

Master Thesis

Robotic Process Automation in the External Audit Function: Defining and Validating an Evaluation Framework

Sander Julian van den Broek

Examination Committee:
prof. dr. J.R.O. Osterrieder
dr. J.M.J. Heuven

January 26, 2024
Enschede

University of Twente
Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences
Master of Science - Business Administration
Specialisation: Financial Management

"Many people are busy trying to find better ways of doing things that should not have to be done at all. There is no progress in merely finding a better way to do a useless thing."

HENRY FORD

Preface

Before you lies the master thesis “Robotic Process Automation in the External Audit Function: Defining and Validating an Evaluation Framework”. It has been written to fulfil the graduation requirements for the Master of Science degree in Business Administration, with a specialisation in Financial Management, at the University of Twente (UT) in Enschede, the Netherlands.

The main reason for choosing this topic is related to one of the courses I followed at UT: Information Systems for the Financial Services Industry. This course was the most challenging one I followed at UT, but it was also one that sparked my imagination. Learning about cutting-edge information technology currently being used and further developed within the financial services industry was highly fascinating to me, leading me to choose a thesis topic similar to the course.

Another important reason was the opportunity I was given to conduct my research at one of the biggest audit firms in the Netherlands. I thought that it would be wiser to write my thesis in collaboration with an organisation, instead of writing it on my own. This proved to be a wise decision, as my (albeit short) time at the audit firm taught me many valuable lessons and helped me to further develop myself both professionally and personally. Not to mention the fact that it allowed me to move to a different city and experience life in a more urban setting.

First and foremost, I would like to express my deepest gratitude to my thesis supervisors prof. dr. J.R.O. Osterrieder and dr. J.M.J. Heuven. Prof. dr. Osterrieder was one of the lecturers for the course Information Systems for the Financial Services Industry, and his opening lecture about neural networks and a short, personal story of his relating to his previous work experience at a large bank were the reasons for me to ask him to supervise my thesis. I decided to ask dr. Heuven to be my second supervisor, as he was one of the main lecturers for the course Entrepreneurial Finance, which was my favourite course at UT. Both prof. dr. Osterrieder and dr. Heuven were one of the best professors I had at UT (although I have to admit that all of my professors at UT were great), and I am more than glad that they agreed to supervise my thesis. I would like to thank them deeply for all of their support and invaluable knowledge and feedback they provided me during the research.

I also would like to extend my sincere thanks to my family for their continued support during my entire student life, starting with my bachelor’s, continuing with my pre-master, and now ending with my master’s. Now that my time as being a full-time student is over, I want to thank my parents for supporting me both financially and much more importantly emotionally during my studies. Everyone in my family has always been highly supportive of me and always cheered me on, both when things were going great and during the times

when things were challenging.

Likewise, I am extremely grateful to both my friends and my girlfriend. I will forever remember all the times when we would go on city trips or do other fun things together, as well as all the times when we would study all day, and on many occasions all night, on campus together. My time at UT would not have been nearly as enjoyable without them, and I do not think that I would have made it this far without their constant support, both academically and personally.

I would be remiss in not mentioning my study advisor, Charlotte Röring. She is one of the kindest and most supportive persons I have ever met. Without her support, I would not have been able to comfortably take my exams, find an internship, or devise a good plan of action. She was always more than willing to be a listening ear, give advice, or connect me with the right people. I want to thank her for everything that she did for me during my time at UT.

Last but not least, I am deeply indebted to the internship company where I had the opportunity to conduct my research and write my thesis. This endeavour would not have been possible without all of my colleagues, all of whom were incredibly supportive. There was not a single person who did not want to participate (or reluctantly participated) in my research, and all of the interviewees provided me with invaluable insights and knowledge that was not only highly vital for my thesis but also for my professional development. Next to that, I want to thank my mentor at the company for always being ready to answer my questions and for helping me find my place in the organisation. His feedback was incredibly important in shaping the research.

I sincerely hope that this thesis will be of value to my colleagues, other practitioners in the field, scholars, future students, and anyone else reading it. I hope that all of you enjoy your reading.

Sander van den Broek
Enschede, January 26, 2024

Abstract

The external audit function is facing many contemporary challenges, such as a shortage of skilled auditors, constantly changing laws and regulations, continuing scandals within the sector, high turnover rates, and where the focus of this thesis lies, innovations in information technology. One technology that can potentially change the way audits are conducted is Robotic Process Automation (RPA). Many papers have been written about the use of RPA in financial statement audits, but none have focused on the technology's success criteria in the sector. The aim of this thesis, therefore, is to determine how a successful RPA implementation in the context of external auditing can be conceptualised. During the research, interviews were conducted with assistant accountants, managers, partners, IT auditors, RPA consultants, and other staff. The entire research was conducted at one of the six largest audit firms in the Netherlands that hold a PIE license. The interview transcripts were analysed by following the Gioia method, which led to a process model explaining how RPA success can be defined within the audit sector. When an RPA solution meets certain information, system, service, and audit qualities, auditors will feel more inclined to make use of, and subsequently use, RPA tools, which in turn leads to all relevant stakeholders realising net benefits from the implementation. RPA on its own will, however, not transform the audit; the use of other technologies in combination with RPA is required. The audit of the future will be an integration of the traditional financial statement audit and the IT audit, where auditors will spend more time analysing and understanding clients' IT infrastructures, as opposed to reviewing and matching documents. To get to this point, there are still multiple hurdles, such as clients' IT systems, the mentality of auditors, the work culture at audit firms, and the overall vision that is taken by audit firms regarding embracing IT innovations. Future research can direct its attention to these areas.

Keywords: RPA, Audit, Automation, IT, Innovation, Success Criteria, Implementation

Contents

Acronyms	viii
List of Figures	ix
List of Tables	x
1 Introduction	1
1.1 Research Objective	4
1.2 Research Question	5
1.3 Relevance	5
1.3.1 Theoretical Relevance	5
1.3.2 Practical Relevance	6
1.4 Thesis Outline	7
2 Methodology	8
2.1 Interviews	10
3 Theoretical Framework	13
3.1 External Auditing	14
3.1.1 Audit Approaches and the Risk-Based Approach	15
3.1.2 Continuous Auditing	19
3.2 Robotic Process Automation	19
3.2.1 RPA Benefits and Downsides	20
3.2.2 RPA Technologies	22
3.3 RPA and External Auditing	23
3.3.1 Required Attributes	24
3.3.2 Lack of Adoption	25
3.3.3 Opportunities for Auditing	26
3.4 Evaluation Frameworks	26
3.4.1 Information System Evaluation Frameworks	27
4 RPA Demonstration	31
4.1 Bot Creation	31
4.1.1 Procedure Selection	31
4.1.2 Procedure Modification	33
4.2 Demonstration	33
5 Data Analysis and Findings	35
5.1 Process Model	35

5.2	Second-Order Themes	37
5.2.1	Information Quality	38
5.2.2	System Quality	41
5.2.3	Service Quality	44
5.2.4	Audit Quality	48
5.2.5	Intention to Use	51
5.2.6	Use	54
5.2.7	Net Benefits	57
5.3	Conclusion	60
6	Discussion	62
6.1	Implications	62
6.1.1	RPA and the Audit	62
6.1.2	Mentality and Work Culture	63
6.1.3	Paradigm Shift	64
6.2	Limitations	65
	References	66
	Appendix A Python Script	73
	Appendix B Interviews	84
	Interview Guide English	85
	Interviewleidraad Nederlands	91
	Transcripts	97
	Transcript Interview AA1	98
	Transcript Interview AA2	110
	Transcript Interview AA3	118
	Transcript Interview AA4	127
	Transcript Interview AA5	138
	Transcript Interview S1	148
	Transcript Interview M1	156
	Transcript Interview M2	165
	Transcript Interview M3	172
	Transcript Interview M4	182
	Transcript Interview M5	194
	Transcript Interview P1	206

Acronyms

IT Information Technology	2
CA Continuous Auditing	3
RPA Robotic Process Automation	3
DSRM Design Science Research Methodology	8
GAAP Generally Accepted Accounting Principles	14
ISA International Standard on Auditing	14
RMM Risk of Material Misstatement	17
BPA Business Process Automation	19
OSI Open Systems Interconnection	23
STS Socio-Technical Systems	25
IS Information System	27
D&M DeLone & McLean	28
FSA Financial Statement Account	32

List of Figures

1.1	The Aims and Categories of Theories, Models, and Frameworks Used in Implementation Science.	6
2.1	The DSRM Process Model.	9
3.1	Financial Statement Audit.	15
3.2	Steps in the Risk-Based Audit Approach.	16
3.3	Typical RPA Architecture in 2017 According to Gartner.	21
3.4	The Long Tail of IT Opportunities.	24
3.5	Updated DeLone & McLean Information Systems Success Model.	28
3.6	Categories of IS Success.	29
4.1	Reconciliation of Opening Balances, Performed Manually.	33
4.2	Reconciliation of Opening Balances, Performed with RPA	34
5.1	Process Model	36
5.2	Process Model, Including Second-Order Themes	61
5.3	Second-Order Themes, Mention Details	61

List of Tables

1.1 Thesis Outline	7
2.1 Interview Participants	12

Chapter 1

Introduction

Reliable financial reporting aids a multitude of internal and external stakeholders in making business decisions, such as allocating economic resources efficiently (Whittington & Pany, 2019). In many situations however, the financial statements of an organisation may depart from the appropriate accounting standards, such as due to unintended errors, lack of accounting knowledge, human bias, or deliberate falsification (Whittington & Pany, 2019). This implies that there is a social need for an independent party who examines the financial statements of an organisation to determine if they present a fair and objective view of its financial performance and position (Whittington & Pany, 2019). It is precisely the role of external auditors to fulfil this need. One of the auditors' contributions is to provide credibility to the information provided by an organisation (Whittington & Pany, 2019). When an organisation's financial statements are credible – meaning the information within can be believed – third parties such as shareholders, government regulators, creditors, customers, and others can rely on them to make economic decisions, such as whether to invest in or provide a loan to the organisation (Whittington & Pany, 2019). In other words, auditors can significantly reduce the information risk of decision-makers, which is the risk that the information used to make an economic decision is inaccurate (Whittington & Pany, 2019). Because of the economic and social risks of inaccurate financial reporting, companies of a certain size are required to hire external auditors to audit their financial statements.

The main objective of a financial statement audit is to obtain evidence if there is reasonable assurance that an organisation's financial statements are free from material misstatement (Jans & Eulerich, 2022; Whittington & Pany, 2019). Besides ensuring that an audit is conducted effectively, auditors must also carry out their work in an efficient manner (Jans & Eulerich, 2022). To meet the two objectives of effectiveness and efficiency, auditors typically employ a risk-based audit approach (Jans & Eulerich, 2022). With this approach, the emphasis lies on assessing business risk as opposed to merely audit risk, and the use of analytical procedures has become essential (Calderon & Cheh, 2002). Business risk can be defined as the chance that an organisation will not achieve its objectives, which is a much broader concept than audit risk – the chance of issuing a false audit report (Calderon & Cheh, 2002). The risk-based audit approach follows a top-down approach where the auditor first tries to get an understanding of the organisation's strategic objectives, followed by the associated business risks of those objectives, and continues with analysing the business processes, the internal controls, and lastly the financial statements (Calderon & Cheh, 2002). This top-down model differs from the traditional audit risk model, as even though

both have the goal of reducing the risk of material misstatements to an acceptable level, the risk-based audit approach includes a strategic dimension (Calderon & Cheh, 2002). The underlying principle of this approach is that most factors that lead to errors and misstatements in the financial statements involve strategy, and by understanding a client's strategic objectives the auditor can better analyse which transactions, events, activities, and processes pose a high business risk, and in turn a high audit risk (Calderon & Cheh, 2002). The advantage of following this approach is that, based on the risk assessment conducted by the auditor, audit resources can be allocated to elements of the organisation with the highest risk involved (Jans & Eulerich, 2022). An audit with this approach can therefore be carried out more efficiently and effectively, as the audit firm will allocate a proportionate amount of resources to each part of the client's organisation based on the level of risk.

Despite the proposed advantages of a risk-based methodology, the external audit function faces many contemporary challenges regarding both the manner in which auditors carry out their work and the subject matter they audit, as highlighted by the enduring degree of scrutiny it faces in our society (Fraser & Pong, 2009). The many financial scandals over the last two centuries have continued the discourse on the usefulness of the external audit function and the ethical robustness and competence of auditors (Fraser & Pong, 2009). Auditors have embraced many apparently distinctive audit methodologies in the past which all promised a more efficient and effective audit product, including the risk-based approach (Fraser & Pong, 2009). However, the Enron scandal highlighted the disconnect between the risk-based audit approach and misstatements in financial statements (Fraser & Pong, 2009). Moreover, since the turn of the millennium, the contemporary business environment has challenged the usefulness of the risk-based audit approach (Fraser & Pong, 2009).

Some of the challenges that auditors are facing include changing regulations, questions on auditor value and independence, numerous cases of insolvency and fraud, lack of appropriate skill sets and a shortage of competent auditors, and the digitalisation of business processes owing to improvements in Information Technology (IT) (Coderre, 2005). As IT is evolving at a rapid pace, many firms now face a real-time economy that has a significant impact on their operations (Eulerich & Kalinichenko, 2018). Increased automation of transaction processing, exponentially growing amounts of data, the multitude of information systems used by client firms, and the plethora of real-time and web-based information used by firms in various departments all pose challenges and opportunities for the external audit function (Eulerich & Kalinichenko, 2018; Werner & Gehrke, 2019).

Next to the changing business environment, another challenge has been plaguing external auditors for decades, namely the fact that many traditional audit procedures require large amounts of labour and time and are often repetitive in nature (Huang & Vasarhelyi, 2019). Moreover, testing procedures in the risk-based audit methodology are based on a sampling approach (Coderre, 2005), which has certain advantages as described above. However, it is now recognised that a sampling approach leads to a narrow scope of evaluation, and given the ex-post nature of a risk-based audit – as many tests performed by auditors are on a cyclical and retrospective basis – it often provides little value or additional insights to clients regarding business performance or regulatory compliance (Coderre, 2005).

Given the changing business environment, the high number of repetitive and low-judgement tasks performed by auditors, and the little business value the external audit function presently provides next to examining a client's financial statements, it becomes question-

able if the risk-based approach is still an appropriate methodology to be followed by external auditors (Werner & Gehrke, 2019).

To reduce the number of repetitive and low-judgement audit tasks in external auditing, and to enable auditors to spend more time on value-adding tasks that require professional judgement, research in the past few decades has suggested that monotonous tasks be replaced with automation (Huang & Vasarhelyi, 2019). For instance, Eulerich and Kalinichenko (2018) state that it is “necessary for auditors to use IT systems to make their audit faster and more efficient” (p. 31). They argue that since auditors are now inadvertently required to work with large amounts of data generated by their clients’ IT systems on a continuous and automatic basis, new audit approaches are necessary to analyse this ‘Big Data’ (Eulerich & Kalinichenko, 2018).

To this end, Vasarhelyi and Halper (1991) proposed the concept of Continuous Auditing (CA), which the CICA/AICPA defined as “a methodology that enables independent auditors to provide written assurance on a subject matter using a series of auditors’ reports issued simultaneously with, or a short period of time after, the occurrence of events underlying the subject matter” (Ray & Moore, 1999, p. 5). CA can encompass any activities ranging from tests of controls to risk assessment to testing of transactions (Coderre, 2005). One advantage of CA is that the automatic review of a client’s transactions allows auditors to detect and report on anomalies in a much shorter time (Eulerich & Kalinichenko, 2018). Moreover, instead of spending time reviewing data, auditors can spend their time on more complex tasks which require human expertise and add more value to the engagement (Eulerich & Kalinichenko, 2018). Technology plays a crucial role in automating audit tasks aimed at identifying anomalies, analysing trends, conducting transaction analysis against thresholds, testing controls, and comparing systems and/or processes over time (Coderre, 2005). Indeed, Kogan et al. (1999) state that CA can only be employed if implemented as “a fully automated process, and a process with instant access to relevant events and their outcomes” (p. 88). The only way these requirements can be satisfied is by the use of IT (Kogan et al., 1999). If CA is executed correctly, auditors won’t have to take samples anymore such as in the risk-based audit approach. Instead, the whole population of the client’s transactions and data can be analysed for anomalies. Nevertheless, despite the advantages of CA, and the term’s widespread popularity among audit firms, in practice very few auditors fully rely on CA during engagements (Masthoff, 2021).

One of the technologies that can be employed to automate repetitive tasks – and can thereby be another step towards a fully continuous audit engagement – is Robotic Process Automation (RPA). RPA technology has seen a large growth of adoption in the last few years, with only 13% of respondents to Deloitte’s yearly Global Intelligent Automation Survey in 2015 indicating to have plans to invest in RPA (Horton, 2015), whereas that number had grown to 74% in the survey conducted in 2022 (Polner et al., 2022). The technology is not only popular among managers within various industries, but it has also attracted large investments from venture capital funds and the public. For instance, the RPA start-up UiPath Inc. raised \$568 million at a post-money valuation of \$7 billion in its Series D investment round in April 2019 (Singh, 2019), and raised \$1.3 billion during its IPO in April 2021, giving the firm – who is still a market leader in RPA today (Dilmegani, 2023) – a market valuation of \$36 billion after its IPO (Levy, 2021).

RPA is the automation of routine and repetitive business processes using autonomous, rules-based software (so-called ‘bots’) that can imitate human behaviour (Eulerich et al., 2022; Rawashdeh et al., 2022). The benefits of implementing RPA include greater accuracy,

efficiency, risk mitigation, and lower costs (Rawashdeh et al., 2022; Taulli, 2020). RPA is an umbrella term referring to tools that interact with the user interfaces of computer software in the same way a human would (Rawashdeh et al., 2022). According to Rawashdeh et al. (2022), this approach of using RPA to replace people with machines from the outside-in is more effective than the general inside-out approach to improving information systems, as the information system stays unaltered. In other words, RPA tools can be integrated into a firm’s existing IT infrastructure without affecting it (Lacurezeanu et al., 2020).

The external audit function can greatly benefit from RPA implementation given that a substantial part of an auditor’s time is taken up by simple, manual, and repetitive tasks (Cohen & Rozario, 2019). Some examples include organising files, integrating data from different files, preparing audit data, copying and pasting data, performing basic audit tasks in Excel, and manually adding annotations (Cohen & Rozario, 2019). Such tasks, which are also prone to human error, could be automated by RPA, thereby improving the efficiency and effectiveness of audit engagements.

Despite its potential advantages, the adoption of RPA in external auditing is still in a nascent stage, especially when compared to other industries and professions (Bellinga et al., 2021; Cooper et al., 2019; Huang & Vasarhelyi, 2019; Perdana et al., 2023). Moreover, many scholars have called for additional empirical research and case studies on RPA in auditing, as few of these have been conducted (Cohen & Rozario, 2019; Eulerich et al., 2022; Gotthardt et al., 2020; Lacurezeanu et al., 2020; Plattfaut & Borghoff, 2022; C. Zhang et al., 2023). Additional empirical evidence can help increase the adoption of RPA in auditing, as, according to Eulerich et al. (2022), “many auditors have been slow to adopt RPA because they lack guidance regarding its implementation” (p. 692). Additionally, Rawashdeh et al. (2022) state that RPA is not widely used by auditors since they lack clarity on the effects on business value the technology might have. It is clear that, as many RPA implementations fail (Hindle et al., 2018) – with failure rates reaching as high as 50%¹ – and as RPA has a low adoption rate despite its potential benefits to the external audit function, auditors are in need of additional guidance on the use of RPA in their work (Eulerich et al., 2022).

1.1 Research Objective

As is frequently the case with new fields of research, and in particular advancements in IT (Rizzuto & Reeves, 2007), no consensus in the literature exists on what constitutes RPA implementation success or failure (Eulerich et al., 2022). Although previous studies measured success in terms of efficiency and effectiveness (e.g., speed and accuracy, respectively), there are a multitude of other factors that can be examined (Eulerich et al., 2022). Next to the factors defining success, determining what constitutes a failure is also crucial. Indeed, Lyytinen and Hirschheim (1987) state that (viewed from a broader perspective) “more research is needed to classify and categorize conceptual views that make a specific [technology] failure a significant phenomenon” (p. 301). Determining how RPA implementation success and failure in the external audit function should be defined and measured is an essential question that will benefit both future research and practitioners.

