden aan het voornemen te hebben om hier meer werk van te maken. Opvallend zijn de uitkomsten op de stelling "verantwoording over duurzaamheid, ongeacht de intensiteit waarmee uw organisatie dat momenteel doet, helpt om vanuit de eigen rol/verantwoordelijkheid te sturen op het realiseren van de doelen op dat gebied." Iets meer dan de helft van de respondenten is het hiermee eens, maar dat betekent dus ook dat iets minder dan de helft, om precies te zijn 42%, het hier niet mee eens is of hier neutraal tegenover staat. Kortom, er zijn de nodige geluiden over de mogelijk beperkte toegevoegde waarde van duurzaamheidsverantwoording.

De balans tussen kosten en opbrengsten is nu al zoek

Uit het voorgaande kwam al even naar voren dat er diverse uitdagingen op het vlak van verantwoording op organisaties in de publieke- en non-profit sector afkomen. Mijns inziens is het risico daarbij dat de balans tussen aan de ene kant de kosten (moeite, tijd, capaciteit, enz.) van verantwoording en aan de andere kant de opbrengsten (betere stuurmogelijkheden, afleggen van verantwoording) van jaarverslaggeving ongunstig uitpakt. Uit de enquête komt naar voren dat meer dan de helft van de respondenten (53%) nu al van mening is dat deze balans doorslaat naar de (te hoge) kosten, en als we ook nog eens de respondenten meetellen die neutraal hebben gestemd, dan blijkt dat slechts één op de vier geënquêteerden (26%) vindt dat deze balans op dit moment in orde is.

Integraal, digitaal en voor zover mogelijk geharmoniseerd

In de enquête is aan de respondenten gevraagd of zij suggesties hadden over hoe de gebruiker nog beter geholpen kan worden. Een advies dat daarbij vaker terugkwam was om beleid en financiën meer integraal te benaderen. De wens voor deze integraliteit werd overigens niet alleen geuit met betrekking tot de verantwoording, maar ook wat betreft de adviezen vanuit de financiële en controlfunctie. Ook daarin zou een nog betere koppeling tussen beleid en financiën moeten worden aangebracht. Andere suggesties hadden onder meer betrekking op het compacter maken van de rapportages en het meer sturen op maatschappelijk resultaat. Mede op basis van deze suggesties wil ik graag een aantal adviezen geven. Allereerst een vijftal specifiek op het vlak van rapportages en dan nog enkele over de relatie tussen gebruikers aan de ene kant en financials en controllers aan de andere kant.

Mijn eerste advies op het vlak van rapportages is: werk toe naar integrale, digitale en bondige rapportages. Die integraliteit zou wat mij betreft meteen aan het begin van een rapport tot uiting moeten komen. In plaats van een vaak anoniem en weinig zeggend voorwoord, zou een jaarverslag

moeten starten met een kort en bondig, en ook persoonlijk, verhaal van de bestuurder, waarin de belangrijkste uitdagingen en resultaten, zowel beleidsmatig als financieel, uiteen worden gezet. Direct daarna is er ruimte voor infographics waarin de financiële en niet-financiële ambities en resultaten, grafisch worden gepresenteerd. Deze kunnen meteen worden gekoppeld aan de belangrijkste beleidsmatige thema's en issues op het vlak van bedrijfsvoering. Dit alles voorzien van de mogelijkheid om meteen door te klikken voor het opvragen van nadere informatie. Deze nadere informatie zal in de praktijk daarbij vaak informatie zijn die al beschikbaar is, denk daarbij bijvoorbeeld aan beleidsdoorlichtingen, rekenkamerrapporten, algemene informatie over de organisatie en haar bestuurders, maar ook aan databases waarin veel informatie is opgenomen. In een rapport voor het ministerie van Financiën en de Algemene Rekenkamer spreken Bram Faber en ik daarbij over het hanteren van een piramidale structuur (Faber en Budding, 2020).

Ik kom daarmee direct op mijn tweede advies, namelijk maak ook voor verantwoording nog meer gebruik van IT. Dat hoeft overigens niet meteen super flashy te zijn. Ook in PDF's kunnen tegenwoordig hyperlinks worden geplaatst, hoewel het voor grotere organisaties voor de hand ligt om vanwege de beschikbaarheid van informatie op het internet en de mogelijkheden van dat medium, gebruik te maken van een webomgeving.

Mijn derde advies richt zich op duurzaamheidsverantwoording. Ook duurzaamheid, en dan volg ik het liefst de ESG benadering, waarin aandacht wordt gevraagd voor environmental (dus milieu), social en governance aspecten, verdient het om verwerkt te worden in een integrale aanpak. Het is wat mij betreft eigenlijk wat vreemd om een apart deel van het jaarverslag, bij gemeenten bijvoorbeeld een programma of paragraaf, daar specifiek aan te wijden terwijl duurzaamheid juist bij overheids- en non-profit organisaties in het DNA zou moeten zitten en integraal onderdeel zou moeten uitmaken van het beleid. Duurzaamheid in brede zin verdient dus een plek vooraan in het jaarverslag en niet ergens in een apart deel, zeker niet achteraan, of nog erger, in een apart rapport.

Mijn vierde advies is om verslaggevingsregels verder te harmoniseren. De voorbeelden die ik u aan het begin van deze oratie gaf waren eigenlijk al illustratief voor dit gebrek aan harmonisatie. Als een bedrijfseconomisch geschoolde lezer niet kan begrijpen wat de door de Rijksoverheid gehanteerde waarderingsmethode is of dat bepaalde baten en lasten op een bijzondere manier geïnterpreteerd moeten worden bij gemeenten, dan zijn we wat mij betreft niet helemaal op de goede weg. Daarom pleit ik er ook voor om verslaggevingsregels meer gelijk te trekken, waar mogelijk en gewenst analoog aan die voor het bedrijfsleven. Hierbij geldt ook dat – of we nu willen of niet – er steeds sterker een internationale component meespeelt. Bij het bedrijfsleven is deze ontwikkeling al lange tijd gaande, en het ligt zeer voor de hand dat dit voor de overheids- en non-profit sector ook steeds meer het geval zal zijn.

Mijn vijfde en laatste advies is: kijk eens wat vaker naar wat echt gebruikt wordt en hanteer ook eens wat vaker een spiegel. Het digitaliseren van verantwoording biedt mijns inziens veel kansen om het gedrag van gebruikers van informatie beter te volgen en te zien waar zij wel en niet op aanslaan. Met die spiegel bedoel ik het zelf – of bijvoorbeeld door collega's van andere organisaties – kijken naar de inhoud en opbouw van verantwoordingsstukken. Hoeveel aandacht wordt er bijvoorbeeld aan bepaalde thema's besteed en is dat conform het beleidsmatige en financiële belang daarvan? In een deelstudie van Bram Faber en mijzelf (Faber en Budding, 2022a) vonden we dat bij diverse ministeries de relatie tussen omvang van verantwoording en financieel belang behoorlijk zoek was. Bij één ministerie vonden we zelfs dat er een omgekeerd evenredige relatie was tussen de mate van verantwoording over beleidsterreinen en financieel belang. Oftewel, geef je er meer aan uit, dan vertel je er minder over. Maar ook: vraag eens wat collega's van buiten je eigen organisatie vinden van jouw rapportages. Wat valt hen op over relevantie, begrijpelijkheid en het format van de rapportages en welke tips hebben zij voor verbetering? Kortom, het wordt tijd voor een *bed en breakfast* benadering in public sector accounting!