Given this, the objective of this thesis is to develop and validate a holistic, multi-dimensional,

¹Some reports have provided anecdotal evidence that between 30% and 50% of RPA implementation projects in the audit function have failed (Hindle et al., 2018). These projects either were stalled, failed to scale, were abandoned, or were replaced by other solutions.

and practical evaluation framework that is applicable to RPA implementation in the external audit function. After developing an evaluation framework and assessing and validating its usefulness, auditors are able to use the framework to assess the benefits and drawbacks of RPA implementation from a variety of perspectives to automate certain audit tasks. Such a framework can guide both auditors when deciding on whether to implement RPA and with which objectives, and future research on RPA adoption in the external audit function.

1.2 Research Question

To reach the research objective, answering the following research question will be the main aim of this thesis: How can successful RPA implementation be conceptualised and evaluated in the context of the external audit function?

1.3 Relevance

1.3.1 Theoretical Relevance

Nilsen (2015) in his study found that there are three primary aims of using theories, models, and frameworks in implementation science (not limited to RPA implementation research):

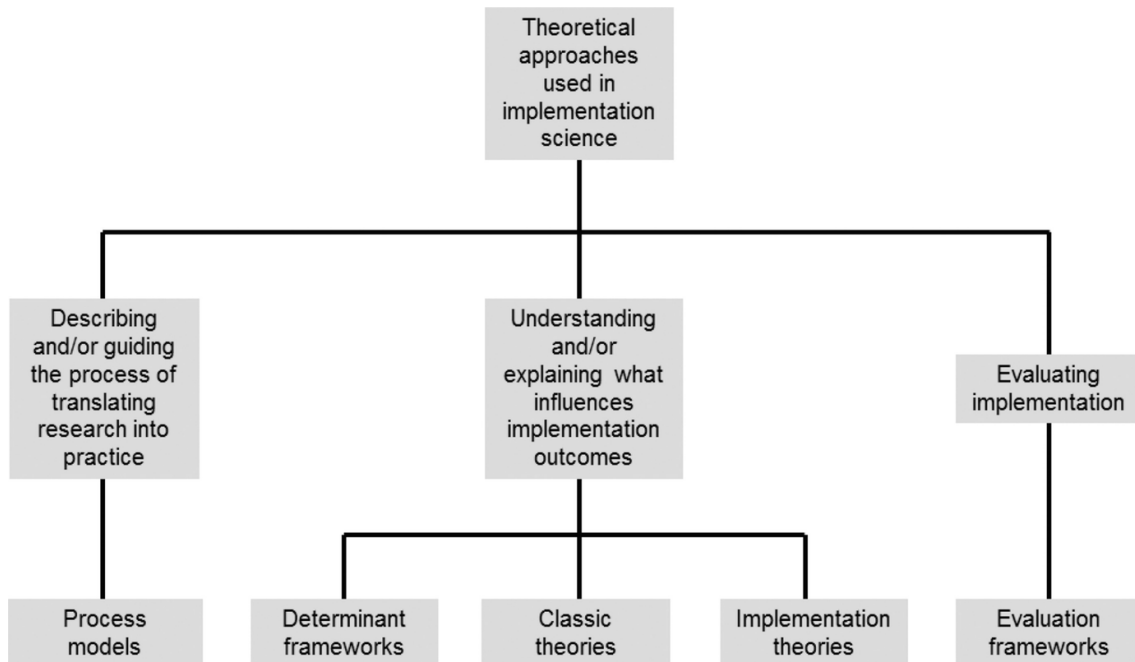
1. describing or prescribing how research is or can be translated into practice;
2. understanding and/or explaining how implementation outcomes are influenced; and
3. assessing implementation.

The second aim can be further divided into determinant frameworks, classic theories, and implementation theories (Nilsen, 2015). Figure 1.1 shows the five categories of theoretical approaches used in implementation science that Nilsen (2015) found.

As explained in Section 1.1, there is currently a lack of research on how RPA success should be defined. In other words, there is a lack of evaluation frameworks in the context of RPA implementation in external auditing, as researchers have mainly focused on the other aspects of RPA implementation. For instance, some researchers have created RPA implementation frameworks (Huang & Vasarhelyi, 2019; C. (Zhang et al., 2022) or researched the potential applications of RPA in the context of auditing (Cohen & Rozario, 2019) (i.e., process models). Others have focused on implementation challenges (Dahabiyeh & Mowafi, 2023), the influences of implementation outcomes (Plattfaut et al., 2022), and use cases to explain aspects of implementation (Bellinga et al., 2021; C. Zhang et al., 2023) (i.e., determinant frameworks, classic theories, or implementation theories). The research from Perdana et al. (2023) or Rawashdeh et al. (2022) might be categorised as evaluation frameworks, but both studies had multiple limitations. The former lacked rigorous data collection and testing techniques (as described by the authors) and was mostly focused on examining whether various audit scenarios could be automated with RPA, and less so on the tangible benefits and limitations. The latter only concluded that RPA implementation leads to higher business value in general but did not specify in what ways.

Even though research on understanding what influences implementation outcomes (i.e., the second aim) is important for many reasons, these theories and models do not specify what implementation success is. As such, although these studies examine the benefits

Figure 1.1. The Aims and Categories of Theories, Models, and Frameworks Used in Implementation Science.



Note. Reprinted from “Making Sense of Implementation Theories, Models and Frameworks,” by P. Nilsen, 2015, *Implementation Science*, 10(53), p. 4. CC BY 4.0.

and limitations of RPA in auditing, a meta-analysis of these studies is difficult as they lack detailed analyses of RPA outcomes and have no consensus on what constitutes RPA success. It is important for future research to create and validate an RPA evaluation framework, as, according to Proctor et al. (2011), “conceptualizing and measuring implementation outcomes will advance understanding of implementation processes, enhance efficiency in implementation research, and pave the way for studies of the comparative effectiveness of implementation strategies” (p. 65). As no research to date has focused on creating an evaluation framework in the context of RPA implementation in the external audit function, this thesis aims to fill this research gap.

1.3.2 Practical Relevance

As described in some papers, RPA can be used to automate many tasks in external auditing. For instance, according to Rawashdeh et al. (2022), RPA can be used to extend (or eliminate) audit sampling, increase testing frequencies, monitor key risk indicators, and facilitate reporting. It is clear that RPA has the potential to increase the efficiency of an audit, but many other implementation outcomes have not been investigated. For practitioners, it is important to know how to define project success to ensure that the right technology is implemented for the task at hand, that it is implemented and monitored correctly, and that it satisfies the objectives and needs of all relevant stakeholders. Moreover, knowing what RPA success entails would help audit firms set their objectives, digital vision, and strategy regarding RPA adoption (Rawashdeh et al., 2022). It is crucial for firms to establish these to ensure 1) no valuable resources are wasted on needless RPA implementation projects and 2) that adoption will yield the expected results, exemplified by the many firms that adopt RPA simply because their peers also utilise it (Rawashdeh et al., 2022). Lastly, by knowing the benefits and drawbacks of using RPA in auditing,

what constitutes RPA success, and thereby when to make use of RPA, external audit firms will be a step closer to being able to conduct a fully continuous audit.

1.4 Thesis Outline

The structure of the thesis is shown in Table 1.1.

Table 1.1. Thesis Outline

Thesis Chapter	Description	DSRM Mapping
Chapter 1	An overview of the research including the research background and motivation, objectives, research question, and relevance.	Step 1
Chapter 2	A description of the chosen methodology, the steps to be followed, and the chosen interview method.	Step 2
Chapter 3	An explanation of RPA, its benefits, and evaluation frameworks.	Step 3
Chapter 4	An audit task will be chosen and automated with RPA to demonstrate the technology to auditors during interviews.	Step 4
Chapter 5	Interviews with auditors will be carried out and analysed, and the evaluation framework will be developed.	Step 5
Chapter 6	Conclusions will be drawn, limitations noted, and ideas for future work given	Step 6

Chapter 2

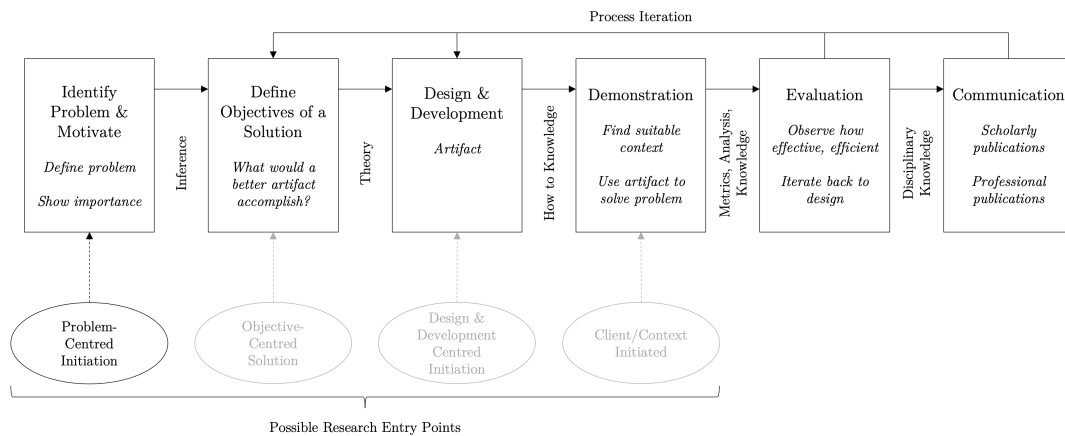
Methodology

While research can be conducted across a continuum between deductive and inductive, and between subjective and objective, two commonly used approaches are the objectivist deductive approach and the subjective inductive approach (Varpio et al., 2020). For this research, a subjective inductive approach is adopted. Inductive research follows a bottom-up approach, where the researcher starts with collecting data about a phenomenon, then looks for patterns among the data, and subsequently generates a conceptualisation (i.e., understanding) of the phenomenon (Varpio et al., 2020). The goal is to understand or explain a specific phenomenon (Varpio et al., 2020). The reasons for choosing a subjective inductive approach are twofold. Firstly, this approach holds the assumptions that 1) reality is socially constructed through individuals sharing interpretations and obtaining an understanding of reality through experiences, and 2) that to understand these social realities, researchers need to discover what meanings individuals and groups have formed (Varpio et al., 2020). The reason why these assumptions fit the research is that the aim of the study is to conceptualise RPA success in external auditing. As such, how RPA success is defined is a socially constructed definition, and is not an external, objective reality, as this definition can be different between groups and/or organisations. Secondly, research on RPA in external auditing is still in a nascent stage, and currently, no evaluation framework exists for this topic. Therefore, an inductive approach can be taken to explore and better understand this phenomenon and subsequently create a new theory, namely an evaluation framework.

Inductive research is generally qualitative in nature (Varpio et al., 2020). The methodology to be chosen will therefore be qualitative in nature in order to collect data from multiple perspectives to get a richer understanding of the phenomenon (Varpio et al., 2020). A qualitative approach is appropriate since the aim is to identify new concepts and describe and illuminate a situation. Moreover, qualitative research can be used to understand the meanings individuals assign to a social problem (Creswell, 2009).

A frequently employed research methodology in the information system research domain is the Design Science Research Methodology (DSRM) designed by Peffers et al. (2007), which involves a qualitative and subjectivist inductive research approach – this methodology be used in this research. Hevner and Chatterjee (2010) defined design science research as “a research paradigm in which a designer answers questions relevant to human problems via the creation of innovative artefacts, thereby contributing new knowledge to the body of scientific evidence. The designed artefacts are both useful and fundamental in understanding that problem” (p. 5). In other words, the aim of design science research is to

Figure 2.1. The DSRM Process Model.



Note. Adapted from “A Design Science Research Methodology for Information Systems Research,” by K. Peffers et al., 2007, *Journal of Management Information Systems*, 24(3), p. 54. Copyright 2007 by Taylor & Francis Group. Adapted with permission of Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group.

develop and validate prescriptive knowledge – by creating and evaluating an artefact – in the realm of information science that both contributes to research and solves observed problems (Peffers et al., 2007). This is also in line with a subjectivist inductive research approach, as researchers construct findings with participants in an active and subjective manner (Varpio et al., 2020). Artefacts can include models, methods, social innovations, and any other designed object that aims to solve a specific research problem (Peffers et al., 2007). Peffers et al. (2007) designed a procedure as part of their methodology (DSRM) to provide guidance to scientists conducting design science research, as one did not yet exist at that time.

The process to be followed in DSRM is structured in nominally sequential order, consisting of 6 activities (Peffers et al., 2007). Researchers can start at activity 1 and proceed in sequential order; however, Peffers et al. (2007) state that one can also start at almost any other activity in the process and continue from there instead. For the purposes of this research, this thesis starts with the first activity: problem-centred initiation. The reason for choosing this starting point is that the idea for this thesis originated from observing a research gap and is partially based on suggested future research topics from previous studies. The absence of an RPA evaluation framework in external auditing leads to problems from both a theoretical and practical perspective (see Section 1.3), highlighting the importance of answering the stated research question. The DSRM process is shown in Figure 2.1, which also highlights the research entry point chosen for this thesis.

Identify problem & motivate. The problem to be solved in this research is the current lack of a clear and accepted conceptualisation of RPA implementation success in the context of external auditing. Solving this problem is important from a theoretical and practical viewpoint. Theoretically, the lack of a universally agreed-upon definition of RPA success hinders understanding of the RPA implementation processes and thwarts attempts at comparing studies on the effectiveness of implementation strategies on RPA success. The lack of consensus also hinders efficiency in researching RPA implementation, as researchers don’t agree on the objectives of adopting RPA in external auditing. Subsequently, studies on implementation might focus on achieving different outcomes, thereby potentially omitting important factors that should also be included when defining objectives. Prac-

tically, knowing the benefits and drawbacks would ensure that practitioners choose RPA when it is the right technology for the task at hand and that they implement and monitor the technology correctly. Moreover, being aware of implementation outcomes upfront can assist in change management, project management, and improving service and client outcomes.

Define objectives of a solution. The solution to the problem consists of developing a holistic evaluation framework in the context of RPA implementation in external auditing and subsequently assessing, testing, and validating the framework to ascertain its usefulness for both researchers and auditors.

Design & development. The aim of the thesis is to design and develop an evaluation framework that can be used to assess RPA implementation success by external auditors.

Demonstration. To demonstrate to auditors what RPA is, a suitable audit task will be chosen and automated using RPA. The RPA bot will subsequently be shown to the auditors.

Evaluation. To validate the framework, interviews with external auditors will be carried out. The interview questions will be based on the conceptual framework as shown in the theoretical framework. Moreover, the auditors will be shown the RPA bot in advance, so they are aware of what it does and how it works. Using the interviews, the evaluation framework can be adapted and validated. To this end, the interviews will be carried out and analysed using the Gioia method (Gioia et al., 2013).

Communication. The results of the research are communicated through this thesis.

The entire research – including developing the artefact, automating an audit task with RPA, and conducting interviews to develop the framework – will be carried out at a PIE audit firm in the Netherlands.² The firm’s name will be kept confidential and will be referred to as ‘the (audit) firm’.

2.1 Interviews

As described above, in the evaluation step of the research, semi-structured interviews will be conducted with employees at both the audit and IT departments within the audit firm. Semi-structured interviews include a mixture of closed- and open-ended questions, as well as follow-up questions that are not part of the interview guide and relate to unforeseen discussion points (Adams, 2015). Considering the large time investment required to carry out and analyse interviews, this method should be employed only in appropriate circumstances (Adams, 2015). The main reason why semi-structured interviews are an appropriate choice for data collection in this research is that they enable the researcher to examine unexplored topics – which nonetheless are crucial from a theoretical and practical point of view to examine and better understand – and simultaneously allow participants to give broad answers and new leads to further pursue during the study (Adams, 2015). Since this research addresses a more complex social-behavioural topic, and one that has not been explored in the research yet (i.e., developing an evaluation framework for RPA in external auditing),

²PIE audit firms are licensed by the Dutch Authority for the Financial Markets (AFM) to conduct statutory audits of Public Interest Entities (PIE). There are currently 6 audit firms in the Netherlands with a PIE license (*OOB-vergunning*): BDO, Deloitte, Ernst & Young, KPMG, Mazars, and PricewaterhouseCoopers (Autoriteit Financiële Markten, n.d.).

semi-structured interviews are a fitting choice for data collection. Moreover, this method allows the researcher to better understand the participant's personal perspective – and to ask probing, in-depth questions – instead of a general understanding of the phenomenon in question (Adams, 2015; Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Indeed, the concept of project success is difficult and elusive to capture, having many different meanings to different people and organisations (Thomas & Fernández, 2008). As stated by Thomas and Fernández (2008), “the ascription of success and failure is a social accomplishment dependent on the perspective of the subject” (p. 733).

Considering the population consists of those working in external auditing who utilise RPA, the chosen sample comprises both individuals who have a lot of knowledge on RPA and individuals who can provide different perspectives on the phenomenon (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). In this study, a purposive sampling approach is followed, which is a type of non-probability sampling. Purposive sampling involves choosing participants who meet certain criteria. Since it is known in advance which individuals will best inform the research and who are accessible, purposive sampling is chosen (Guest et al., 2013). This is the case because 1) the research is conducted at a specific audit firm during a particular timeframe and 2) employees at the audit firm know who are most knowledgeable on the topic of RPA. The chosen sample mainly consists of (senior) assistant accountants, as they are the employees who use RPA tools the most, as well as managers and partners who are more knowledgeable on objective-setting and work culture, IT employees who know more about the technical aspects of RPA, and scrum masters who are knowledgeable on optimising how an audit is conducted. The participants included in the sample are easy to recruit, as the researcher is both present at and considered a member of the audit firm during the research. The sample size and who specifically to include in the sample are not determined upfront but rather determined during the data collection phase, as in order to reach theoretical saturation, it is necessary to conduct such a number of interviews that no more codes or themes can be generated (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). The final sample of interview participants can be found in Table 2.1.

After considering the data collection method and the sample, it is necessary to determine the data collection design, which consists of developing an interview guide, collecting demographic data, and securely storing data. The interview guides can be found in Appendix B. The questions are formulated by keeping the research question in mind. Moreover, the D&M framework (explained in Chapter 3) is followed to give a structure to the interview guide and the questions. 3 interview guides were created, where the questions are specifically catered to the role of the participant in the audit firm: one interview guide for accountants, one for managers and partners, and one for scrum masters. Demographic information is collected at the start of each interview. The number of demographic questions is kept at a minimum so as to not overly burden participants and is limited to those questions that are relevant to reaching the research objective. Except for two, all interviews were held face-to-face. Lastly, Appendix B also describes the followed informed consent and data storage procedures.

As stated above, the interviews will be analysed by using the Gioia method (Gioia et al., 2013). In order to ensure that the interviews will be analysed inductively, as is the aim of the Gioia method, and the results will not be stifled by the D&M model, the interview guides also include questions that are not based on the D&M model. Furthermore, the transcripts will not be analysed by using the D&M model, but there will be a focus on allowing new concepts to inductively arise from the data. In their paper, Gioia et al. (2013) described a holistic approach to concept development in qualitative, inductive studies, as

a solution to the persistent conflict between the need to develop new concepts in the social sciences in an inductive manner, while also meeting the need to conduct rigorous research. The Gioia method is a method of coding, analysing, and reporting on the findings of interviews. Coding takes place in three stages.

In the first round of coding, the participants' words are closely adhered to, which results in a large number of first-order categories. In the second round, similarities and differences among the first-order categories are sought after, which results in a smaller number of second-order themes. These themes are given labels which are more abstract than the categories but should nonetheless retain participants' terms where possible. In this second round of coding, the aim is to find out if the emerging themes suggest concepts that can help understand and explain the phenomenon under observation. Once a set of themes is found, the third round consists of reducing these to an even smaller number of third-order aggregate dimensions. These dimensions can be new concepts with no or little basis in the literature, or existing concepts from different domains. The categories, themes, and aggregate dimensions give a basis for building a data structure. This data structure gives a visual overview of how the coding progressed and helps to better understand how the codes relate to each other. The last part of the method consists of creating a theoretical model – based on the data structure – that describes the phenomenon under investigation.

Table 2.1. Interview Participants

Nr.	Role	Age range	Experience in sector	Highest degree/title obtained	Interview duration
AA1	Senior Assistant Accountant	20-29	3 years	Bachelor	50 min.
AA2	Senior Assistant Accountant	20-29	6 years	Master	35 min.
AA3	Senior Assistant Accountant	20-29	4 years	Post-Master	35 min.
AA4	Senior Assistant Accountant	20-29	4 years	Post-Master	40 min.
AA5	Senior Assistant Accountant	20-29	2.5 years	Master	35 min.
S1	Scrum Master	30-39	2 years	Bachelor	35 min.
M1	Junior Manager Audit	20-29	4 years	Post-Master	40 min.
M2	Manager Audit	30-39	7.5 years	RA ³	30 min.
M3	Senior Manager Audit	30-39	8 years	RA	40 min.
M4	Senior Manager IT Audit	30-39	10 years	RE ⁴	45 min.
M5	Senior Manager IT Advisory	30-39	20 years	Bachelor	60 min.
P1	Audit Partner	40-49	26 years	RA	60 min.

³RA stands for registeraccountant, which is equivalent to a chartered accountant.

⁴RE stands for register EDP-auditor, which is a title carried by qualified IT auditors.

Chapter 3

Theoretical Framework

As explained in Chapter 2, a subjectivist inductive approach is followed in this research. There are 3 main ways in which theory can be used in this approach (Varpio et al., 2020). Firstly, theory may be the product or outcome of the research: theory is generated from the collected data. Theory is not used as an input for the research design but is rather the output of the data analysis. Secondly, one or more theories can be utilised to inform the research process, for example, the research question, data collection and analysis, and conclusion. The goal can be to refine an existing theory or to develop a new theory. Thirdly, theory may be used to interpret the collected data. During data collection, the researcher may have various theories in mind, but will only determine during the analysis part which theory will shape the conclusions.

In this research, the second approach will be taken, which Varpio et al. (2020) labelled as a “*fully theory-informed inductive study design*” (p. 992). This entails choosing a theory that will be used as the lens for the entire research, including the data collection and analysis parts. The reason for choosing this approach is that by utilising an existing theory as a lens for the research – instead of following a fully inductive, theory-building approach – researchers can be more aware of relevant issues, interpretations, and processes that they might not have identified themselves if they had not made use of any theories (MacFarlane & O’Reilly-de Brún, 2012). Moreover, this approach can increase conceptual density, which measures the distance between the meanings of concepts (Agirre & Rigau, 1996). By using a theory as a structured hierarchical net or point of reference, words used by participants can be made less ambiguous and more coherent (Agirre & Rigau, 1996). Nevertheless, to combat the risk that the theory will stifle inductive reasoning – as is the aim of the Gioia method of analysing interview data – no hypotheses will be developed (Garvey & Jones, 2021).

The theoretical framework is structured as follows. First, the nature of external auditing will be explained, as well as the current risk-based approach followed by auditors, and how this approach is no longer appropriate in the current environment. Secondly, RPA will be defined, and its potential benefits and architecture explained. Thirdly, an overview of the literature on RPA in external auditing will be given. Lastly, evaluation frameworks will be defined, and a suitable theory that can act as a lens for data collection and analysis will be chosen.

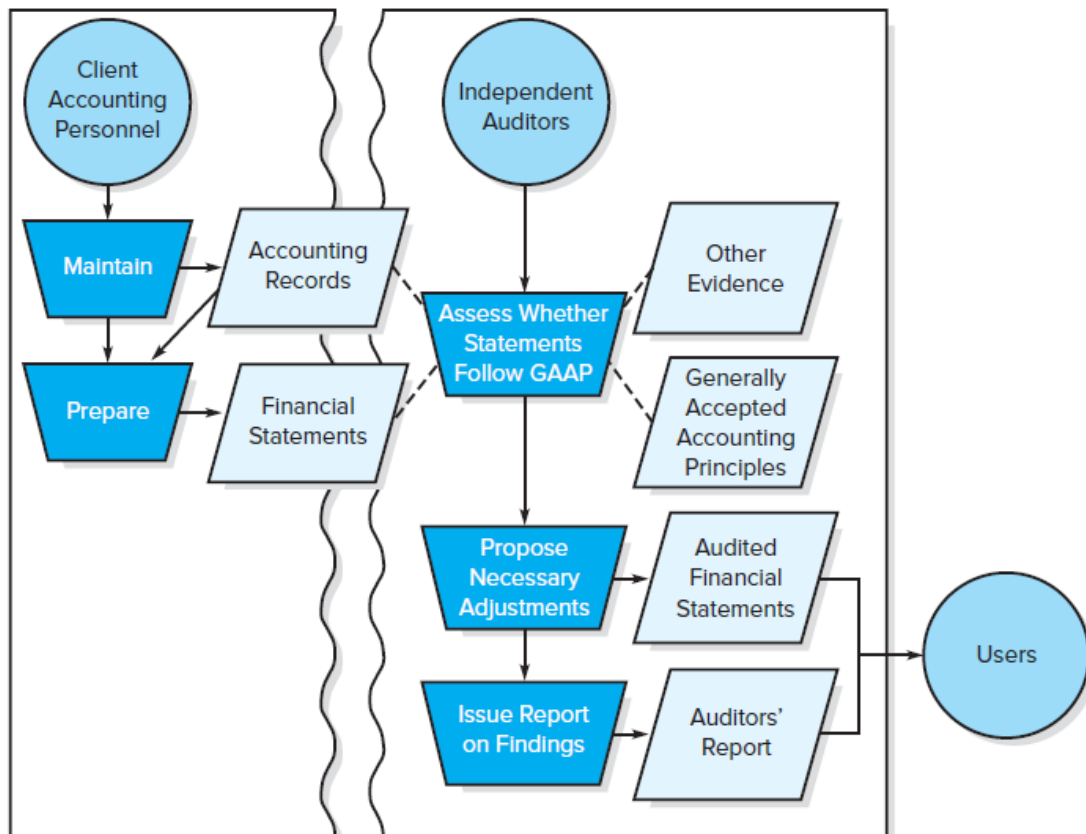
3.1 External Auditing

Almost all legal entities in the Netherlands are legally required to prepare and file annual financial statements. The annual accounts are prepared from a firm's financial records at the end of the fiscal year, and summarise the firm's business activities and financial position. The annual accounts usually contain a balance sheet, income statement, and explanatory notes (and other documents depending on the size of the company). These must be prepared in accordance with the applicable financial reporting framework; these are usually Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) (Whittington & Pany, 2019). In the Netherlands, firms generally follow Dutch GAAP as set forth by the Dutch Accounting Standard Board (*Raad voor de Jaarverslaggeving*), but are, in certain situations, permitted or required to follow the International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union (Rog & Versteeg, 2022).

A firm's annual accounts are used by many different stakeholders, including – but not limited to – shareholders, investors, banks, creditors, staff, and the tax authorities. Given that such stakeholders make economic decisions based on a company's financial statements, it is crucial that the financial reports provide an accurate and complete view of the firm's finances and that they follow the appropriate accounting standards (Whittington & Pany, 2019). Therefore, firms that are of a certain size (depending on the value of their assets, net turnover, and number of employees) are legally required to have their financial statements audited by an independent audit firm. In a financial statement audit, external auditors gather evidence to obtain reasonable assurance that the firm's annual accounts follow GAAP (Whittington & Pany, 2019). If sufficient evidence is obtained, the auditors will issue an audit report that states that the auditors are of the opinion that, with a high level of assurance, the financial statements do not materially depart from GAAP. The flowchart in Figure 3.1 shows how a financial statement audit is conducted.

In short, the purpose of an independent audit is to provide an opinion on whether a firm's financial statements have been prepared, in material respects, according to the applicable accounting standards (Whittington & Pany, 2019). To guide auditors in conducting their professional services and to provide criteria to measure auditors' performance, various organisations have established auditing standards. The International Federation of Accountants is a global organisation – consisting of professional accountancy bodies around the world – whose International Auditing and Assurance Standards Board has established the International Standards on Auditing (ISAs). Members are encouraged to either adopt the ISAs or to harmonise their own standards with the ISAs (Whittington & Pany, 2019). In the Netherlands, external auditors follow the Dutch Standards – derived from the ISAs – established by the Royal Netherlands Institute of Chartered Accountants (NBA). The main aim of auditing standards is to dictate, coordinate, and/or constrain the behaviour and activities of independent auditors (Knechel, 2013). Auditors are expected to have appropriate skills and competencies, act in accordance with ethical standards, comply with rules of independence, and maintain professional judgement and scepticism (Whittington & Pany, 2019). Moreover, standards impose quality controls on audit firms, which include “how audit firms should structure their practice; how to hire, train, and reward their professional staff; what services to offer and clients to accept; how to conduct engagements; and how, and to whom, they are obligated to report” (Knechel, 2013, p. 2). It is important to note that auditing standards do not dictate what the appropriate level of assurance should be (which is an outcome), but rather *how* auditors should conduct their work, also termed audit effort (which is a process) (Knechel, 2013). Limiting a process can sometimes prevent

Figure 3.1. Financial Statement Audit.



Note. Reprinted from *Principles of Auditing & Other Assurance Services* (21st ed., p. 5), by O.R. Whittington & K. Pany, 2019, McGraw-Hill Education. Copyright 2019 by McGraw-Hill Education. Reprinted with permission.

innovation, especially since auditors often differ in their risk attitudes, audit methodology, level of experience, and more (Knechel, 2013). It is therefore important to keep auditing standards in mind when creating an evaluation framework for RPA in external auditing (e.g., whether the standards prevent auditors from fully utilising RPA), especially since previous scholars have only focused on efficiency and effectiveness outcomes.

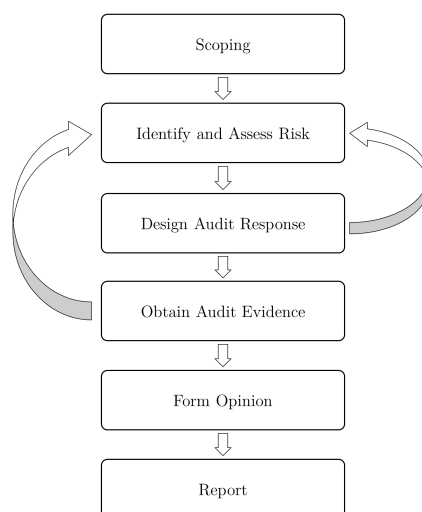
3.1.1 Audit Approaches and the Risk-Based Approach

The approach that auditors take during a particular engagement greatly influences the audit outcome. Failing to adopt the appropriate approach increases the likelihood of issuing an incorrect audit report, which in turn can potentially damage the reputation of, and lead to litigation against, the audit firm (Pine, 2008). In general, there are four distinct audit approaches:

- the substantive procedures approach;
- the balance sheet approach;
- the systems-based approach; and
- the risk-based approach (Pine, 2008).

In the substantive approach, the auditor tests large volumes of balances and transactions without focusing on any particular area of the annual accounts. With the balance sheet

Figure 3.2. Steps in the Risk-Based Audit Approach.



Note. Own work.

approach, substantive tests are targeted only on the balance sheet, while dedicating very few audit resources to the income statement. The underlying assumption here is that if all relevant assertions for the balance sheet accounts are validated, then the income statement will not contain material misstatements. In the systems-based approach, the auditors first assess the client's internal controls and subsequently direct most resources to those areas where control risk is high and less resources where control risk is low. Lastly, in the risk-based approach, the auditor performs tests on those parts of the financial statements that are likely to contain material misstatements resulting from the firm's business risks.

Even though – given the variation in client firms – there is no single audit approach that will guarantee a perfectly efficient and effective audit, it is generally accepted that for clients of a larger size, the risk-based approach is the most appropriate to reach the objectives of the audit (Pine, 2008). Accordingly, ISA 315⁵ induces auditors to follow a risk-based approach. In short, the auditor first obtains an understanding of the client's business risk resulting from the day-to-day operations and business environment, then determines the impact these business risks can potentially have on the client's financial statements, and lastly directs audit resources where the risks are the highest (Pine, 2008). The main objective of this approach is to lower the audit risk, which is a function of inherent risk, control risk, and detection risk: $Audit\ risk = Inherent\ risk \times Control\ risk \times Detection\ risk$, where inherent risk is the chance a management assertion could be materially misstated; control risk the chance that the client's internal controls will not prevent, detect, or correct material misstatements; and detection risk the chance that the auditor's procedures will not detect a material misstatement (Pine, 2008). The risk-based approach typically consists of six phases, as shown in Figure 3.2 (Placement location, 2022).

⁵ISA 315 (Revised 2019) *Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement Through Understanding the Entity and Its Environment* covers the responsibility of the auditor to identify and assess the risks of material misstatement at the financial statement and assertion levels and subsequently respond appropriately (IAASB, 2019).

In the scoping phase, the auditors decide whether to (re)accept the engagement; evaluate whether they comply with the relevant ethical and independence requirements; agree on, and document, the scope of the engagement; assess review requirements; and consider the staffing and structure of the audit, including who to include in the engagement team, which experts to consult, and how often to visit the client. Potential Risks of Material Misstatement (RMMs) at the engagement level due to fraud or error are identified at this stage. RMMs at this level, as opposed to RMMs at the assertion level, require a response at a financial statement level, such as introducing additional experts or changing the nature and/or timing of various tests. When identifying such risks at the beginning of the audit ensures the audit plan can be adjusted early on. Nevertheless, engagement level risks may be identified later in the following steps.

To form an opinion on whether the annual accounts contain material misstatements, the auditors set the materiality level in the scoping phase. A misstatement is deemed material when its size or nature, considering the surrounding circumstances, could be reasonably expected to influence the economic decisions taken by users of the financial statements. Both the quantity and quality (size and nature, respectively) of misstatements are important when deciding what is or is not material (PwC, 2011). The International Accounting Standards Board has refrained from developing standards on how to quantify materiality (IFRS Foundation, 2018), which means that it is at the discretion of auditors to determine the materiality level. Auditors typically choose a benchmark that they deem is an important metric to financial statement users – such as revenue, profit before taxes, or equity – and then apply a chosen percentage to this benchmark (Autoriteit Financiële Markten, 2021). Determining a numerical threshold in this manner is the basis for a preliminary assumption of the materiality level, but auditors also must consider the qualitative nature of the misstatement (PwC, 2011). Examples include immaterial errors that occur each month and therefore accumulate throughout the year; misstatements resulting from fraudulent behaviour, or improperly describing the applied accounting policies (PwC, 2011).

Lastly, the auditors identify the underlying assertions made by management when they issue their annual accounts. The management assertions are typically determined by analysing the key parts of the balance sheet, income statement, and other reports, and subsequently subdividing these parts into assertions relating to their completeness, existence, accuracy, valuation, and presentation. Then, the assertions which are above the materiality threshold are decided to be a part of the engagement scope. Some immaterial assertions might also be included if they contain a potential RMM. Lastly, the business cycles are identified and coupled to the assertions. This demonstrates how the financial statements are related to the business activities and processes.

In the identify and assess risk phase, the potential RMMs are identified and assessed at the financial statement and management assertion levels. An understanding of the entity and its environment, including the internal controls, is the basis for determining how to respond to the assessed RMMs. Some risk assessment procedures include: conducting a preliminary review of the financial information to see if there are any matters which do not correspond to the auditors' expectations; obtaining an understanding of the business, including the industry, markets, operations, business model, strategies, capital structure, etc.; understanding the internal controls, including the tone at the top, risk management processes, information systems, and the monitoring of controls. A clear understanding of the business environment helps to identify potential RMMs, and an understanding of the controls helps to understand which risks are being addressed.

In the design audit response phase, an audit strategy is designed – based on the assessment of the RMMs for each assertion – to obtain sufficient assurance to form an opinion on the financial statements. The three main concerns when deciding on a strategy are professional standards, effectiveness, and efficiency. The audit strategy is usually composed of different procedures, which can be categorized as 1) tests of controls, 2) substantive analytical procedures, and 3) other substantive procedures. Which procedures are chosen for which assertions depends on the assessed RMMs and the client’s internal controls; the main aim being to reduce the audit risk to an acceptably low level. Given the large number of transactions businesses usually carry out, certain procedures may involve sampling from a population and making inferences about the population from that sample.

In the obtain audit evidence phase, the chosen procedures are conducted to collect sufficient evidence which is used to gain reasonable assurance that there are no material misstatements in the financial statements. Next to the above procedures, audit firms are now also increasingly performing data analytics tests to provide assurance, which can resemble the traditional procedures (ACCA Global, n.d.).

In the form opinion phase, the auditors evaluate whether they obtain appropriate, sufficient evidence to form an opinion on the client’s financial statements. The effects of all potential misstatements which have been found are evaluated, and it is determined whether further work is required. Some aspects the auditor might consider when evaluating misstatements include whether the misstatements were: deliberate or unintentional, systematic or random, an error in principle or in application, and/or inconsistent with the assessment of internal controls. Subsequently, the auditors determine whether any additional audit procedures need to be employed, or whether the misstatements are immaterial.

After having assessed the collected evidence, an opinion on the financial statements is formed. The opinion includes aspects such as whether: the financial statements were prepared in accordance with GAAP; the financial information complies with the relevant statutory requirements and regulations; all material items are adequately disclosed; the financial statements are consistent with the client’s business; and whether the individual line items are consistent with each other and with past trends.

Finally, in the report phase, the auditors issue an audit report that contains their opinion on the financial statements, which is reported to management and those charged with governance. Auditors can issue various opinions (Whittington & Pany, 2019), including (but not limited to):

- *Unmodified opinion.* The auditors have obtained sufficient evidence to conclude with reasonable assurance that the financial statements are free from material misstatements.
- *Qualified opinion.* A qualified opinion is a modified opinion that states that the financial statements are presented fairly according to GAAP, except for some aspects that are materially misstated. This opinion can be issued when a misstatement is material but not pervasive.
- *Adverse opinion.* When there are misstatements that are both material and pervasive, an adverse opinion is issued that states that the financial statements were not prepared in conformance with GAAP.
- *Disclaimer of opinion.* When the auditors are unable to obtain sufficient evidence to attain reasonable assurance and they conclude that undetected misstatements could

be material and pervasive, auditors withhold from giving an opinion on the financial statements.

3.1.2 Continuous Auditing

As can be read above, understanding a client's risk management protocols and internal control system is a crucial aspect of conducting an audit in a professional, effective, and efficient manner. Owing to evolving and expanding regulations; increased globalisation; pressure to improve business operations and performance; and a business environment that is becoming more volatile, uncertain, complex, and ambiguous (Schoemaker et al., 2018), firms have a greater need than before to have timely and ongoing assurance that their internal controls and risk management procedures are working effectively (Coderre, 2005). As such, these demands have put increased pressure on external auditors to provide more business value than only providing an opinion on the financial statements (Coderre, 2005). Moreover, auditors are facing increasing challenges regarding regulatory compliance, audit value, independence, fraud, lack of skilled staff, and technology (Coderre, 2005). Given these challenges and the demand for added business and strategic value, a new approach to auditing, other than the risk-based approach, is required – which is sustainable and cost-effective.

As explained in Chapter 1, various researchers and practitioners have proposed auditors adopt the continuous auditing methodology. In the risk-based approach, tests of controls are performed on a retrospective and cyclical basis, in many cases multiple months after certain transactions and activities have taken place (Coderre, 2005). These tests (and others) are often executed with a sampling approach. Nevertheless, this approach only allows for a narrow scope of evaluation, and internal control assessments are often conducted too late to provide real value to compliance and performance (Coderre, 2005). CA allows control and risk assessments to be performed automatically and more frequently and allows for full population testing. As automation is at the core of this approach, IT is a necessary condition to enable CA (Kogan et al., 1999). Many audit analytics tools and other software are being employed to automate various audit tests and procedures; however, even though technology has significantly increased audit efficiency, there is still a lack of integration across systems and software, leading to auditors performing many manual and repetitive tasks (Huang & Vasarhelyi, 2019). To take advantage of advanced automation tools and to solve this integration issue, RPA can be a suitable solution for auditors, and indeed is already being adopted by practitioners from various other industries.