Tweerichtingsverkeer tussen gebruikers en financials/controllers

Wat ik erg mooi vond om te zien bij de uitkomsten van de enquête, was dat de nodige respondenten niet alleen suggesties hadden in de richting van financials en controllers, maar ook kritisch waren over hun eigen rol. Zo werd gesteld dat er sprake zou moeten zijn van het meer gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid op het vlak van financiën en het vergroten van het financieel bewustzijn bij lijnmanagers. Hier wil ik ook meteen een mogelijk misverstand aan koppelen als we het hebben over een gebruikersgerichte benadering, namelijk dat er sprake zou moeten zijn van een ‘u vraagt wij draaien’ mentaliteit vanuit de gebruikers naar financials en controllers. Laatstgenoemden merken – ook vanwege hun deskundigheid en hun borgende en signalerende functie – dikwijls zaken op die anders of beter kunnen, zoals hoe maatschappelijke middelen beter ingezet kunnen worden of dat leidinggevendenden hun rol als integraal manager niet oppakken. Ik pleit daarom voor tweerichtingsverkeer tussen gebruikers enerzijds en controllers en financials anderzijds. Bij dat tweerichtingsverkeer hoort ook het vaker met elkaar in gesprek gaan over het waarmaken van wederzijdse verwachtingen. Wordt het werk van de financial en controller wel gewaardeerd? Wat vindt de gebruiker dat er beter kan? En welke tips heeft de financial of controller voor de gebruiker? Het wordt mijns inziens tijd dat er ook een ‘marriage course’ voor de relatie tussen gebruiker, financial en controller, populair gezegd tussen financials en non-financials, komt. Dit ook omdat zij veelal met elkaar in een gedwongen huwelijk zitten. En mijn tip is ook, houdt dan vooral ook dit soort gesprekken in perioden dat er geen expliciete spanningen zijn!

Onderzoeksagenda

Wat betekent dit voor de onderzoeksagenda van deze leerstoel? Ik wil u graag vijf richtingen noemen waarop ik samen met collega’s verder onderzoek zou willen doen.

De eerste is, hoe kan de integraliteit tussen beleid en financiën verder worden vergroot, in sturing en verantwoording? Een perspectief dat

daarvoor behulpzaam kan zijn, is die van *public value*, oftewel maatschappelijke waarde, waarbij het er kort gezegd om gaat dat de goede dingen worden gedaan voor de maatschappij, tegen een aanvaardbaar kostenniveau. Samen met Luc Salemans heb ik de afgelopen jaren dit perspectief toegepast op sturing (Salemans en Budding, 2023) en verantwoording bij HBO instellingen (Salemans en Budding, 2022), waarbij we naast de maatschappelijke kant ook aandacht besteden aan het financiële perspectief, wat wel wordt aangeduid als *public value accounting*. Met Roderick Fitz Verploegh en Mattheus Wassenaar richten we ons in dit perspectief op het verschijnsel Beleidscontrol waarbij het de bedoeling is dat beleidscontrollers een nog sterkere koppeling leggen tussen beleid en financiën (Fitz Verploegh et al., 2022).

Een tweede richting die ik ambieer om verder uit te werken heeft te maken met nut en noodzaak van wet- en regelgeving op het vlak van sturing en verantwoording. Vanuit de VU hebben we al een tijdje geleden het initiatief genomen tot het instellen van een expertgroep 'Rechtmatigheid, regels en bedoelingen', waar we vruchtbare gesprekken over deze thema's hebben. Recent heb ik met twee Portugese collega's, Patricia Gomes en Maria José Fernandes, twee papers afgerond waarbij we laten zien dat parishes, dat zijn een soort deelgemeenten, met gemiddeld zo'n 3500 inwoners, er in de praktijk veelal niet in slagen om te voldoen aan de eisen op het vlak van transparantie (Gomes et al., 2023) en verantwoording (Budding et al., 2023). Daar vinden we overigens dat juist dat het gebruik van social media een alternatief kunnen zijn om aan verantwoordingseisen te voldoen, omdat de kosten daarvan lager zijn dan voor het geheel optuigen van een eigen website. Met Shadrack Nkatiah en Frans van Schaik richt ik me op hervormingen op het vlak van verantwoording in Ghana, en met Herman van Brenk en Remko Renes kijk ik naar de wijze waarop accountantscontrole bij gemeenten op dit moment is georganiseerd en hoe verbeteringen daarin kunnen worden aangebracht. Met Ekaterina Svetlova en Silvia Pazzi ben ik op dit moment bezig met een project rond risicoverantwoording op rijksniveau, waarbij we onder meer waarnemen dat er in het Verenigd Koninkrijk de nodige regelgeving is op dit terrein, maar dat de materiële kwaliteit van

risicoverantwoording achterblijft bij de verwachtingen. Daaruit zijn ook lessen te trekken voor de Nederlandse overheid, die op dit moment stappen op dat terrein overweegt. Hierbij wil ik overigens zeker geen pleidooi houden dat regelgeving op het vlak van verantwoording nutteloos is of dat risicoverantwoording per definitie niet kan in een publieke sector context, maar ik wil wel een oproep doen voor meer aandacht voor wat wel en wat niet nuttig is. Hier ligt overigens ook een goede taak voor het Adviescollege Toezicht Regeldruk en de Raden voor de Volksgezondheid en Samenleving en voor het Openbaar Bestuur.