3.2 Robotic Process Automation

Now that we find ourselves in the middle of the Digital Revolution, new technologies are changing the global economy and necessitating firms to respond more quickly to their customers' demands, wishes, and needs (Ivančić et al., 2019). Additionally, due to financial and competitive pressures, firms are continuously searching for new technologies and methodologies that can help them increase their efficiency and productivity, decrease costs, and ultimately add value to customers and shareholders (Ivančić et al., 2019). One such category of methodologies is Business Process Automation (BPA), defined as “the automation of complex business processes and functions beyond conventional data manipulation and record-keeping activities, usually through the use of advanced technologies” (Gartner, n.d., para. 1). A fundamental question for business and information system engineers engaged in BPA is 'which processes should be automated and which should be carried

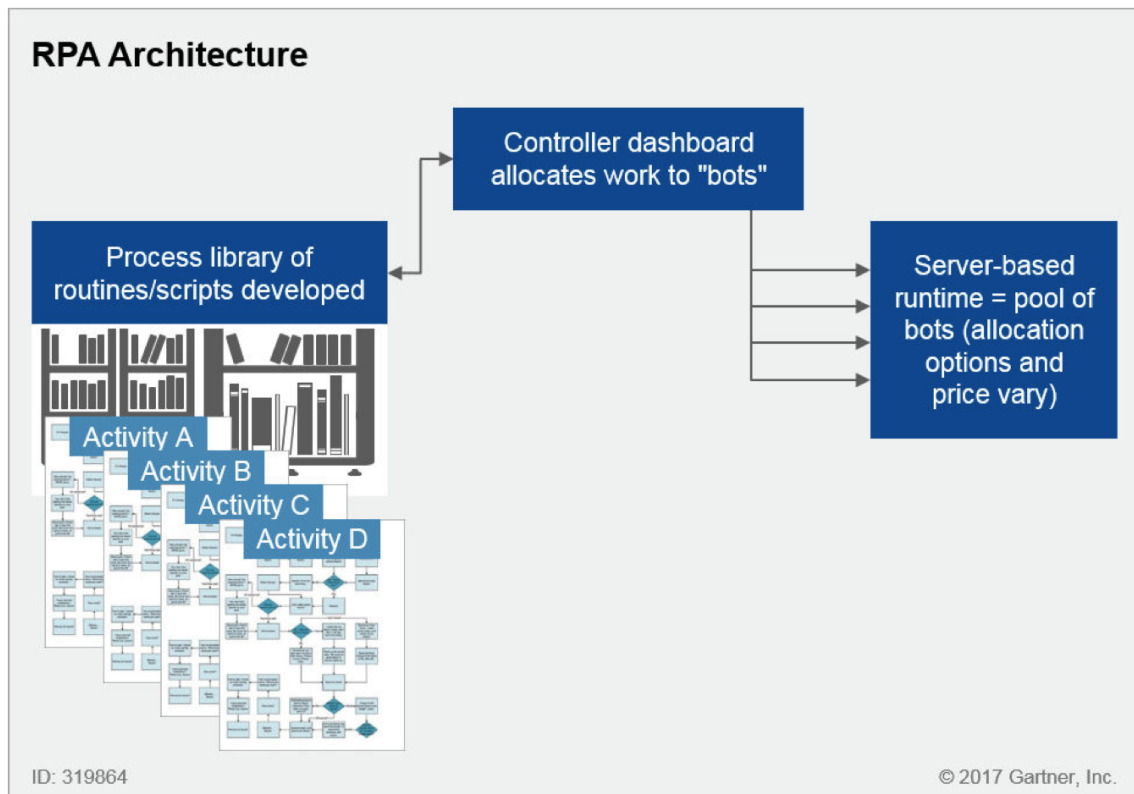
out by humans?’ (van der Aalst et al., 2018). Even though this question is not a recent one, developments in data science, artificial intelligence, and other related fields constantly force researchers and practitioners to revisit and continue the debate (van der Aalst et al., 2018).

RPA is one of these developments that has recently emerged as a potential driver for automation and business agility, as well as continuous auditing (Ivančić et al., 2019; van der Aalst et al., 2018). RPA is an umbrella term for software tools that interact with the user interfaces of other computer software in the same way an employee would (van der Aalst et al., 2018). In this way, the purpose of RPA is to automate human tasks through the use of ‘bots’ that can mimic the way employees interact with multiple software applications (Syed et al., 2020). Tasks that can be automated with RPA are primarily repetitive, high-volume, and mundane tasks (Syed et al., 2020). The technology differs from artificial intelligence, expert systems, and cognitive automation, in that it is more rule-based and structured, but these techniques may be incorporated into an RPA bot (Syed et al., 2020). Compared with standard (non-robotic) automation and BPA, RPA is a more lightweight solution since it focuses on the front-end user interfaces instead of the back-end and underlying data structures (Syed et al., 2020); in other words, it is an outside-in approach, as it interacts with the existing software’s user interfaces without altering the IT infrastructure, which would be an inside-out approach. Moreover, RPA is usually integrated bottom-up instead of standardised top-down, which makes it easier to configure (Syed et al., 2020). A more technical definition of RPA, as was stated by Gartner in 2017, was: "RPA tools perform ‘if, then, else’ statements on structured data, typically using a combination of user interface interactions, or by connecting to APIs to drive client servers, mainframes or HTML code. An RPA tool operates by mapping a process in the RPA tool language for the software ‘robot’ to follow, with runtime allocated to execute the script by a control dashboard" (Tornbohm & Dunie, 2017, p. 2). Hence, the technology can be used to automate repetitive tasks and thereby enable employees to spend more time on complex tasks that require professional judgement which can enhance business value (Ivančić et al., 2019). Figure 3.3 shows a typical RPA architecture.

3.2.1 RPA Benefits and Downsides

Plattfaut et al. (2022) recently conducted a systematic literature review of scholarly articles on RPA. They found that RPA is most suitable to be used to automate business processes when those processes 1) show specific process characteristics; 2) involve a significant degree of manual interaction, especially when interaction occurs between humans and multiple unrelated applications; 3) are strictly rule-based, highly standardised, and have low data variability; and 4) require a substantial amount of resources and time and have a high execution frequency. The authors also investigated the benefits of RPA and found that these can be categorised into benefits resulting from general automation effects and RPA-specific advantages. Benefits from the former category include 1) an overall increase in organisational productivity, as employees can spend their time on value-adding activities; 2) a reduction in error susceptibility; and 3) improved traceability, analysis, and conformity of process results. The latter category includes benefits such as the fact that 1) RPA does not affect the firm’s underlying IT infrastructure, as RPA is non-invasive in nature; 2) RPA development is fast and relatively simple; and 3) RPA can automate processes that are usually outside the scope of traditional automation technologies in a cost-efficient manner, since the most common automation approach with RPA technology is to mimic human-system interaction, the possibility of which other automation technologies do not permit.

Figure 3.3. Typical RPA Architecture in 2017 According to Gartner.



Note. Reprinted from *Market Guide for Robotic Process Automation Software* (p. 3), by C. Tornbohm and R. Dunie, 2017, Gartner, Inc. Copyright 2017 by Gartner, Inc. Reprinted with permission.

The above benefits are also in line with the general benefits found by Syed et al. (2020) in their literature review, namely, operational efficiency, improved quality of service, easy and fast implementation, and improvements in risk management.

There are many examples of RPA implementations by firms leading to one or more of the above benefits. To give one example, Fersht and Slaby (2012) conducted a case study at a major mobile telecom services provider, who wanted to automate a process of migrating customers to a new product. The firm replaced 45 offshore FTEs, with an annual cost of \$1.35 million, who were responsible for back-end office processes with 10 bots running full-time, with an annual cost of \$100,000. Not only did RPA lead to a huge cost reduction, but the firm used the freed-up funds to hire 12 onshore FTEs to perform value-adding tasks that require professional experience and judgement.

Even though RPA technology can bring many benefits to an organisation, it is not without its downsides. According to Taulli (2020), RPA has the following downsides. First, there is a cost of ownership to employing RPA: not only does a license/subscription have to be paid to the vendor for using its software, but there is also a need for training employees, maintaining bots, and retaining third-party consultants. Secondly, RPA may be considered technical debt. Since RPA does not provide a comprehensive solution (in the way an ERP system might), bots need ongoing reworking whenever business processes or the IT infrastructure change. Moreover, when an organisation employs a large number of bots, it can be difficult to manage, oversee, and maintain all of them. Thirdly, preparing for automation and creating bots is time-consuming and complex. Before automating a task with RPA, the process should first be optimised, lest an inefficient process be automated.

Moreover, according to a survey conducted in 2019, it takes, on average, 18 months to successfully deploy a bot (Pega, 2019). Optimising a process and then programming a bot that can be used in multiple and different instances of that process takes considerable time, effort, and commitment. Lastly, RPA technology on its own is somewhat restricted, as it can only be used to automate simple, routine tasks. Any step in a process where human judgement is required cannot be carried out by RPA. To automate such steps, RPA could be coupled with AI in the future.

Despite the advantages and disadvantages of RPA, Plattfaut et al. (2022) conclude in their literature review that “the quantifiable advantages and disadvantages of process automation with RPA have barely been covered [in the literature]. Articles named only a few financial figures, all of which cannot be considered generalizable; hence, further quantitative research is required” (p. 186). Indeed, even though there are some scholars describing how RPA works and the benefits RPA implementation can bring firms, the huge adoption of RPA by practitioners far outweighs the number of studies conducted on RPA by researchers (Ivančić et al., 2019). Given this gap between theory and practice, it is crucial that more research on various aspects of RPA is carried out; very few systematic approaches to implementation, benefit realisation, and success criteria have been developed in the literature, and are worthy to be studied (Syed et al., 2020). Conducting more research is not only beneficial from a theoretical point of view, but also from the perspective of practitioners: firms often employ RPA without clear objectives or knowing why, and many RPA implementations fail to scale or succeed (Ivančić et al., 2019). Besides, in the information science field, companies often develop their own implementation methodologies and frameworks, without being willing to share those achievements with the public (Kaegi, 2009). Consequently, commercial approaches to implementation (that are not made public) do not undergo a scientific review process, thereby promoting scepticism about their methodologies’ quality and precision (Kaegi, 2009). Likewise, firms cannot take for granted that RPA adoption will, without doubt, lead to realising those benefits (Syed et al., 2020). Achieving the desired benefits depends on factors such as technological capabilities, organisational readiness, and implementation and delivery; these factors will differ from firm to firm given specific business environments (Syed et al., 2020). Moreover, for firms to reap the desired RPA-related benefits, it must be clear what objectives they want to reach with the technology.

3.2.2 RPA Technologies

Commercial vendors selling RPA tools have seen a huge increase in customer demand in the last few years (van der Aalst et al., 2018). Furthermore, new vendors are continuously entering the market (van der Aalst et al., 2018), with one source stating that currently more than 80 RPA vendors exist globally (Dilmegani, 2023). This is not surprising, since many firms are interested in the benefits RPA can bring, as well as cutting costs and filling in gaps between legacy software – as shown by the fact that most firms in the Fortune 500 are using RPA (Dilmegani, 2023; van der Aalst et al., 2018). The RPA market is huge, with total market revenue being \$1.4 billion in 2019 and estimated to be \$2.7 billion in 2022 (Dilmegani, 2023; Likhil, 2023). Moreover, market growth does not seem to be slowing down, as according to Polaris Market Research’s recent research report, the RPA market size is projected to hit a total revenue of \$66.1 billion by 2032, with a CAGR of roughly 37.9% between 2023 and 2032 (Likhil, 2023).

The three biggest RPA vendors include *Blue Prism*, *UiPath*, and *Automation Anywhere* (Syed et al., 2020). In general, RPA products are composed of three main elements (as

shown in Figure 3.3): a visual modelling tool, which is used to create scripts to automate certain tasks; an orchestrator, or controller dashboard, to allocate bots to tasks and manage bot execution; and the bots themselves (Syed et al., 2020). Some products also include audit trails, schedulers, and collaboration and analytics tools (Syed et al., 2020).

The majority of the discussion around RPA architectures relates to its position within the presentation layer of the Open Systems Interconnection (OSI) model. The OSI model is a framework that defines and describes how heterogeneous network systems can communicate with each other (Kumar et al., 2014). The model divides a communication system into a vertical set of layers, where instances in each layer perform similar functions, and instances in a layer utilise the services from the instances at the layer below and provide services to the instances in the layer above (Kumar et al., 2014). The model (among other uses) enables software developers and vendors to develop interoperable network systems (Kumar et al., 2014).

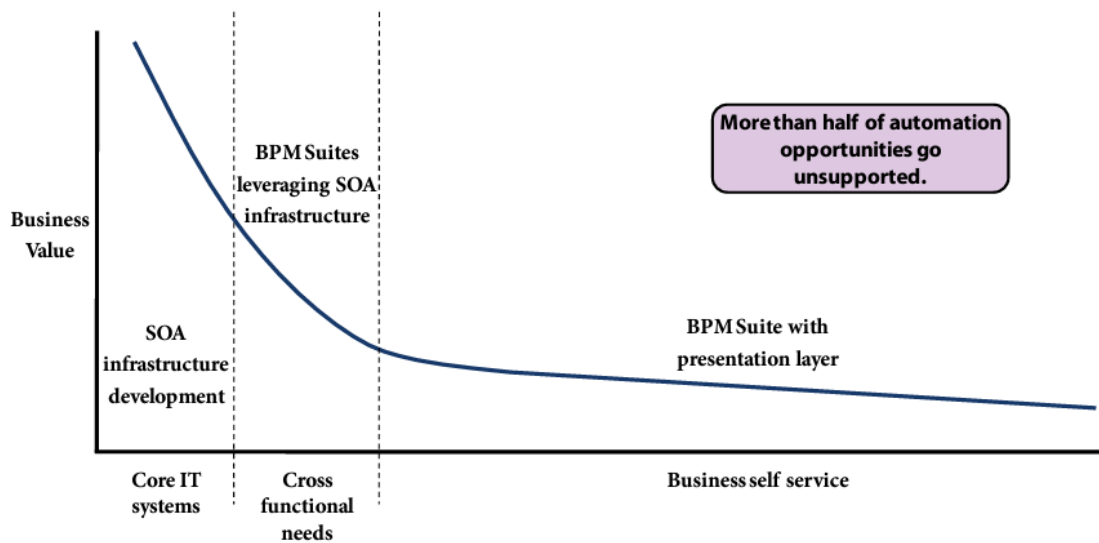
Opportunities for service-oriented architecture and BPA improvements are often passed up by firms, resulting from the current scarcity of IT resources and skills, combined with efforts to lower operating costs and keep to strict budgets (Forrester Research, 2011). As a consequence, many requests from business colleagues for application or system improvements are not implemented, leading to a ‘long tail’ of potential IT improvements (Forrester Research, 2011). Firms end up making use of outsourced resources and lightweight solutions such as Microsoft Excel or Microsoft Access – leading to a large number of spreadsheets, databases, and other documents that are difficult to manage, coordinate, and manipulate – that usually don’t lead to the desired efficiencies and lead to a lot of manual work, work being neglected, and consequently negatively affected customer outcomes (Forrester Research, 2011). Instead of adding more integration complexity as users try to implement cloud-based solutions or continuing to use suboptimal solutions such as Excel, a combination of lightweight automation technologies and desktop-level application integration tools – that also allow users to reuse existing software – enables the large volume of IT requests in the long tail to be fulfilled. Instead of integrating applications at the data or application layer, which can cause complex and brittle interfaces, Forrester Research (2011) argues for integration at the presentation layer. As RPA is located in this layer, business users can use RPA, in a self-service capacity, to “introspect, access, extract, and transform data from virtually any existing application source” (Forrester Research, 2011, p. 6). Figure 3.4 shows the many automation opportunities IT departments usually face, together with how these can be seized; for the automation opportunities that are not seized by the IT department (in the long tail), employees can self-serve their own improvement requests. Given that RPA can be used without programming or disrupting the existing IT infrastructure, the technology is ideal for these opportunities.

3.3 RPA and External Auditing

As with research on RPA in general, there are also few studies on the benefits, challenges, and practical use cases of RPA in external auditing. Practitioners and standard setters alike are continuing to call for research on the impact of new technologies, including RPA, on the external audit function (Eulerich et al., 2022). Moreover, not only is research on RPA in auditing still in a nascent stage, but so too is the adoption of RPA by external audit firms.

The comparatively low adoption by auditors is quite surprising, given that, even though external audit function has greatly improved (in terms of efficiency and effectiveness) over

Figure 3.4. The Long Tail of IT Opportunities.



Note. Reprinted from *The Role of IT in Business-Driven Process Automation: Extend the Reach of Process Automation – Allow the Business to Self-Serve* (p. 3), by Forrester Consulting, 2011, Forrester Research, Inc. Copyright 2011 by Forrester Research, Inc.

the last three decades with the adoption of office software (e.g., Microsoft Word and Excel), working paper software (e.g., CaseWare Working Paper), audit tools (e.g., Audit Command Language and CaseWare IDEA), and analytical tools (e.g., Power BI), auditors are still spending a large amount of their time on manual, simple, repetitive, and rule-based tasks (Cohen & Rozario, 2019). One of the reasons why audit remains labour intensive, despite these advancements, is that the above-mentioned technologies mainly focus on automating a specific task, meaning that auditors are left to coordinate and integrate these different systems, software, and applications (Huang & Vasarhelyi, 2019). RPA might help solve this problem, and be an enabler for CA, as it can be used to automatically execute a combination of audit procedures and tasks across multiple unrelated computer systems (Huang & Vasarhelyi, 2019).

3.3.1 Required Attributes

Next to the attributes that tasks should have, mentioned in Section 3.2.1, to be suitable for automation with RPA, Eulerich et al. (2022) also found five additional attributes that are specific to the external audit function:

1. Legality. It might not be possible to automate certain processes with bots due to legal considerations, data restrictions (e.g., privacy), and regulations.
2. Increased risk. Processes with a higher degree of risk, such as the degree to which it contributes to audit risk, must be executed with higher precision and fewer errors.
3. Data availability. Processes must have sufficient data available to be able to successfully deploy a bot. Even though this is a requirement for RPA in general, it is even more important in the external audit function, as data is often unstandardised across clients. In other words, when data for a process is standardised across clients, automation with RPA will be more suitable.
4. Bot assurance. In terms of time (as other factors may also play a role), a process is

suitable to be automated with RPA if the time saved by the bot is greater than the time needed to test the bot. Given that, in external auditing, a task is carried out at multiple clients – that operate in different business environments and have different processes and IT infrastructures – more time is needed to test the bot.

5. Process similarity. An audit task should be similar across different clients for it to be suitable for automation with RPA.

3.3.2 Lack of Adoption

According to research conducted in this domain, there may be multiple potential reasons why RPA does not yet enjoy a high adoption by auditors. First, one reason can be the lack of standardisation of audit-relevant data (Cohen & Rozario, 2019). Before RPA can become scalable and used across many different environments (i.e., used in engagements for *all* clients), data should be formatted in the same way and should have consistent labels (Cohen & Rozario, 2019).

Secondly, auditors often do not receive clear guidance and instructions on how to best utilise emerging technologies (Eulerich et al., 2022). In a study conducted by Eulerich et al. (2022), RPA-relevant knowledge within audit firms – among the study participants – either did not exist or was only possessed by certain individuals or teams and not openly shared with colleagues. This causes a disconnect between audit staff who lack the skills and knowledge to connect RPA to their professions and RPA developers who face the challenge of translating business needs and processes into lines of code (Dahabiyeh & Mowafi, 2023). Thirdly, because of the large number of regulations and higher degree of risk surrounding financial statement audits – as mentioned in point 2 above – RPA usage in audit engagements, according to Huang and Vasarhelyi (2019), is lagging behind other lines of business and is, as a result, still in the pilot stage at multiple audit firms.

To better understand why RPA is not as pervasive in audit firms as in other kinds of organisations, and the challenges with using RPA in financial statement audits, some researchers have drawn upon the Socio-Technical Systems (STS) theory (Dahabiyeh & Mowafi, 2023; Eulerich et al., 2022). STS theory is often used by researchers and practitioners to better understand the challenges involved in implementing a certain technology (Dahabiyeh & Mowafi, 2023). STS sees organisations as complex systems comprised of a technical and a social subsystem; the synergy between these two is what enables and drives successful IT implementation (Dahabiyeh & Mowafi, 2023). Therefore, when implementing an emerging technology, both the technical subsystem – the tools, software, and technology used to perform a certain task or process – and the social subsystem – the work environment and the technology users – must be considered. STS focuses on the fit between these two subsystems, as this will result in better implementation outcomes (Dahabiyeh & Mowafi, 2023). Consequently, effective usage of RPA in external auditing rests on the harmony between RPA’s technical requirements and the skills and knowledge of the auditors (Dahabiyeh & Mowafi, 2023). When looking at the above points, it is clear that some aspects of RPA implementation in auditing (or the lack thereof) are related to the technical subsystems, and others to the social subsystems.

Despite the importance of both, many studies in the past have only focused on the technical subsystem. Studies on RPA in auditing have often only considered effectiveness and efficiency improvements; these studies have shown mixed results regarding these two aspects (Eulerich et al., 2022). It may be that the mixed results, as well as the slow adoption by practitioners, are a result of the unidimensional focus on technical subsystem features.

Failing to consider the social subsystem can have a negative impact on the implementation, adoption/acceptance, and evaluation of RPA (Eulerich et al., 2022). This once more highlights the need for an evaluation framework for RPA implementation in external auditing; one that also considers the social subsystem. With the social aspect taken into account, audit firms are better able to set objectives for implementation, judge whether and when to implement RPA, and guide implementation itself.

3.3.3 Opportunities for Auditing

RPA presents various benefits and opportunities for financial statement audits. In short, RPA can:

1. reduce costs by more effectively and efficiently utilising scarce resources (Eulerich et al., 2022);
2. reduce the large number of repetitive tasks currently carried out by auditors and allow them to spend time on value-enhancing tasks that require human judgement (Eulerich et al., 2022);
3. expand the audit scope by allowing auditors to collect more comprehensive evidence and/or test entire populations instead of samples, thereby increasing audit quality (Huang & Vasarhelyi, 2019); and
4. reduce outsourcing and offshoring, which take up a considerable amount of audit hours and have been found to be related to higher audit risk and lower audit quality (Huang & Vasarhelyi, 2019).