Een derde richting betreft de presentatie en het gebruik van verantwoordingsinformatie. Bram, dank voor de fijne samenwerking de afgelopen jaren op dit gebied en Jan van Helden, het is voor mij heel bijzonder hoe we op dit terrein samen kunnen optrekken. Een belangrijk nieuw thema op dit vlak is duurzaamheidsverantwoording. Ik ben er persoonlijk sterk van overtuigd dat we met elkaar grote inspanningen moeten doen om de aarde leefbaar te houden en dat ook organisaties in de publieke- en non-profit sector daar een bijdrage aan moeten leveren. Daarbij past ook verantwoording daarover. Maar hoe doe je dat op een goede manier, zodat het werkelijk een impuls vormt om zaken beter te doen? André Mol, Vera van Schie, Dolf van Eps en Gerda van Dijk, het is een groot genoegen voor mij om met jullie op dit thema samen te werken.

De vierde richting die ik wil noemen betreft de invloed van de politieke en institutionele context. Samen met Raymond Gradus, Martijn Schoute en Elbert Dijkgraaf hebben we in een aantal publicaties al gekeken naar de invloed van de politiek en andere factoren op de wijze van uitvoering van activiteiten bij gemeenten. Besteden ze bijvoorbeeld de afvalstoffeninzameling uit of nemen ze dat zelf ter hand? Daarnaast is vervolgonderzoek naar tendensen in de politiek en de invloed van politiek op het uitgavengedrag van gemeenten wenselijk. Raymond, Elbert, Vera van Schie, Stijn Klarenbeek en Marianna Sebó, dank voor de fijne samenwerking daarbij! Dat geldt ook voor Yvonne Krabbe, France Portrait en Marcel Canoy met wie we kijken naar de invloed van institutionele factoren op het doorschuiven van kosten in de ouderenzorg.

Last, but not least, de menselijke factor. Bij het vakgebied Economie gaat het om het gedrag van mensen, het is een sociale wetenschap, en dat betreft dus ook het werk van de controller en financial. Mattheus Wassenaar, dank voor het samen optrekken op dit gebied. Met Gert de Jong, Marion Smit en Kees van Montfort richt ik me op de functie van de onafhankelijke controller bij woningcorporaties. Daarbij vinden we onder meer dat om succesvol controller te zijn, het vooral van belang is dat de controller zich profileert als een betrokken en actieve adviseur en dat de woningcorporatie open staat voor de adviezen van de controller, dus een reflectieve houding heeft.

Dankwoord

Dames en heren, ik ben aan het einde van mijn oratie gekomen en ik zou graag een woord van dank willen uitspreken. Ik wil daarbij beginnen met mijn hemelse Leidsman en Vader, aan wie ik mijn bestaan hier op aarde en alle geneugten die hieraan verbonden zijn te danken heb.

Mijn ouders Ben en Liesbeth Budding, schoonmoeder Josje Peppink-van Westrienen, wijlen schoonvader Theo Peppink en ook de verdere familie en vrienden, wil ik heel hartelijk bedanken voor alle support en betrokkenheid. Ben, het is voor mij bijzonder om in het vakgebied van de Economie in jouw voetsporen te treden en ik heb er altijd veel bewondering voor hoe jij je in onderwerpen hebt vastgebeten. Liesbeth en Josje, jullie hebben altijd als een warme deken om ons heen gestaan, veel dank daarvoor, ook in het kader van de benoeming op deze leerstoel.

Collega's, dank voor alle fijne samenwerking. Veel van jullie namen heb ik in de loop van deze oratie al genoemd en die zal ik niet allemaal herhalen, maar een aantal namen zijn nog niet genoemd, terwijl het succes van hetgeen we hier aan onderwijs, onderzoek en valorisatie doen voor een belangrijk deel aan jullie te danken is, maar bovenal ook het werkplezier. Anna Kuczynski, Esther Siesling, Jacqueline Serry, Janeska Koning, Marleen Stieger en Patrizia Abinta, heel veel dank voor al jullie collegiale

betrokkenheid en fijne samenwerking en ik kijk zeer uit naar een voortzetting daarvan! Henri Dekker, Gerda van Dijk, Raymond Gradus en Rob van Eijbergen, dank ook aan jullie voor alle support voor de benoeming op deze leerstoel en het samen optrekken. Ook de nog niet genoemde collega's binnen de afdeling Accounting, waaronder Paul Claes, Eelke Wiersma, Luc Quadackers en Hanne Veldman, en het Zijlstra Center, ik geniet ervan om met jullie te mogen werken. Dat geldt zeker ook voor collega Sabien Dobbelaere met wie ik nu samen de verantwoordelijkheid mag dragen voor het Bachelorprogramma Economie en Bedrijfseconomie.

Tom Groot en Jan van Helden, het is voor mij heel bijzonder om in jullie voetsporen te mogen treden. Jullie zijn voor mij een groot voorbeeld, niet alleen qua ideeën over het vakgebied, maar ook collegiaal. Ik vind het altijd heel bemoedigend en inspirerend om te zien hoe jullie nieuwe collega's een warm welkom bieden en coachen, en dat hebben jullie ook bij mij gedaan. Dank ook voor jullie support en betrokkenheid bij de benoeming op deze leerstoel. En Jan, het is voor mij speciaal, en ik ervaar het als een grote eer, om nu jouw toga te mogen dragen.

Graag zou ik ook de namen willen noemen van een aantal organisaties en verenigingen rondom deze leerstoel en waarmee ik de samenwerking altijd zeer op prijs heb gesteld. Ik hoop op een prettige voortzetting daarvan. Beste collega's van de Algemene Rekenkamer, diverse gemeenten, ministerie van Financiën en andere ministeries, CIGAR, COELO, EIASM, EICPC, FAMO, Primo, ABGL, Berenschot, BMC, Deloitte, Finolia, NewPublic, Palladio, PCRS, Public Search en dan ben ik er vast nog een paar vergeten, dank, ook voor jullie komst vandaag!

Leden van het faculteitsbestuur en college van bestuur van de VU, dank voor het in mij gestelde vertrouwen. Een bijzonder woord van dank aan CvB lid Marcel Nollen, die menigmaal op mijn verzoek een bijdrage heeft geleverd aan activiteiten van het Zijlstra Center, en Arjen van Witteloostuijn, Rob de Crom en Mirella Kleijnen voor jullie support en betrokkenheid.

Last, maar zeker niet least, lieve Mariëtte, deze plechtigheid valt nagenoeg samen met ons 25-jarig huwelijksjubileum en het is voor mij heel bijzonder hoe we al zo lange tijd lief en lied mogen delen. Dank je wel voor al je steun en betrokkenheid, en dat geldt ook voor onze kinderen Myrthe, Ruben en Sybren. En lieve Mariëtte, graag wil ik onze gevleugelde uitspraak ook hier even herhalen 'je verveelt me nog steeds niet'!

Dames en heren, ik heb gezegd.

Referenties:

- Bogt, H.J. ter, Van Helden, G.J., & Kolk, B. van der (2015). Challenging the NPM ideas about performance management: Selectivity and differentiation in outcome-oriented performance budgeting, *Financial Accountability & Management*, 31(3), 287-315.
- Bovens, M. (2007). Public Accountability, in: Ewan Ferlie *et al.* (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press, 182-208.
- Budding, G.T., P. Gomes en M.J. Fernandes (2023). Digital governance and accountability: How are sub-city governments answering to these challenges, *working paper*.
- Budding, G.T., G. de Jong en M. Smit (2023). Strengthening governance in the Dutch social rented sector – The role of the independent controller, *working paper*.
- Budding, G.T. en G.J. van Helden (2022a). 'Back to the roots' bij begrotings en verantwoordingsinformatie in de publieke sector: Het gebruikersperspectief als primaire invalshoek, *TPC - Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control*, 22(4), 17-21.
- Budding, G.T. en G.J. van Helden (2022b). Editorial: Unraveling politicians' use and non-use of accounting information, *Public Money & Management*, 42(3), 137-139.
- Budding, G.T. en M.C. Wassenaar (2021). New development: Is there a management accountants' expectation gap?, *Public Money & Management*, 41(4), 346-350.
- Cohen, S. (2022). Debate: Accounting training for politicians—an alternative approach, *Public Money & Management*, 42(8), 576-577.
- Faber, A.S.C. en G. Budding, (2018). *Innovatie in Publieke Verantwoording: Eindrapportage 2017*, Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Faber, A.S.C. en G.T. Budding (2020). *Innovatie in Publieke Verantwoording: Eindrapportage 2018-2019*, Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Faber, A.S.C. en G.T. Budding (2022a). *Innovatie in Publieke Verantwoording: Eindrapportage 2020-2022*, Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.

- Faber, A.S.C. en G.T. Budding (2022b). What Drives Usability of Public Sector Online Reporting? An Explorative Study of User Preferences in Municipal Annual Reports, *working paper*.
- Fitz Verploegh, R., T. Budding en M. Wassenaar, M. (2022). Policy control as an alternative approach to performance-based budgeting (PBB) to strengthen the link between policy and financial means. *Public Money & Management*, 1-9. DOI: 10.1080/09540962.2022.2062162
- Gemeente Amsterdam (2022a). *Jaarverslag 2021*.
- Gemeente Amsterdam (2022b). *Jaarverslag 2021 Bijlagen*.
- Gomes, P., G.T. Budding en M.J. Fernandes (2023). Are small government entities able to cope with the demand for transparency? a longitudinal study of the drivers of e-government in Portuguese parishes, *working paper*.
- Helden, G.J. van en C. Reichard (2019). Making sense of the users of public sector accounting information and their needs, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(4), 478-495.
- Herremans, A.H.H.M. E.A.M. Mentink en V.C. Hartman (2003). *Verslaggeving van organisaties zonder winstoogmerk. Een normatief raamwerk*, Deventer: Kluwer/Limperg Instituut.
- IFRS Foundation (IFRS, 2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*, London: IFRS Foundation.
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSAS, 2014). *The conceptual framework for general purpose financial reporting by public sector entities*, New York: International Federation of Accountants.
- Johnsen, Å. (2008). Performance Information and Educational Policy Making. In: Van Dooren, W., Van de Walle, S. (eds). *Performance Information in the Public Sector. Governance and Public Management Series*, London: Palgrave Macmillan.
- Klink, J. en G.T. Budding (2022). Antecedents and use of cost accounting systems in Dutch executive agencies, *working paper*.
- Nkatiah, S., G.T. Budding en F. van Schaik (2022). Accrual Accounting Reforms in the Public Sector: A Systematic Review of the Literature", *working paper*.

- Polzer, T. en J. Seiwald (2022). Debate: The role of intermediaries between demand and supply of performance information—the missing link?, *Public Money & Management*, 42(8), 582-583.
- Salemans, L. en T. Budding (2022). Operationalizing public value in higher education: the use of narratives as an alternative for performance indicators, *Journal of Management and Governance*, 26(2), 337-363.
- Salemans, L. en T. Budding (2023). Management accounting and control systems as devices for public value creation in higher education. *Financial Accountability & Management*. <https://doi.org/10.1111/faam.12365>
- Svetlova, E., S. Pazzi en G.T. Budding (2023). Risk reporting in the central government: assessment of the current practice in the UK and the Netherlands, *working paper*.
- Tweede Kamer der Staten Generaal (2019). *Nota over de toestand van 's rijks financiën*, Den Haag: Tweede Kamer der Staten Generaal Ministerie van Financiën, kamerstuk 35 300, nr. 1.
- Tweede Kamer der Staten Generaal (2022). *Nota over de toestand van 's rijks financiën: Investeren in nu en later*. Den Haag: Tweede Kamer der Staten Generaal, kamerstuk 36 200, nr. 1.