The literature has found a few audit tasks that can potentially be automated with RPA. To give one example: as RPA is an overlay software shown on the presentation layer, it can be used to assist in collecting and preparing audit evidence (Cohen & Rozario, 2019). A lot of audit evidence comes from many different sources and can be difficult to manually collect (Cohen & Rozario, 2019). RPA can automate some of these activities by collecting standardised data from all the various sources and combining them into one audit working paper (Cohen & Rozario, 2019). Consequently, RPA can automatically execute audit tasks that have already been pre-programmed in other applications (such as CaseWare IDEA or Excel) (Cohen & Rozario, 2019).

3.4 Evaluation Frameworks

As explained in Chapter 1, there is currently no evaluation framework to be used by external audit firms when (considering) implementing RPA, even though it is important for both researchers and practitioners if the conceptualisation and operationalisation of implementation success are known and defined.

According to Nilsen (2015), evaluation frameworks “specify aspects of implementation that could be evaluated to determine implementation success” (p. 3). In other words, an evaluation framework provides a structure for assessing implementation projects. Two common frameworks, originally from the public health literature, are RE-AIM and PRECEDE-PROCEED (Nilsen, 2015). Both are used in intervention studies to stipulate which aspects of implementation should be assessed. Proctor et al. (2011) developed their own evaluation framework based on a literature review. The authors observed that studies of implementation (in public health) used many different approaches on how to evaluate

and measure implementation success. They state that some studies inferred success at the client level, some at the target of implementation, and others evaluated outcomes in terms of improvements in processes. As those studies used different constructs, measures, and units of analysis, comparing treatment outcomes between studies became difficult (Proctor et al., 2011). Having observed this problem, Proctor et al. (2011) advanced the concept of ‘implementation outcomes’ and proposed the idea of splitting treatment outcomes into three distinct categories: implementation, service, and client outcomes. In their study, they divided implementation outcomes into eight conceptually distinct factors: acceptability, adoption, appropriateness, feasibility, fidelity, implementation cost, penetration, and sustainability.

Even though evaluation frameworks are seen as a separate category from the other four (see Figure 1.1), theories, models, and frameworks from the other categories may also be used to evaluate implementations, as they include concepts and constructs that can be operationalised and measured for the purposes of assessment (Nilsen, 2015). For example, Normalization Process Theory, COM-B, and Theoretical Domains Framework have all been used extensively as evaluation frameworks (Nilsen, 2015). Moreover, many theories, models, and frameworks have led to the creation of tools that can be used for evaluation purposes, such as tools related to CFIR, and PARIHS (Nilsen, 2015).

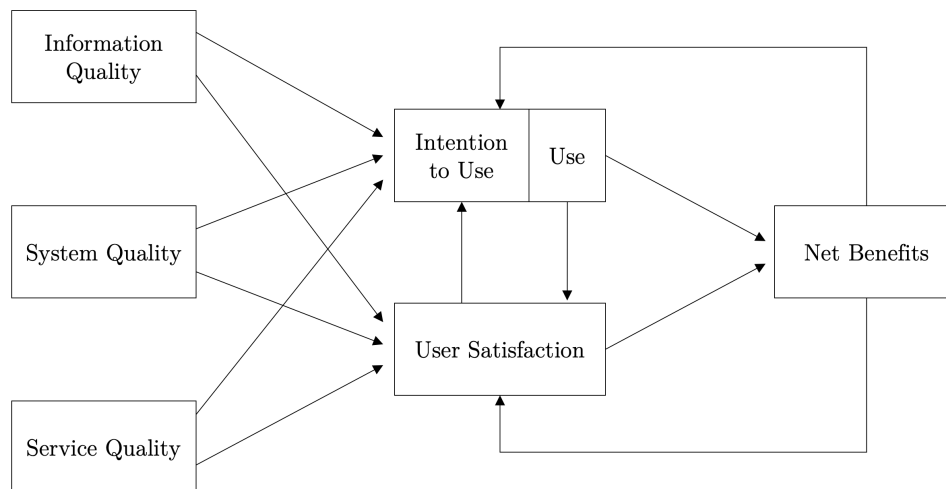
3.4.1 Information System Evaluation Frameworks

One of the most crucial aspects of appraising the economic benefits of IT investments is determining what to measure (Schryen, 2013). In the past few decades, the literature on the economic evaluation of IT investments has grown immensely, as well as the number of measurements researched (Schryen, 2013). For instance, scholars have addressed capacity utilisation, productivity, product quality, productive efficiency, customer satisfaction, consumer welfare, profit ratios such as ROA or ROI, and market-oriented measures such as Tobin’s q (Schryen, 2013).

The profusion of different factors of IT success has been addressed by scholars who created many taxonomies and evaluation frameworks to organise various studies (Schryen, 2013). Despite the large number of success criteria and evaluation taxonomies, the most frequently used (according to Schryen (2013)) evaluation framework is the one created by DeLone and McLean (1992). Their (updated) comprehensive taxonomy includes six categories of Information System (IS) success: system quality, information quality, use, user satisfaction, individual impact, and organisational impact (DeLone & McLean, 2003). In short, their theory states that information quality, system quality, and service quality will have a positive effect on the usage of systems by employees and user satisfaction with the system, which in turn will have a positive effect on the net benefits of implementation. Their success model is shown in Figure 3.5.

One reason why there are so many IS success measures in the literature is that ‘information’, which is the output of an information system, is measurable at various levels, such as the technical level, the semantic level, and the effectiveness level (DeLone & McLean, 1992). These levels are based on the seminal work of Shannon and Weaver (1949), who described three levels of communication problems. The technical problem is concerned with how accurately and efficiently information and communication technology can transfer symbols from sender to receiver. The semantic problem is concerned with how accurately the transmitted information conveys the desired meaning. Put differently, to what extent does the receiver interpret the meaning of the message compared to how the sender intended

Figure 3.5. Updated DeLone & McLean Information Systems Success Model.



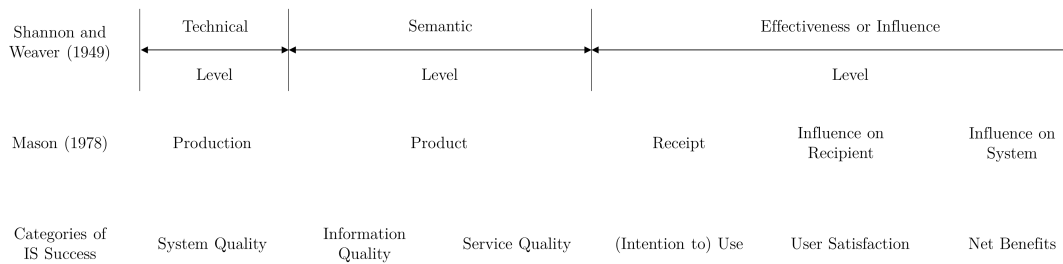
Note. Adapted from “The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update,” by W.H. DeLone and E.R. McLean, 2003, *Journal of Management Information Systems*, 19(4), p. 24. Copyright 2003 by Taylor & Francis Group. Adapted with permission of Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group.

the meaning? Finally, the effectiveness level is concerned with how effectively the received meaning (as interpreted by the receiver) influences the receiver’s behaviour in the sender’s desired way. Mason (1978) further subdivided the effectiveness level into three events: first, the recipient receives the information; secondly, the recipient applies the information, which constitutes a change in behaviour; and thirdly, the recipient’s behaviour influences the system’s performance.

The DeLone & McLean (D&M) model is based on the concept of levels of information, borrowed from communication literature. An IS generates output (i.e., information) which is transferred in a readable form to the recipient, who subsequently uses that output to take (or not) certain actions. D&M’s six IS success categories are based on these levels of information, as shown in Figure 3.6. Researchers have often focused on only one of these categories and its related measures, which explains why there are so many IS evaluation frameworks (DeLone & McLean, 1992). D&M combined various studies to create a comprehensive model to conceptualise IS success, and thereby treated IS success as a multidimensional construct. Indeed, despite the fact that many studies only focused on one measure of IS success (DeLone & McLean, 1992), it seems unlikely that success can be evaluated based on only one criterion. The D&M model also recognizes the interdependency and temporal and causal influences of the success constructs, as drawn from the organisational effectiveness literature (DeLone & McLean, 1992).

The assumption underlying the D&M model is that information systems are a medium of communicative interaction between people. That is, the means *through* which people exchange information (Gunkel, 2012). This is how most communication studies have typically understood IT. However, with the advent of automation capabilities and artificial intelligence, tools and software based on such technology have to be understood as a medium that a person communicates with. Indeed, the majority of online communi-

Figure 3.6. Categories of IS Success.



Note. Adapted from “Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable,” by W.H. DeLone and E.R. McLean, 1992, *Information Systems Research*, 3(1), p. 62. Copyright 1992 by The Institute of Management Sciences.

cation is not human-to-human exchanges through IT, but human-to-machine and even machine-to-machine exchanges (Gunkel, 2012). As such, there is a disconnect between communication theory and new technologies such as AI and automation tools (Guzman & Lewis, 2020). This means that new theories have to be developed and validated so as to better understand human-to-machine communication. Given that few papers have been written about evaluation frameworks for human-to-machine data exchanges, an inductive approach is most suitable for conducting exploratory research in this field. This is one more reason why an inductive and qualitative research design is more appropriate in this study as opposed to a deductive and quantitative one.

As there is a multitude of evaluation frameworks in existence, both within the IT literature and outside it, as well as other theories, models, and frameworks that are often used as an evaluation framework, carefully choosing one from the many would be a difficult task. As such, based on the fact that the taxonomy is from the information systems literature and that it is widely accepted and used to define and measure implementation success, the updated version of the evaluation framework developed by DeLone and McLean (2003) will be the basis of the evaluation framework to be developed and validated in this research. Moreover, the D&M IS success model is suitable for this research as:

1. It provides a structure that can be used to categorise the many IS success measures that have been used in the literature (Bradford et al., 2020). This is especially helpful to define RPA success in external auditing from many different perspectives, since up until now only effectiveness and efficiency have been researched as potential success criteria of RPA implementation.
2. It creates a structure of causal and temporal relationships between the categories of success criteria (Bradford et al., 2020).
3. Studies have used the D&M model as a theoretical basis for defining system success for both systems that affect many users and those that only affect a few (Bradford et al., 2020).

By using the D&M model as a lens for RPA success in external audit, the aims of this thesis are to identify – in the given context – whether 1) the relationships from the model hold, 2) there are any other variables that should be included, and 3) the RPA relevant construct measures. The third aim is the most interesting, as, in the IS literature, an enormous number of success measures for each of the six variables have been developed and validated (DeLone & McLean, 1992, 2003). Each of these measures or metrics is a

function of the goal of a specific study; the organisational context; the IT system, tool, or module under investigation; the research methodology; and the level of analysis (DeLone & McLean, 1992). As such, which metrics are a valid measurement of one of the six variables is highly dependent on the context of the study. Moreover, as early as 1992, DeLone and McLean already noted the proliferation of success measures and stated that “some consolidation is needed” (p. 80).

As explained in Chapter 2, the three aims will be achieved by first developing and demonstrating an RPA bot with which an audit task will be automated, and secondly holding interviews with auditors to develop and validate an evaluation framework – whereby the D&M model will serve as a reference point for creating the interview guides – as well as discover the RPA and external audit-relevant variable measurements.

Chapter 4

RPA Demonstration

To demonstrate to the interviewees how RPA can be used to automate certain audit tasks and thereby gain more in-depth answers as to what success criteria they find important, a suitable audit task was chosen and subsequently automated with a pilot RPA programme. This pilot bot can then be demonstrated to interview participants to enhance recall of information and elicit more detailed answers. Indeed, Boon et al. (2020) found that showing interviewees a demonstration at the beginning of an interview increases the level of detail in the answers given by participants.

During the research, a financial statement audit engagement of a client in the Arts, Entertainment, and Recreation sector⁶ was observed. More specifically, the Identify and Assess Risk phase (see Section 3.1.1) was observed and taken part in (as well as small parts of the Scoping phase and the Obtain Audit Evidence phase), including an in-depth examination of the various tasks performed by the auditors in this phase.

4.1 Bot Creation

In order to choose a suitable audit task to automate with RPA, the (audit-specific) RPA framework developed by Huang and Vasarhelyi (2019) is followed. The framework consists of four stages: procedure selection, procedure modification, implementation, and evaluation and operation. Since the purpose of developing the bot is simply to demonstrate it to interviewees, such that they have a better idea of what RPA constitutes, the last two stages will not be covered. The goal is not to develop and implement an effective and high-quality bot.

4.1.1 Procedure Selection

First, when wanting to automate a task with RPA, the audit firm should review the nature of the tasks under consideration and identify which tasks meet the appropriate RPA criteria for selection (Huang & Vasarhelyi, 2019). These criteria have been highlighted in Section 3.2.1 and Section 3.3.1. After considering the conditions for selection, auditors should examine whether the data used in those tasks are compatible with the RPA software in use (Huang & Vasarhelyi, 2019). Data should be available in a digital format or be easily

⁶According to the U.S. Bureau of Labor Statistics (2023), the Arts, Entertainment, and Recreation sector (NAICS 71) “includes a wide range of establishments that operate facilities or provide services to meet varied cultural, entertainment, and recreational interests of their patrons” (para. 1).

convertible to a digital format (Huang & Vasarhelyi, 2019). Although RPA software is generally able to interpret information from unstructured sources (e.g., images), structured data is preferred to ensure accuracy and low processing costs (Huang & Vasarhelyi, 2019). Lastly, given the high failure rate of RPA, auditors are advised to start with processes and tasks that are low in complexity to reduce implementation risk (Huang & Vasarhelyi, 2019).

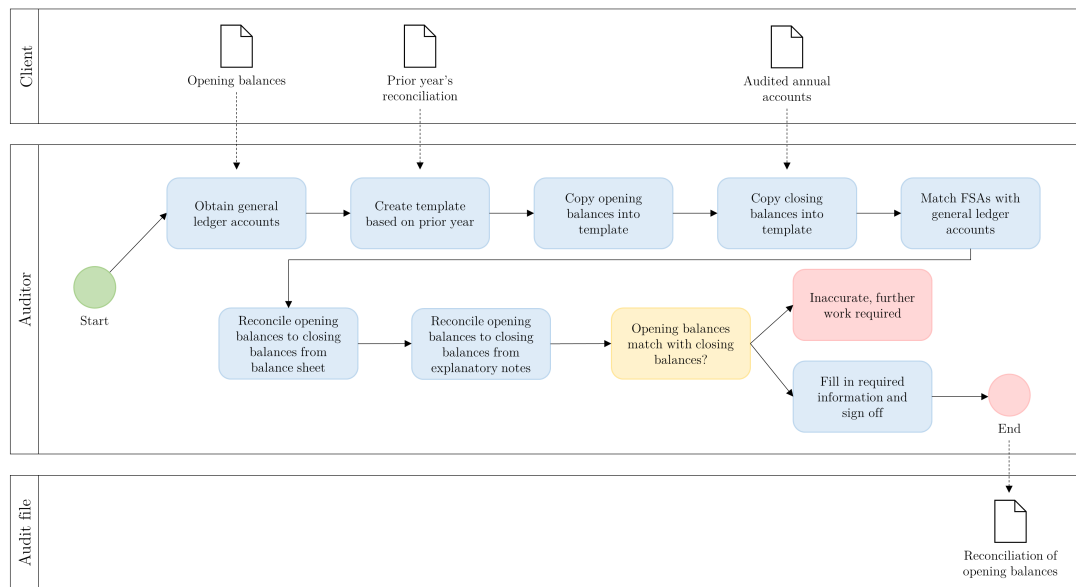
Given these three factors, a few candidate tasks were considered:

- Task(s) in the Scoping phase of an audit (see Figure 3.2):
 - Understanding the Engagement. Specifically, understanding the organisational chart, the key directors/employees, and the directors' secondary activities.
- Task(s) in the Identify and Assess Risk phase of an audit (see Figure 3.2):
 - System Documentation of Business Cycles. To identify the relevant risks, auditors typically obtain an understanding of the client's business cycles and processes. Some processes that were considered include the financial reporting close process cycle, purchase cycle, payroll cycle, treasury cycle, and fixed revenue cycle. For each cycle, an understanding of the cycle is obtained and documented, and a walkthrough of a transaction/instance is carried out to confirm the existence of the cycle.
- Task(s) in the Obtain Audit Evidence phase of an audit (see Figure 3.2):
 - Financial Statement Preparation. More specifically, the task 'reconciliation of opening balances' was considered. With this task, auditors want to see if the opening balances on the client's balance sheet – according to their financial records – equal the closing balances on the prior year's audited financial statements. Verifying that the opening balance is correct must be done before any other substantive tests can be carried out in relation to the balance sheet.

When considering the three aforementioned factors, the reconciliation of opening balances was chosen as a suitable candidate for automation. Unlike the other procedures, this task involves less human judgement and is lower in complexity. For instance, understanding and documenting the client's business cycles involves a high degree of professional judgement, something that RPA cannot assist with. Moreover, the task takes up a considerable amount of time and must be performed for each client in practically the same manner. Lastly, the data obtained from the client that form the basis for the reconciliation, as well as the final output, are generally in a structured and digital format and in a similar arrangement.

The entire process of performing the reconciliation of opening balances is shown in Figure 4.1. The process starts with obtaining the opening balances from the client's financial records. The goal is to reconcile these with the closing balances of the audited annual accounts of the prior year; the annual accounts are therefore retrieved from the prior year's audit file. The auditor then starts by copying the reconciliation of the prior year to obtain a template with which to work. The opening balances are copied into the template. The auditor then has to determine, for each general ledger account included in the opening balances, which Financial Statement Account (FSA) is related to it. This is done because the public annual accounts are generally compressed into a smaller number of accounts (i.e., FSAs). Therefore, the number of general ledger accounts in the client's financial administration is generally larger than the number of accounts in the financial statements. Because of this mismatch, before the two can be reconciled, the auditor must

Figure 4.1. Reconciliation of Opening Balances, Performed Manually.



Note. Own work.

match the FSAs from the financial report with the general ledger accounts. Once these are matched, the auditor reconciles the figures from the annual accounts with the figures from the financial records, based on the FSAs. By doing so, the auditor obtains evidence that the opening balances of the general ledger accounts in the client's financial administration are correct. As there can be differences between these two due to a mistranslation from the general ledger accounts to the FSAs, the auditor might perform reconciliations between the accounts found in the explanatory notes to the financial statements and the general ledger accounts, to uncover if these differences are indeed mistranslations or inaccuracies in the client's financial records. Once the reconciliation is complete and the FSAs and the general ledger match, the auditor fills the file with all required information (received from, trustworthiness, conclusion, etc.) and signs off on it.

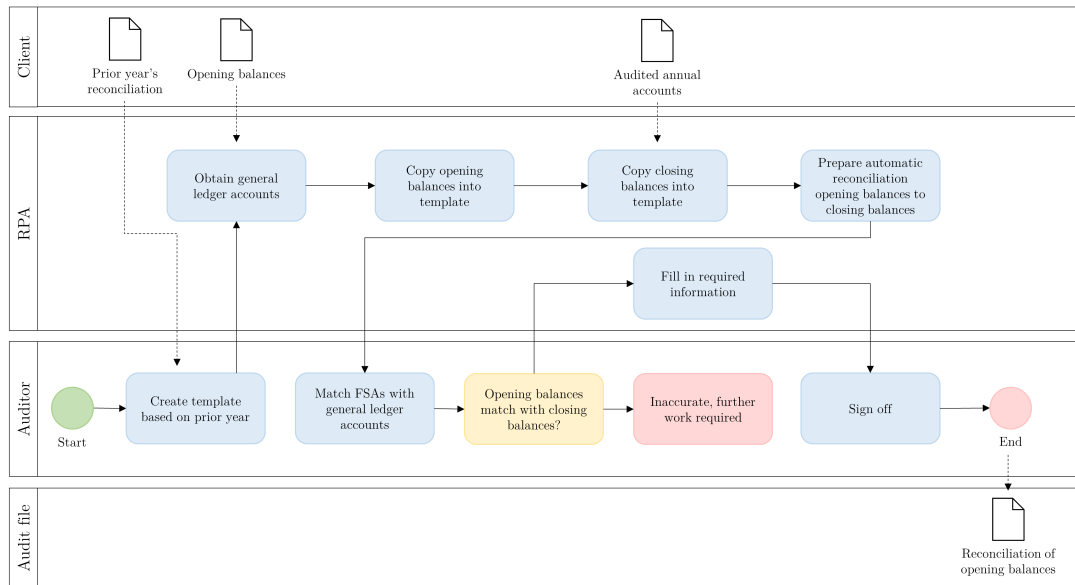
4.1.2 Procedure Modification

Before the procedure can be automated with RPA, the procedure (if necessary) has to be transformed so that the steps can be performed by the RPA tool in use. In this case, the step of matching the FSAs with the general ledger accounts was moved towards the end of the process, such that all simple tasks that require no human judgement are completed first, and the steps – including said step – that do require professional judgement are done at the end. This way, the RPA bot can perform all steps at the beginning of the process, and the auditor can perform the more complex steps after the bot has finished its work. The process workflow with RPA is shown in Figure 4.2.

4.2 Demonstration

The RPA bot was created using Python. The generic script (which was altered to ensure that confidential data is left out) can be found in Appendix A. If one wants to run the bot oneself, the lines that indicate programme and file paths should be changed, namely

Figure 4.2. Reconciliation of Opening Balances, Performed with RPA



Note. Own work.

the lines where the programme paths for Excel and Adobe Acrobat are shown, and the file paths where Excel files and a PDF file are shown. As the goal is to demonstrate this bot to auditors, care must be taken that the developed bot is a good representation of RPA technology. To ensure this, the following two things were done. First of all, Python was chosen to develop the bot with, instead of software such as UiPath, since Python allows for more customisation and more flexibility. The packages used were RPA-specific packages, to ensure that no functionalities were included which are not RPA-specific. The second thing is that as many functionalities that RPA has were included in the bot. Namely, the bot moves the mouse around, types by using the keyboard, opens and closes various applications, copy pastes various values, uses keyboard shortcuts, and opens and saves files. These are the main things RPA can do (see Chapter 3), meaning that it is a good representation of the technology and that auditors are not shown a programme which turns out to make use of other technologies.

Chapter 5

Data Analysis and Findings

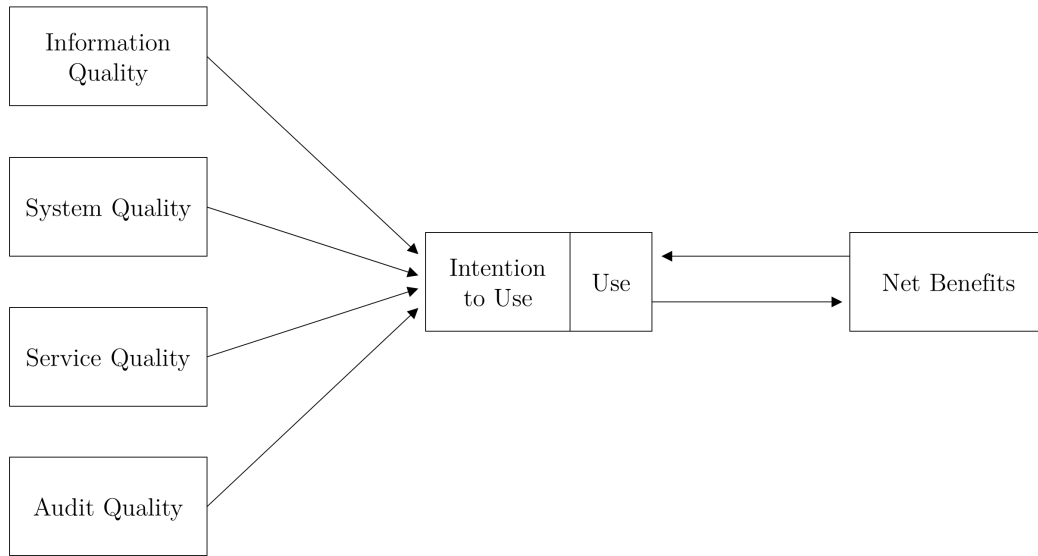
As described in Chapter 2, during this research interviews were held, transcribed, and coded with the aim of answering the research question. Coding the 12 interviews was conducted in three stages. The first stage consisted of creating inductive codes that were as close to the respondents' answers as possible; after filtering out codes that were irrelevant to the research question, 174 unique first-order categories were left. These were combined into a smaller number of more abstract second-order themes in the second stage, 34 in total. Finally, the second-order themes were further reduced to 7 third-order aggregate dimensions in the third stage. By analysing all three orders of codes, and thereby finding a pattern in the data, a process model can be created. The main research question, by elaborating on the process model as well as on the second-order themes that emerged from the research, can then be answered.

5.1 Process Model

In simple terms, the objective of this research is to determine how a successful RPA implementation in the external audit function can be defined. As such, it must be noted that the developed process model does not show the factors that are required to successfully implement RPA; rather, it shows how a successful implementation can be defined. In other words, when viewing implementation success as a function where the independent variables are the factors required for a successful implementation (i.e., the success factors) and the dependent variable is implementation success (i.e., the success criteria), this research is interested in defining the dependent variable. The process model should therefore be interpreted as: once an RPA bot has been deployed to be used in an external audit, according to which criteria do practitioners view the implementation as successful?

Before explaining the model, a point of caution has to be noted. When conducting interviews, there is a chance that interviewees will give answers that do not necessarily relate to RPA, but rather to a different technology or automation tools in general. Several steps have been taken to minimise the chance of this occurring. First and foremost, the RPA bot created in Chapter 4 was shown to participants at the beginning of each interview. The aim was to give a visual demonstration of what RPA is and what it can, and cannot, do. This demonstration was coupled with a verbal explanation of RPA, as well as clearly stating to participants that they were expected to give answers that relate solely to RPA and not to other automation technologies. Secondly, during the interviews, the participants were asked what kinds of tasks are suitable for RPA automation. The requirements mentioned

Figure 5.1. Process Model



Note. Own work.

by the participants were then compared to the requirements found in the literature, as explained in Chapter 3. All participants seemed to have a good understanding of when RPA can and cannot be used, as many of them stated requirements such as: standardized data; repetitive, time-consuming, and simple tasks; and tasks not requiring human judgement. Thirdly, interviews were held with an RPA consultant (who consults clients outside of the audit sector) and an IT auditor (who is also responsible for developing such tools within the organisation) to see if their answers regarding task requirements and success criteria matched those of the other participants. Many, though understandably not all, answers were similar to those given by other interviewees. Fourthly, prior to and during the interviews, examples of tools that are RPA solutions that the participants were familiar with were given. Nevertheless, despite these precautions, there is still a chance that answers given by participants related to automation technologies in general; when it was obvious that these answers were of such a nature, they were not included in the coding scheme.

After having coded the interviews, it was uncovered that success cannot be interpreted as a static list of criteria that must be met. Instead, the data show that success is a process, where there are 4 categories of criteria (or ‘qualities’) that an RPA bot must first meet before practitioners will be inclined to use the bot. These qualities include information quality, system quality, service quality, and audit quality. Use of the bot leads to an audit firm obtaining benefits from the bot, which in turn leads to more people making use of the tool, thereby creating a virtuous cycle. The fact that the model is a dynamic process and not a static one is in line with the findings from DeLone & McLean (DeLone & McLean, 1992, 2003) (see Subsection 3.4.1). The process model is shown in Figure 5.1.

One can see that the model is similar to that of the D&M model. Even though the data was coded inductively by following the Gioia method, it was found that many success criteria could be categorised in a similar way as how D&M categorised their success criteria. This might be a result of the fact that a part of the interview questions were derived from the

D&M model, thereby steering answers in a certain direction. If the interview guide had been created without using a model, perhaps the model would have contained different terminology. Nevertheless, given that the interview guide consisted of other questions that were unrelated to the D&M model, and the researcher attempted to ask questions and follow-up questions that touched upon a broad range of topics, as many relevant codes as possible were attained. As such, it is unlikely that the final process model would have looked much different than the current one. A plethora of research conducted in the field of information system success has uncovered evidence in support of the D&M model; it therefore would have been unusual had the process model deviated significantly from the D&M model. The second-order themes, however, elaborate more on the success criteria and will be of more value to both practitioners and scholars alike, as these, at least in the realm of RPA in the external audit function, have not yet been researched.

5.2 Second-Order Themes

Before explaining the second-order themes, one must, in order to correctly understand and interpret the findings, keep in mind the nature of both RPA and the external audit.

As explained in detail in Chapter 3, the aim of a financial statement audit is to obtain sufficient evidence to provide reasonable assurance that a client's financial statements are prepared in accordance with the relevant accounting principles. Auditors aim to provide users of financial statements assurance that the figures give an accurate picture of reality and that users can depend on them when making economic decisions. As such, in carrying out their work, auditors have to ensure that they obtain sufficient and reliable evidence to form an opinion on a client's annual accounts. In other words, the 'product' of an audit firm is a trustworthy opinion, whose customer is a client on whose financial statements the auditor provides an opinion, and whose consumers are stakeholders who make use of these financial statements to make economic decisions. The audit firm therefore generates a profit by carrying out an 'investigation' of a client's organisation that results in an opinion (as well as an audit report that includes the findings). To form this opinion, an audit should be conducted in accordance with the generally accepted auditing standards, relevant ethical requirements, and relevant regulations and legislation. Explanations of these can be found in Chapter 3 and do not bear repeating here. However, these aspects are important to keep in mind, as an auditor needs to follow all of these points during an audit.

Another point of the audit to keep in mind is how an audit is typically conducted; more specifically, by whom. The process itself was already explained in Chapter 3; what was not explained is who carries out these steps. Generally (at least in the Netherlands), assistant accountants carry out many of the steps outlined in Figure 4. They obtain a large part of the required inputs from the client, after which they carry out the required tasks to obtain sufficient evidence concerning the accuracy of the client's financial statements. Managers generally review the work that was performed by the assistants, and might perform tasks that require more professional judgement, skills, and competencies. Finally, audit partners review the audit file on a higher, abstract level, and are the ones who sign off on the final audit report and accompanying opinion. Moreover, partners decide at the beginning of an audit how it will be conducted.

Concerning RPA, what one must understand is that RPA is generally used to automate tasks that are repetitive, frequently executed, simple, free of human judgement, and stan-

dardised. Tasks that require professional judgement or which do not meet the other requirements mentioned in Chapter 3 cannot be automated with RPA.

5.2.1 Information Quality

Information quality as a dimension included 34 first-order categories. Information quality was one of the groups of criteria that define RPA success in the external audit. Information quality relates to the quality of the output of the bot; in other words, the bot is deemed successful if its output meets certain requirements. The second-order themes, 5 in total, are: understanding the bot, information-output, document quality, errors, and conclusions.

Understanding the Bot

For auditors, it is crucial to understand how a bot works. To understand why this aspect is important, one should consider the nature of the external audit and RPA, as explained above. When using RPA to automatically perform a certain task, the bot might provide the user with output. In settings outside of the audit sector, an RPA bot usually performs a task that needs to be performed but which can easily be automated and which subsequently does not need to be reviewed. Nevertheless, in the audit, the output generated by any system must be interpretable by the auditor. The auditor will include this output in the audit file or will use it to conduct further investigations; as such, the auditor needs to be able to work with the output and understand it.

To understand the output, one must also understand what input the tool uses and what the tool has done in the first place. If the bot performs a task but the auditor does not know what the bot has done, then the output cannot be used as evidence to form an opinion. Take the example of performing a three-way match to ascertain the existence of the accounts payable: the auditor will cross-reference the supplier's invoice with the purchase order and the goods received note. When using an RPA bot to match these documents, the auditor has to understand which input is used by the bot to match the documents. This is because an auditor usually only takes samples of transactions instead of the whole population of transactions; therefore, to ensure an appropriate level of assurance is attained (e.g., 95%), the auditor has to make sure the sample is large enough and representative. Moreover, the auditor should know what aspects of the documents were matched to each other by the bot, to ensure no aspects were looked over or mistakes in the matching occurred. M1 gave an example of an aspect often overlooked by bots: *What you often see in financial administration is that, for example, they book a part of the invoice on a specific ledger account because it relates to that ledger. And what you sometimes see with the bot is that it takes the entire invoice amount, resulting in those deviations. So, what I actually do when reviewing is mainly just going through it. Okay, did it take the right thing? And then mainly focus on exceptions.*

In short, the auditor must be able to understand what input the bot requires, what the bot does with the input, what the output means, and what to subsequently do with the output. For instance, when RPA is used to match documents, the output must indicate what documents were used, which parts of the document were analysed, which aspects were matched, and the output must show what figures matched and which figures differed from each other. In the words of P1: *Nowadays, we have technology that increasingly performs robotic actions, and therefore, we need assistant accountants who are capable of understanding what such an RPA process does, what goes into it, what it does, what comes*

out of it, and assistant accountants and senior assistant accountants must also be able to evaluate the output.

When the output of a bot cannot be easily interpreted by an assistant, the resulting risk is that assistants will opt to not use the bot. Instead, they will opt to perform the work by hand, because, in that way, they can actually work with the information and use it to provide evidence in support of a certain financial statement assertion. This results in the audit firm losing out on the potential net benefits of using RPA.

Information Output

The second success criterion regarding information quality is the interpretability of the output generated by the bot. As stated above, assistants usually perform a large part of the audit, whose work in turn is reviewed by managers. As such, the managers who do not actually use RPA still have to comprehend the output generated by it. Otherwise, they are not able to sign off on the evidence and include it in the audit file. Moreover, the information-output must be generated in such a way that only one interpretation is possible. It cannot be the case that when RPA generates a certain output that reviewers draw differing conclusions from it, as stated by AA1: *I think it would be helpful to have a clear output documentation in advance, not too extensive, but rather concise and straightforward. This way, reviewers can only derive a single interpretation from it. The output should also convey its intended meaning, and not lead to different conclusions among different individuals.*

Another aspect relates to the completeness of the output. In other sectors where RPA is used, often the RPA bot does not generate any output. It simply performs standardised work that must be done but does not require any professional judgement. In auditing, however, this is not possible, as everything that an auditor does or every document that he or she inspects should be documented and included in the audit file. As such, RPA first and foremost must be able to generate an output, and second of all one that is complete. That is, it should include everything that the auditor would normally include when performing the work by him- or herself.

Lastly, auditors value being able to adjust the output that will be generated, such that only certain fields or values are included in the generated reports. As every client is different and every audit approach is different, the required output can differ from engagement to engagement. As said by AA4: *For an invoice, you would always want to see, for example, the invoice number, invoice date, creditor name, and so on. So, it must be such that when you apply RPA, it does not cause you to spend a lot of time opening each invoice to add additional data. [...] Currently, the bot provides output with, say, 20 to 25 columns, which is often quite redundant. I think the most important thing about the output is that it simply displays the outcomes that you would normally want to record. That should be present at a minimum, and an additional helpful feature would be the ability to select, okay, I only want this in my output, and the rest can be hidden or omitted.*

Document Quality

When analysing the data, a distinction was made between the output generated and the documents used to include in the audit file. Typically, when an auditor performs certain substantive tests or tests of internal controls, the documents used will be aggregated into one, but the auditor will typically also include an additional page that explains the work that was done. Aspects are included such as: the nature of the documents, from whom they

were received, the reliability of the data, the goal of the test, the work that was performed, the findings, and the final conclusion. The required information is typically the same, but auditors still spend considerable time creating such standard templates and filling them in after having conducted a specific test. RPA can help in this, by automatically creating the standard template and adding it to the used documents, leaving the auditor to only fill in the template with the required information. As such, when using RPA to create such a standard worksheet, auditors expect it to include all required aspects. In the words of AA2: *Then I expect that it is in line with how we document things here. That an Excel sheet is created, following the same worksheets that we see in files, with the standard recording and references. That way, you no longer have to do all of that manually.*

Flowing from the above-mentioned second-order theme (information-output), auditors consider RPA to be a success if it makes reviewing the performed work easier and faster. As RPA follows a predetermined template, the output will always look and be the same. As such, it is much easier to review the output when for every client, it always follows the same standard worksheet and includes the same information. As in the words of AA4: *Therefore, it should not only be clear for the people who actually use it, but also for those who review the work afterwards. They should be able to see at a glance what has happened. That's why I'm saying that the output must be clear as well.* Lastly, the generated documents must be simple, easily readable, well-explained, and include a straightforward conclusion.

Errors

Regarding errors, there are two things that are important to auditors. Firstly, the RPA bot must clearly show and display errors when something goes wrong. Instead of simply stopping in the middle of an action and not displaying errors, the bot should clearly indicate that something went wrong, as well as where and why. Another point is that, in the experiences of the auditors, the bot sometimes generates inaccurate error messages. It might indicate that certain values or documents do not match, even though they do. To be considered successful, it is crucial that the system does not generate false negatives, as in, errors that are incorrect; that the system generates clear error messages when it cannot perform the desired task; and that the system can run through the process successfully without generating any errors in general. As stated by AA2: *You still have to review everything yourself because it requires human insight in certain areas that a computer cannot recognize or where the computer recognizes something as an error that is not actually an error.* What can be seen from this quote is that many tests that one might attempt to perform through RPA, in fact still require human judgement. This will be further touched upon in Chapter 6, but it shows that RPA can only be considered a success when it automates tasks that require no human judgement whatsoever; otherwise, it will generate a large number of errors or inaccurate reports, resulting in the auditor having to perform the work manually.

Conclusions

Lastly, what was already mentioned above as well, the conclusions that an RPA bot might generate have to be identical to the conclusions an auditor might draw, assuming that the same input is used by both. It cannot be the case that the bot draws different conclusions from the same input than the conclusion an auditor would draw. If that is so, the implementation cannot be considered as a success. It would mean that the bot does not perform the work accurately, that it does not use all input correctly, that something goes wrong in the processing, etc. As stated by AA3: *So, whether something matches or not, or whether*

something is accurate or not, for example. I think what's important about such a tool is that it should produce an outcome that is basically the same conclusion that I would draw myself.

5.2.2 System Quality

System quality as a dimension included 28 first-order categories. System quality was one of the groups of criteria that define RPA success in the external audit. System quality relates to how well the system itself works; in other words, the bot is deemed a success if it is easy to work with and meets certain technical requirements. The second-order themes, 4 in total, are: input required, system requirements, handling, and goal.

Input Required

When conducting various tests, auditors ask for relevant documentation from the client. This part of conducting a test frequently proves to be a difficult one: clients on occasion hand over documents that the auditor does not need, instead of the ones that are needed. This creates a lot of going back and forth in communication between auditors and the client to obtain the required documentation. As auditors require very specific documentation to carry out tests, that differ from client to client, the input that is required by an RPA bot should match the documentation received from the client. In other words, the bot should be able to read and process the documentation received from the client. If not, the bot is not considered successful and will likely not be used by auditors.

Aspects that are important are the following. First, the bot should be able to clearly read the input, interpret it correctly, and analyse the correct values. What often goes wrong is that the system takes the wrong values, analyses the wrong values, or cannot read a document at all. As said by AA4: *Well, that's often a bit more difficult, of course, when you have a wide variety of invoices. Because you cannot precisely indicate where to find the information. In addition, I think document matching often has more difficulty with reading invoices that, for example, are not scanned as text, but are uploaded as a photo, for example.*

Here also lies one of the cruces of using RPA in a financial statement audit. RPA requires data to be standardised, or else it will be too complex to work with. Nevertheless, a lot of documentation that auditors receive from clients is not in a standardised format: usually they are Word or PDF documents or Excel files. As such, unless the documents are always exactly the same, it will be too complex to analyse them with an RPA tool. The reason why is that an RPA bot follows a predetermined script, and if one aspect or value of the input is in a different place, it will not catch it, as RPA has no cognitive abilities. In certain sectors, this might not be a problem if documents or applications are always formatted in the same manner. However, in the audit, every client makes use of different information systems, has different templates for their documents, and documents such as purchase invoices will always differ from each other, even when auditing only one client. As such, the wishes that auditors have for an RPA system – what they deem it should be able to do – do not correspond with what RPA can actually do, in a technical sense. I believe that this is one of the major reasons that RPA enjoys a low adoption rate in the external audit: a lack of standardised data. Cohen and Rozario (2019) came to a similar conclusion in their research (see Chapter 3).

Nevertheless, auditors still need to perform this work, and they would like to automate all things that can possibly be automated, as stated by AA1: *If a tool can do it all completely*

automated, then you should let the tool do it, even if it's complex, because if it can do it, then there's nothing wrong with that. Even though this statement is rather simple in nature, it does highlight an important point, namely that almost all interviewees mentioned that all tasks that do not require professional judgement should be automated – if it is technologically and economically feasible – such that auditors can spend their time on aspects of an audit that require professional judgement. Take the following example from M2: *I believe that automating these tasks can significantly improve job satisfaction, because previously, we were essentially just ticking boxes. I used to say that even my 10-year-old niece could do it. But it still needed to be done, and if a system can take over these tasks, then we can utilize our employees for what they were trained for – human thinking and decision-making. This is especially important for subjective work, where subjectivity comes into play, and for more complex tasks.*

There is, however, one crucial problem (or oversight) with the statements made by most of the respondents. A lot of tasks in an audit that seem simple, repetitive, standardised, and free of human judgement, actually are the opposite, and, as a matter of fact, do require human judgement and are not that standardised. For instance, when matching documents with each other, it might seem to auditors that such a test does not require human judgement, as seeing whether dates, amounts, or names match with each other seems to be incredibly simple – simple enough that *even my 10-year-old niece could do it* (M2) – but however easy it might seem, judgement is still required. The values might be in different places for each document and/or for each client (as mentioned above); there might be multiple values, of which only a few are required to carry out the test; certain documents might be unrelated to each other on further inspection; and more. The point here is that an RPA bot, which is completely scripted to follow a specific template, cannot make such discernments. It is not possible for the RPA bot to determine where an invoice date might be found, which values expressed in euros to use, whether documents relate to the same transaction, and so on. It is true that these tasks are very simple, but a technology such as RPA is not capable of performing them. Other technologies are required to perform them; either as a stand-alone technology in or combination with RPA. Nevertheless, there definitely are aspects of an audit where RPA can help, but a lot of tasks where input from the client is required – as is the case with this second-order theme – simply do not meet the RPA criteria mentioned in Chapter 3.

In short, auditors expect that an RPA bot can easily read and process input in the form of documentation that the client has provided. To enable this, it is crucial that input is in a standardised format, else RPA cannot process and analyse the input. If data is not standardised, either the data should be transformed into a standardised format, which can then be analysed through data analytics or other technologies, or a different technology is required to analyse unstandardised data: *We are also currently working on a pilot for a system that can extract data from other systems and convert it to a standard data model for us, so we don't have to deal with that anymore. For unstructured data, such as PDF documents, Word documents, and the like, we use an external vendor that reads data from them, which is [redacted]. However, [redacted] is definitely not an RPA solution, nor is it an automation solution in the strict sense of the word* (M4). Even if data is in a standardised format, there are technologies that are superior to RPA that can be used to analyse this data; take data analytics, OCR, or AI for instance.

System Requirements

The second theme that is part of the dimension system quality is the technical requirements the system should have. In other words, the requirements RPA should have when considering the use of the bot. First of all, as partners are the ones who decide the audit approach for any engagement, they too must be able to understand how the system works. Even though they are not the ones actually using RPA tools, they do have to understand what a bot can be used for, how it works, what input it requires, the output it generates, and what benefits it can bring.

The second aspect is completeness. It should be able to perform the majority of the task at hand, and be complete in its processing and analysing. In the words of M1: *I don't think you can avoid that, but if your application can do most of the work for you, then I think that's successful. You want to minimize the need for adjustments afterwards.* However, as stated by M5, it is more important that a tool can do the majority of the work, and not necessarily all of it. The reason has to do with both the nature of RPA and the audit function. An RPA bot follows a specific template, whereas tests conducted during audits usually differ from each other. As such, it is crucial that the part of the test that is standardised and repetitive is automated, which M5 calls the 'happy flow', and that the smaller part which is less repetitive is handled manually. The reason why is that it is highly uneconomic to create templates for instances of a test that are not repetitive in nature: *However, if you do want to add details on a line item level, for example, then you need to apply a template. Yes, that does mean that you... But there is the 80/20 rule here, focus on finding that 80%, so you can establish the happy flow with minimal effort* (M5).

Another aspect relating to the system is its speed of processing. As an RPA bot copies the movements of people on computers, it takes time for the bot to complete a task. This is also highly dependent on the speed of the server where the bot is running, the speed of the applications, and the internet speed. Nevertheless, some auditors stated that they had instances where they had to wait for one and a half weeks for the bot to process the input, which is too long for them. Keeping the server-based runtime constant, the more people make use of a bot, the longer the waiting time and the longer one has to wait for the output. As each part of an audit is usually conducted in a short time frame, it is crucial that the output is generated relatively quickly. As mentioned by AA4: *Is it truly more efficient to enter the data, wait for it, and then process it, or would it be more practical to assign the task to a less experienced colleague for a few hours?*

It is also considered a success if tools can be combined into one, or if the number of tools is reduced. At least at the case company, there were countless of bots and tools, causing the auditors to often not know about the existence of a certain tool or not knowing what bot to use for what task. Instead, they would prefer if tools are combined, such that for instance there is one tool per FSA. When considering automation technology in general, this might or might not be possible in a technical sense, but with RPA, this is incredibly unpractical. RPA bots follow a very specific script, meaning that it is impossible to use one bot for multiple tests. Nevertheless, it might be possible to create better overviews of what bots and tools are available and for which FSA to use them; this point will be discussed further in the section on service quality.

Lastly, some aspects that are important are as follows. The bot should produce little to no errors, it should work as promised by IT, the quality should be consistent, the omissions should be reported together with the output, and it should be able to interpret exceptions from the rule. As one might note, many of these wishes are difficult to materialise with

RPA bots. The discussion chapter will go further into detail regarding this.

Handling

Another success criterion relates to handling a bot. An RPA bot might require a standard input with a certain format. However, sometimes auditors have a sample that does not include all required fields; or vice versa. Therefore, it is important that auditors are able to use the bot even when a sample includes additional fields or when certain fields are not included: *We often encounter the situation where we have to submit a standard format. However, we sometimes come across points that are not included in our sample, but that we may still need to indicate* (M1).

Another criterion that almost every interviewee mentioned is user-friendliness. Especially when using a bot for the first time, it should be easy to understand how to work with it: *Certainly, what is desirable is user-friendliness, that it is easy to implement, and that it does not become a complex matter* (AA2). When using a bot for the first time that is overly complex to understand, what might happen is that the first-time use turns out to be inefficient: *I also think that if you are using such a tool for the first time, it will probably take a lot of time to familiarize yourself with it, adjust the worksheets, and so on. I believe that the first time around, it won't be efficient in terms of hours* (M3). Such a negative experience discourages auditors from using the bot during their next engagement or in the following year. Moreover, such negative experiences cause auditors to tell colleagues of their bad experience and subsequently discourage said colleagues from trying out the bot themselves: *It's also important to take into account the feedback from colleagues on the work floor, for instance, regarding the implementation of RPA for automated walkthroughs. If I hear negative feedback from others, such as that it does not work well, then I would be less likely to start using it myself. I wouldn't invest the time to learn how it works* (AA2). This also relates to another success criterion, namely that the tool should be easy to learn; otherwise, the promised efficiencies might not materialise, as it would take more time to learn how to use the bot than the time you save with using it: *I think that accessibility is particularly important. It shouldn't take too much time to figure out how to use it, because otherwise, it may not provide much added value or efficiency* (AA4).

Goal

The last success criterion as part of system quality – which was already touched upon above – is that a tool is considered a success if it has multiple functionalities and that it can be used for more than one thing. Likewise, if bots are connected to each other and can process and analyse each other's input and output automatically, it is considered more useful than if an auditor has to manually run each bot in sequence: *Ideally, everything should be linked together. This means that program 1 should not require uploading, program 2 should not require review, and program 3 should not require additional processing in [audit software]* (M3).

5.2.3 Service Quality

Service quality as a dimension included 27 first-order categories. Service quality was one of the groups of criteria that define RPA success in the external audit. Service quality relates to the quality of support auditors receive when wanting to utilise an RPA bot, both from IT as well as from other colleagues. An RPA implementation is considered successful when auditors receive sufficient support when learning to use a bot and when they are using a

bot during their engagements. The second-order themes, 5 in total, are: innovation centre, training, guidance, IT support, and information.

Innovation Centre

The first success criterion relates to an innovation centre. As stated by M5, UiPath has adopted a philosophy of ‘a robot for every person’, thereby selling the idea that any employee at any organisation can build their own RPA bot to automate his or her work. This is possible because of the ease of developing an RPA bot when using the services of vendors such as UiPath; even those with no RPA experience can easily build a bot. This might bring some benefits if one or two employees automate a task they have to perform on a repetitive basis, but if multiple employees perform the same task, it would be much more efficient to create a centre of excellence. Such a centre would take on the responsibility of building RPA bots for employees to use: *Well, RPA is low coding, so you can start building a bot yourself. You mentioned building a fairly simple bot and ultimately chose Python to do so. But if you were to use UiPath, you would see that it's easy to get started with RPA. This is known as citizen development, where end-users are able to create their own robots. However, the idea of such a robot could be promoted, and it could be interesting at the organizational level. Large organizations have built a Centre of Excellence around this, which evaluates ideas and brings them up to a certain standard of quality before they can be put into production* (M5). The added benefit of such a centre of excellence is that they have more knowledge of and experience with RPA, meaning that they can build bots of a higher quality. Moreover, building a bot might be easy if you make it for yourself, but as can be seen by the large number of success criteria in this research, creating one on an organisation-wide level is much more challenging. Centres of excellence can also assist in first simplifying processes before automating them, which leads to increased efficiency and effectiveness. They can also assist in improving bots, keeping them updated when underlying systems change, training employees to use them, and providing IT support to users.

The flip side of creating such an innovation centre or centre of excellence is that now, the initiative of creating a bot lies with the centre, and not the end-user. This results in end-users not being able to quickly build a bot when they see an opportunity, but being forced to propose their idea to the innovation centre, who then decide whether or not to produce such a bot. This has both positive and negative effects. The positive effects are that the innovation centre can bundle ideas and build bots which many people are interested in, thereby increasing the resulting benefits. Moreover, with their experience, they can build higher quality bots than any employee could by him- or herself. The negative effects are that a group of people have to create bots to automate work that they do not perform themselves. This means that they might create bots which do not meet the needs of the end-users. Furthermore, the process of users providing ideas, the innovation centre deciding on whether to continue with the idea, and then producing and implementing the bot can become a time-consuming and bureaucratic process. This means that the centre of excellence should always be open to new ideas and be more engaged in dialogue with end-users regarding their needs: *On the other hand, there must be openness to be able to bring forward [consider] new ideas* (AA4). By separating the people who create bots and the people who use them, there needs to be clear communication and cooperation between these two groups for development and implementation to go well. In any case, in the current context, an RPA implementation is considered successful if an innovation centre exists that creates bots of high quality, instead of end-users producing their own

bots.

Training

This leads us to the next point, training. When a centre of excellence creates and implements tools organisation-wide, they also have to provide sufficient training to employees for them to learn how to use them. All interviewees stressed the importance of end-users receiving proper training. At the minimum, end-users should receive training and presentations on what tools are available, what to use them for, how to use them, and how to interpret the output: *Yes, training is really important for this. On the one hand, people need to know that the tool exists, which is step 1. Then, step 2 is also important, which is how to use it. Providing a lot of training on this is crucial* (M3).

Next to explaining what tools exist and how to use them, most interviewees explained that simply receiving presentations is not sufficient. They should receive hands-on workshops, where end-users can actually practice using the tools and ask for help during such a workshop. This removes the fear of using an unknown tool and also makes the first less inefficient. It also leads to auditors experiencing for themselves the benefits using such a tool can bring them, as often, according to the interviewees, they would receive presentations where the added benefits are explained, but it is not until they actually try the tools themselves that they start to perceive the benefits of using such tools. As stated by AA5: *While they can certainly tell you what tools are available, you won't have a good understanding until you actually start using them. In my experience, the best way to get started is to just do it. For example, during a presentation, you could sit in groups and perform a walkthrough with RPA just to see how it works. This approach is much more effective in helping you understand how to use the tools.* One respondent even mentioned that making such a workshop mandatory for auditors to attend is the most effective, lest auditors who generally have very little spare time decide not to attend.

Guidance

Another success criterion relates to the guidance that end-users receive from colleagues when using RPA bots. This criterion differs from the other second-order themes of training, contact person, and IT support, in the sense that this relates to guidance being received from direct colleagues, as opposed to support from other departments or groups.

As explained above, when a multitude of tools exist, there is a risk that certain tools are unknown by auditors and subsequently unused. As such, not only the centre of excellence or the IT support departments, but also direct colleagues have to inform each other about the tools that exist. As was seen by a quote above, it is much more powerful if colleagues tell each other of the added benefits tools can bring than if an IT department does so. Next to that, interviewees find it helpful if they can go to a direct colleague to ask for help with a tool, instead of going to IT support. The reason why is that there is less of a barrier to asking someone in your direct circle instead of someone you do not know. Moreover, when asking a direct colleague, he or she can better explain the benefits using a tool can bring, thereby increasing the chance the employee will start using it: *It still grabs the attention of colleagues to use it in a certain way. For example, I watched as you reconciled the opening balance. Just seeing it in action encourages me to use it because I can see for myself that the computer does the work for me. I can see with my own eyes that it really works* (AA3).

Another point regarding guidance relates to other staff on the work floor. Scrum masters,

for instance, can also motivate assistants to make use of tools. One of their tasks, in general, is to help make an audit more efficient and to ask auditors critical questions regarding their approach. Where scrum masters can also help, is asking critical questions about why auditors are not making use of certain tools. Moreover, they can help auditors find the right colleagues to ask for help when they do not know how to use a certain RPA solution. In this way, scrum masters can motivate auditors to use tools, as well as connect people to enhance the usage of such tools: *On the one hand, yes, but then it would be more about encouraging them to seek out colleagues or people who can help them* (S1).

Nevertheless, scrum masters can exert only very little influence to push assistants to use tools if managers and partners do not do the same. This point will be expanded later on, but it is enough here to say that managers and partners must also encourage assistants to use tools and to help them find the right people to contact for help. On the flip side, assistants must also explain to managers and partners how tools work and their added benefits. As explained above, if managers do not understand how tools work, they cannot review the work done with them by assistants, and if partners do not know how tools work either, they will likely not include the use of tools in the audit approach for a certain engagement, thereby forcing assistants to carry out their tasks manually, even when bots exist to carry out the work automatically.

IT support

Auditors find it important that an IT support desk exists that they can approach when experiencing difficulties with RPA. IT support should be approachable and easy to find. Auditors expect to be able to go to an online portal and send their questions when they do not know how a certain tool works, and that a colleague from IT support calls them with the answers to their questions. Not only should IT support help with errors or technical problems, but also more general questions relating to the use of a tool, interpreting the output, what input is needed, etc. As in the words of AA1: *We could benefit from a better mailbox where we can approach help desks and people for small questions. For example, if you have an IT problem, you can submit a ticket with your question. Sometimes it's not very urgent, but it still needs to be done. You submit the ticket, do something else, and then the help desk contacts you. "You had a question." I think this approach could work well for RPA-related questions too. You could submit a question out of interest, in an accessible way, and then continue with your work. A staff member could then come back with the answer to your question.* Next to receiving online IT support, it is crucial that offline support also exists, namely in the form of FAQs, videos, and other support pages.

Next to being able to reach an IT support desk, RPA is considered more successful if a specific contact person is designated whom auditors can reach out to when they have questions regarding a tool. It must be clear who to contact and how best to contact that person.

Information

Information as a second-order theme only contains 2 first-order categories, but nonetheless is mentioned by many participants. As the existence of tools is often not known, owing in part to the large number of tools available, auditors consider an RPA implementation to be successful if there is also a central place where all automation tools and bots can be found: *Exactly, instead of sending an email, it would be better to have a central place where you can find all your tools* (AA1). Moreover, tools should be easy to locate on your computer.

What might end up happening is that each bot and tool is found in different places on the intranet, within applications, as applications, etc., making it difficult to locate a specific tool when you want to make use of it: *Moreover, it shouldn't be too complicated either. Currently, it's quite difficult to find RobotX and other tools that we already offer, before figuring out how and what to do with them* (AA2).

5.2.4 Audit Quality

Audit quality as a dimension included 21 first-order categories. Audit quality was one of the groups of criteria that define RPA success in the external audit. Audit quality, at least in the context of the findings of this thesis, relates to the extent to which an RPA solution improves the audit quality; in other words, the bot is deemed a success if it helps to improve the quality of an audit. The second-order themes, 5 in total, are: clients, resources, reviewing output, broader scope and compliance.

Clients

The IT systems of clients are one of the biggest hurdles when it comes to fully utilising RPA in financial statement audits. Every client uses different IT systems, which all produce different outputs which are subsequently used by auditors as input for various automation tools and technologies. As RPA follows a very specific template, this variety in underlying IT systems and documentation makes it incredibly difficult to make use of RPA: *But the biggest hurdles are mainly the different systems* (M4).

Nonetheless, when utilising RPA, an implementation is considered more successful if IT is the one to ask clients for the correct documentation, instead of the auditors themselves. As stated above, obtaining the desired documentation from clients can be troublesome, even when auditors are attempting to do their tasks manually. As RPA bots require very specific, predetermined input, it makes it even more difficult to obtain the desired documentation, as now auditors have to interpret what the bot needs, as opposed to knowing exactly what they need themselves. Therefore, it would be more efficient if it is IT, the department that creates bots, goes to clients to ask for the desired input, as it is exactly this department that knows exactly what input bots require to run properly: *Perhaps they could also work with customers, IT specialists, to help them understand how to provide certain data, so that it goes right the first time. First time right is often still a problem* (M2).

Resources

As a lot of audit firms struggle with a scarcity of resources, a new audit approach is necessary. Considering the shortage of experienced staff in the audit sector and the high turnover rate many audit firms face, combined with the subpar quality of many audits, as can be read in the reports from the AFM or the FRC (Financial Reporting Council, 2022), auditors need to be prudent with their use of resources to ensure the audits that they conduct are of high quality. As such, an RPA implementation is considered more successful if it helps audit firms free up limited resources, mainly in the form of personnel. As audit staff are generally required to work overtime, if RPA bots can take over some of their work and reduce their workweek to a standard 40 hours, this can be considered a success: *The realisation is growing at many organizations that things need to change because there's just a lack of resources. There is a growing need to do something about it* (M5).

Reviewing Output

Following the previous point, the question that arises is, what work would RPA bots take over from auditors, and what work would auditors focus on to increase the quality of an audit?

What nearly all interviewees stated is that RPA will take over the tasks that are repetitive in nature and that do not require any professional judgement to carry out. These tasks are indeed suitable for automation with RPA. The freed-up time can then be spent on reviewing the output from an RPA bot. The auditor not only reviews the output to see if the bot correctly processed the input, but also uses it as part of their audit file, which then either serves as additional evidence to form an opinion, or which can be used as the basis for further investigations into certain areas. One example is from AA3: *I typically receive all the documents from the client and then I put them into the tool. I can do something else while the tool reconciles everything, and then I only need to zoom in on any exceptions or things that the tool may have missed.* Another clear example was stated by P1: *Because you're not doing as many routine tasks yourself, you have more time to analyse the results of the robotic processes.* The clear benefit of this is that by spending time analysing the bot's output, a broader scope can be taken and more important things can be uncovered by the auditor, as explained below.

Broader Scope

Auditors typically take a sampling approach when conducting their substantive tests. The main reason is that checking the client's entire population of transactions is simply uneconomical and also ineffective. A sampling approach is taken to obtain 95% assurance that a certain FSA has a certain value. Nevertheless, if testing the entire population is technologically and economically feasible, it would have many benefits. One benefit is that by looking at the entire population of transactions, the auditors would obtain a much broader scope of the client, and thereby uncover more mistakes in the client's accounting records, ineffective or non-existent internal controls, risks faced by the client, inefficient processes, and more. Even if a broader scope does not lead to uncovering material mistakes in the client's financial statements (in the case when the financial statements are, in a material respect, fully prepared in accordance with GAAP), the above points can still be uncovered, which can then be shared with the client. These insights uncovered by the auditor can help the client to improve their risk management system, internal controls, processes, and so on: *It's just like with data analysis, you can see much more and exceptions may become more apparent. Sometimes it's the small things that are actually quite remarkable when put together. Or you may see certain patterns that you would miss if you limit yourself to a smaller scope. So, to give a definitive answer to your question, I think that RPA at the very least broadens the scope of what you can do (AA3).*

Compliance

Likely to be the most important second-order theme within this dimension is compliance. Auditors have to comply with various standards and regulations, such as audit standards, data privacy laws, codes of ethics, supervision acts, laws to prevent money laundering and financing of terrorism, and more. An RPA tool is considered to be more successful if it helps auditors and audit firms comply with various regulatory requirements.

First, RPA should help free up the auditor's time by taking over simple tasks that require little to no professional judgement, such that the auditor can spend his or her time on parts

of the audit that require a high degree of professional judgement. As stated in Chapter 3, most audits follow the risk-based approach, where various risks have to be identified first before conducting any substantive tests. The goal of such an approach is that auditors can direct their attention to those parts of the organisation where risks are high, as certain risks can lead to material misstatements in the client's financial statements. Given the effectiveness and efficiency of such an approach, the audit standards (when considering the Dutch audit standards) incentivise and practically force auditors to follow a risk-based approach. Take, for instance, the audit standard NV-COS 315. This standard (as mentioned by an interviewee) was recently updated to include more risks that the auditor must identify as part of the audit. To give a few examples, this (updated) standard requires auditors to understand a business' environment and business model, to identify the inherent business risks that might lead to material misstatements, the internal controls, the usage of IT and IT controls, the culture of the organisation, and more. These aspects, especially an organisation's culture, require a large degree of professional judgement to identify and understand. Nonetheless, if auditors are stuck spending a large amount of their time on substantive tests such as matching documents, which can more easily be automated, less time can be spent on the above aspects which are also an important part of the audit. Not spending sufficient time on such aspects can potentially lead to a lower-quality audit. To quote AA2: *We can also focus more on other matters such as assessing the culture of the organization, performing more IT-related tasks, and looking more closely at cyber risks. These are areas where we could do more and where we need to invest more time and resources.*

Next to freeing up more time to spend on parts of the audit standards where currently insufficient time is being spent, utilising RPA can also help auditors comply better with audit standards regarding simple and repetitive work they are currently spending a large amount of time on. Ideally, simple and repetitive work which must be done in order to comply with certain standards should be automated, such that auditors don't accidentally miss certain aspects – as computers are not prone to fatigue or accidentally making mistakes – and the work for which a large degree of professional judgement is required and which must be done in order to comply with the standards should be done by the auditors, such that they can utilise their skills and knowledge to carry out that work. As stated by M4: *So it still requires some manual work from people, but the tedious work has already been taken care of. This way, you can avoid situations where someone says, 'You looked at everything except for this simple thing.' For example, searching for words in a dataset can be a really tedious task, and colleagues should not be spending their time on that. Ideally, it should be automated so that it's always done for them. By doing this, you can at least ensure compliance with a large part of the standards.*

Another part of the auditing standards which every interviewee mentioned is reliability. When carrying out certain tests, before doing anything else, auditors must always ascertain the reliability and authenticity of the documentation received from clients. Otherwise, the auditors cannot rely on that information to form their final opinion. Therefore, any IT tool that auditors use must be reliable in the sense that the auditor can use the output as part of the evidence collected to form an opinion. When a tool is created in-house by an IT department, the tool must be created in such a way that the auditor can rely on the output. Moreover, care must be taken that no data privacy laws are violated when using tools. For instance, it should not be possible that any documents used as input for a tool are made publicly available, or that any other data breaches occur. Auditors work with sensitive information from clients and have a duty to keep such information confidential.

As explained by M1: *So you need to make sure that everything is properly protected if you want to use such data. If there is a risk that this information may become public, we should immediately acknowledge that we cannot proceed with it [using the tool].* If the bot is developed and implemented in such a way that data privacy laws are complied with and that the output can be used reliably by auditors, it has the advantage of increasing the reliability of the evidence and reducing the time spent by auditors to report on the reliability of their information. A good example was given by AA1: *The aspect of reliability is important, for example, with the currency converter that I mentioned earlier. Previously, we used to rely on external sources such as the Dutch Central Bank. However, if we use our own tool, we can ensure reliability because it's our own tool.* In other words, the burden of investigating and ensuring the reliability of documents and evidence used during an engagement is shifted from the auditors to the IT specialists within the audit firm.

Besides complying with audit standards and other regulations, auditors must also comply with requirements set by the AFM. The AFM supervises audit firms that conduct statutory audits on whether they comply with matters relating to quality, internal organisation, and independence. As stated by M4: *We have a PIE license, which means that we are allowed to audit organizations of public interest. For this, we are under supervision of the AFM, which requires us to provide various data, insights, processes, and analyses and such things.* In other words, the tools used by the audit firm, and their output, must also be understood by the AFM when it wants to conduct an investigation into how a certain audit engagement was conducted. Next to that, RPA tools might potentially also aid audit firms in providing additional data and insights for the AFM, although this was not discussed during any interviews and should be researched further.

5.2.5 Intention to Use

The above four qualities have a positive effect on an auditor's intention to make use of an RPA tool. Intention to use relates to in which circumstance an auditor would be incentivised and feel motivated to make use of an RPA bot. When auditors have the intention to make use of a bot (notwithstanding their actual use or disuse), RPA implementation is considered to be more successful. Intention to use as a dimension included 17 first-order categories. The second-order themes, 4 in total, are: implementation, work circumstances, audit approach, and understanding the work.

Implementation

When it comes to implementing a bot and ensuring auditors are motivated to make use of it, two aspects are important to the interviewees. First, auditors should be included in the implementation of a tool. IT can create a new bot because they think it will create benefits, but if auditors end up not using it because they do not see or understand the benefits, then the implementation is obviously a failure. Therefore, it is important that IT works together with auditors to create new bots, in order to ask them which aspects of an audit are the most repetitive or time-consuming and where an RPA bot would help them the most to alleviate them of such standardised work: *I think that the implementation of RPA would be most successful if the people involved are adequately engaged, by seeking their input and discussing whether it would be helpful in advance (AA4).*

The second part relates to the timing of an implementation. Auditors typically conduct certain tests at a specific time during the year. For instance, tests of internal controls can already be conducted before the end of the fiscal year, but substantive tests can only be

done after the fiscal year has ended. As such, new IT tools should be released right before the time period when auditors would make use of them. If an RPA solution is implemented right after the relevant work has already been completed, the bot will be unused during that specific engagement, and by the next year, there is a substantial chance that auditors will have forgotten about the existence of the tool. M1 gave an example of such an occurrence: *For instance, a new tool for walkthroughs has been released in [software], but it comes after many of my walkthroughs have already been completed. This means that another year may pass before I remember that we have such a tool.*

Work Circumstances

One of the reasons why, at least at the case company, various tools are rarely used is that auditors generally have a lack of time to learn how to use them. As stated above, auditors typically work a lot of overtime and therefore are unwilling to spend their valuable time learning how to use a certain tool as they are often under time pressure to complete the work at hand, especially when they are unsure about the benefits it might bring them: *Of course, the first time around, everything is new, so it may take a little more time. However, in the long run, it will become more efficient, and people just need to invest some time into it. Most people probably don't do that due to their busy schedules (AA5).* I think this aspect is largely related to work culture, which will be discussed more in the following points and in the discussion.

Audit Approach

Following up on the previous point, yes a lack of time might explain the low adoption rate of RPA and other automation tools in the audit. Nevertheless, based on the data, I think this is more of a culture-related issue than a time management issue. As stated by AA1, it is crucial that when tools are implemented, the use of such tools is discussed among colleagues when planning an audit: *It's important to integrate the use of these tools into the organization and encourage everyone to use them and speak up if they think a certain tool should be used.* Indeed, if those at the top of the organisation do not express to their subordinates that the use of automation tools is important, that it will lead to benefits for everyone, and that it is the new way of working, why would subordinates, assistants in this case, feel the need to learn how to use and subsequently use tools, especially when they are stressed and under time-pressure?

Given this, the first aspect to consider when analysing the work culture relates to an audit firm's IT vision. If the firm has no long-term vision regarding the use of IT and automation technology, and simply decides to conduct audits in the same manner as always, partners and subordinates will feel less inclined to make use of a tool, if one exists to begin with, as the development and implementation of tools also hinges on this vision.

The second aspect concerns the audit approach. Partners are generally the ones to decide on the approach that will be taken during an audit, including which tools to use. Therefore, if an audit firm wants to reap the benefits of automation technology, partners and others high up in the hierarchy have to create a culture where they encourage managers and assistants to make use of tools and to try new things, even if the use of tools will be inefficient the first time round. The difficulty here lies in the lack of experience and knowledge partners often have of new automation technology. They were not taught how to use such tools when they were assistants in the past. Therefore, it is difficult for them to tell managers and assistants exactly which tools to use for what. As will be explained

later on, it is for this reason also important that partners learn how to use tools. Likewise, managers have to learn how to review the output generated by such tools. The role of partners then becomes the following, as P1 explained: *That's where inspiring [and making assistants and managers enthusiastic to make use of tools] during the team discussions comes in. We need to brainstorm with the team about the work that needs to be done and how we can execute it, challenging each other in the team discussions to find ways to make it more effective and efficient.* One might think that, given that the use of tools can bring benefits to assistants (in the form of saving time, conducting work more effectively, etc.), they would be inclined to still make use of them even if partners and managers do not encourage them to use such tools. There are two problems with this line of thinking, however. First of all, the audit and subsequently the final signature written below the audit report is the responsibility of the partner. Because they are responsible for the final opinion and audit report, they are also the ones to decide on the approach taken, and assistants are not in a position to substantially deviate from this approach: *Oh, the manager said it, so we'll just do it the way the manager said. This means that you may not pursue something even if you're interested in it, because the manager said it's not going to happen. This can hold you back as well* (S1). Secondly, partners and especially managers still have to review the work that was performed by the assistants and understand what is going on in the audit file. Partners and managers therefore are more inclined to tell assistants to perform the work in the same way as before, so they too can review and understand the output: *So ultimately, we do what they want and say, because it's their responsibility. We can come up with new ideas, but often the older generations aren't familiar with them. Therefore, when we propose something, it can get shut down more quickly. Meanwhile, if someone higher up proposes it, the lower functions will execute it* (AA5). As such, it is not necessarily the assistants who have to feel inclined to use tools, but rather managers and partners should feel inclined to decide to use them during an engagement. However, given their lack of experience and knowledge of tools, it is still crucial that assistants feel able to freely speak up when they have ideas about how a test or a whole audit can be performed more efficiently with the use of tools. Therefore, the implementation of an RPA bot is more successful if partners and managers encourage assistants to make use of tools and if assistants are able to challenge partners and managers regarding their chosen audit approach.

Although this effect will be further discussed in the discussion chapter, the result of not fostering such a culture of open dialogue might be that assistants feel less happy in their work, which in turn can lead to a higher turnover. As S1 stated: *If that happens, and that is something we as scrum masters might see happening, I think it can impact both productivity and job satisfaction. The assistant may feel that they know what to do, but the manager doesn't want to pursue it. This can result in the assistant spending four hours on something instead of one hour. I'm just putting it black and white. Therefore, the assistant may not enjoy the task, or may not want to work with that manager anymore.*

Understanding the Work

Following from the above, one wonders why partners and managers are less inclined to make use of tools during their audit, if all they have to do is spend a few hours to try out a new RPA tool to understand how it works and how to interpret the output. Based on the data, I think this relates, at least partially, to the partners' and managers' way of thinking, particularly how they think assistants should be trained.

The reason why is that multiple respondents expressed their concern that if new colleagues

do not start with the most basic tasks and learn how to do those first, they will not be able to properly develop and learn more advanced skills: *How do we strike a balance between automating and standardizing everything, while also ensuring that our new colleagues receive sufficient training so that they can complete the basic tasks and ultimately develop into senior assistants and beyond* (M3). As also indicated by other interviewees, I think this is a fallacy. Something as simple as matching invoices, orders, and good received receipts, matching other documents, or performing similarly simple work is not something one has to do manually hundreds of times before understanding the task and being ready for something more complicated: *This has to do with changing our mindset or way of thinking, because there are many things that we don't do anymore or don't know how to do, but we used to do them in the past. [...] Why do you need to know how to do it manually? If I explain to you how it works and then give you a tool that does it for you, then you don't have to do it manually anymore. You don't need to do it yourself because you understand that you need to match the date on an invoice with the date in the ledger, and the tool does it for you. If there is a difference, then it's a difference between those two. You understand that, right? However, there are some people who think that you cannot understand something unless you've checked a box five hundred thousand times. That's really a cultural issue, and I don't agree with it* (M4). Subsequently, if managers believe that a certain test has to be performed by hand by an assistant in order to ensure his or her development as an auditor, then said managers will be less inclined to ask assistants to make use of tools during an audit.

What is important then, is that managers take the time to carefully explain to assistants why a tool does what it does, and how it would be done manually. In other words, managers have to explain the underlying reasoning of why a tool does something. It might help if the assistant does it manually a few times, but hundreds of times is definitely not necessary: *I believe that it's the manager's responsibility to explain the background of what the system does and the underlying thought process behind it. This way, knowledge isn't lost, because if you have people do the manual work blindly, you can still explain the underlying idea behind it and what they're actually doing. Instead of just telling them to do it and then checking in when it's done, I think the manager should explain why the work steps are being executed* (M2). Therefore, an RPA implementation is considered to be more successful if managers also explain to assistants the underlying thought process of why the bot is being used and what will be done with the output.

It should be noted that for more complex tasks, it is important for assistants to carry out the work manually multiple times first before allowing them to do such tasks through the help of automation technology. If tasks are substantially complex, and are automated by RPA or similar technologies, it might indeed hamper the development of starters: *But for some things that are really complicated, such as certain calculations or certain regulations, especially those that are not yet automated, to be fair, I can understand that comment. In those cases, it's important to have a solid understanding of the underlying principles* (M4). Therefore, it is crucial that audit firms take the time to think about which tasks starters can carry out using RPA straightaway, and which tasks they should perform manually the first few times to ensure they can develop properly.

5.2.6 Use

When auditors feel inclined to use a tool, naturally they will also use it, provided the above conditions are met. The use of a tool can be considered a success in itself, even if it does not immediately lead to materialising benefits from it: *In my opinion, it's important*

for RPA to not only work in a technical sense, but also to provide the people who would usually perform those tasks with a sense of satisfaction, and for users or employees who have to work with RPA or its outcomes, it should provide them with a sense of happiness and contentment (P1). Use of a tool is not simply whether or not it is used, this dimension is more nuanced. Use as a third-order dimension included 20 first-order categories and 4 second-order themes: use cases, utilisation, superiors, and saved time.

Use Cases

The interviewees mentioned in which instances they would actually make use of RPA. As will be seen, these requirements are in accordance with the RPA implementation requirements mentioned in Chapter 3. According to the data, auditors will make use of tasks that are standardised, repetitive, simple, and time-consuming, as well as tasks that do not require professional judgement or any other subjectivity. To give one example quote: *Often, these are items in the financial statements and processes that are relatively standard, with low levels of subjectivity and no need for estimation* (M2).

Nevertheless, two interviewees mentioned that they consider RPA to be more of a short-term solution as opposed to a long-term, strategic solution: *I believe that the processes that are considered core processes, such as procurement, sales, assembly, consolidation, and movement of goods in trade or production companies, will be largely automated in the future. Then, the final conclusions still need to be drawn, but we're definitely moving in that direction, and faster than we think. We can already use the tools that we have to automate a large portion of these types of processes, although it's not yet a very intelligent way of controlling them. Tools like RobotX are incredibly useful, but we still need to take samples. This may not be the way of the future, but a large portion of tasks will be automated* (M4). As will be touched upon in the discussion chapter, the future of automation technology in the external audit lies in more advanced automation technologies, data analytics, and artificial intelligence. RPA might be able to automate highly repetitive and standard work, but in the future, much of that work will not be necessary anymore, as organisations are increasingly making use of IT to automatically prepare their financial statements, thereby leaving auditors to spend time reviewing clients' information systems as opposed to, for example, matching documents.

Utilisation

The second success criterion relating to use is utilisation. What is meant here is that an RPA bot is successful if it is both being used by auditors in general and if it is being used by a large number of auditors.

It might seem like a mundane aspect, but it is important that when a bot is implemented, auditors actually make use of the bot. As stated by M5, a bot can be considered a failure if it is implemented and subsequently the firm still wants employees to carry out the work manually instead of allowing the bot to do the work: *I always tell the client that they need to cash in. What I mean is that the worst thing you can do is invest in a robot and have the same person doing the manual work in the same place.*

A more important aspect is that the robot must be used by many colleagues. This is more specific to the audit sector, as in other sectors, an RPA bot would generally carry out a task carried out by only one person (as seen from the above quote). In the audit sector, however, many tasks are done for multiple clients and on a yearly basis for each client. Therefore, a bot is considered to be more successful if a large number of auditors make

use of it: *For me, it would be successful if it has broad support, meaning that it's used extensively* (M3).

Another similar point is that if an auditor does not make extensive use of a tool, he or she will not become very proficient in using it, thereby reducing the potential efficiency benefits an auditor might be able to achieve: *As a result, you may end up using it less, becoming less familiar with it, and taking longer to learn it again before you can use it. This may reduce the level of efficiency that you were trying to achieve* (M3).

Lastly, it is important that managers and partners also learn how to use a tool. This was already explained above, but an additional reason why they should is that it is difficult to teach assistants how to use a certain tool if a manager or partner has no experience with using it: *I personally do very few, if any, samples myself. But to explain to someone how it works, you also need to have seen it yourself at least once. You can't just repeat what you've heard, because that may lead to misunderstandings* (M2). The usage of tools by assistants, then, also depends on the usage by managers and partners, as the latter are the ones who have to teach assistants how to perform various tests and help them develop: *I mentor someone on my team based on what I know. The chances are high that I will do things the way I did them in the past, because I can explain it to that person that way. However, it's difficult to explain to someone what to do, and so together, we have to experience that new tool or process* (AA3). This last quote also highlights the importance of managers learning how to use a tool, as even if a manager wants assistants to make use of a tool, if he or she has never used the tool him- or herself, it will be very difficult to explain to an assistant how to work with the tool and interpret the output, resulting in the manager being necessitated to teach the assistant how to perform the work by hand in the same way the manager carried out the work in the past.

Superiors

This brings us to the next success criterion, which is that managers and partners also must learn how to use a tool. Being able to use a tool makes it easier to teach subordinates how to make use of it and to review the output as a reviewer. Next to partners and managers learning to use a tool, assistants also should feel free to try new things and subsequently explain to their managers what exactly they have done: *I always tell people to just do it and explain to me afterwards what they did and show it to me. This also makes the review easier* (M2). Next to the above, it is important that partners and others high up in the organisation are involved in the development and implementation of new tools, such that they do not feel forced to alter their approach to audits: *People are often willing to change, but if they're not properly guided and taken along, they'll stick to the old ways and just yell that they don't want to change. It's easier for them that way* (S1).

Saved Time

Lastly, an RPA implementation is considered successful if, before implementation, it is clear what the saved time will be spent on. Else, you run the risk that employees feel threatened that their jobs will be replaced by robots, or that the freed-up time will not be spent effectively. This also improves the use of tools, as people will know what they should do with the freed-up time and what is expected of them. Moreover, knowing that the use of a tool will allow an employee to spend his or her time on work that actually engages and satisfies him or her, will make an employee more motivated to use the bot. In other words, employers should discuss with employees how the latter's jobs will change as

a result of automation technologies, and how they want to shape their future careers, such that employees feel more comfortable embracing new innovations. In the words of M5: *You need to think ahead about how you will reuse the freed-up time. This doesn't necessarily mean that you have to lay people off or let them go, but at least think about it beforehand before making the decision.*

5.2.7 Net Benefits

Finally, the use of RPA leads all parties involved – the audit firm, auditors, and clients – to enjoy benefits from the technology. Net benefits as a third-order dimension includes 44 first-order categories and 7 second-order themes: work, people, engagements, assurance, clients, profitability, and competition.

Work

RPA is considered a success if it changes auditors' work in several ways. Almost every interviewee mentioned that by taking away the standard, repetitive, and time-consuming tasks that many auditors perform, they will be able to spend their time on more important aspects of the audit. One aspect is that auditors will have more time to spend on subjective elements of a financial statement, such as estimations and provisions. As stated by P1: *Well, I think that if we look further into the future, the regular audit work that we do now will be largely automated and robotized, leaving us with only certain tasks, such as inspecting, testing, and evaluating the subjective items in the financial statements.*

Next to that, regulations are constantly changing and updating, necessitating auditors to spend time on aspects of a client's business that they previously did not have to be concerned with. One example is the new Corporate Sustainability Reporting Directive that requires firms, starting from 2024, to report on ESG-related information and have such reports be audited by an audit firm (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, n.d.). This means that audit firms such as the case company have to start auditing such ESG reports, next to auditing financial statements. In other words, audit firms that are already dealing with a scarcity of personnel and auditors who are often under time pressure, are now necessitated to carry out even more work. As a result, the implementation of automation technologies such as RPA can be considered a success if it allows auditors to spend their freed-up time on new regulations such as the given example. As said by AA2: *Moreover, ESG is coming up, which is a major development that will require more time and resources. Currently, we don't have any established practices for what we need to do or can do.*

RPA is also considered a success if it can take over tasks that are considered boring by auditors: *It's also not fun to do those standard, easy-to-automate tasks. They should just be automated because they take up time and they're not enjoyable. So, if everything can be done quickly and you only have to evaluate, that's what I like best (AA1).*

Lastly, RPA and other automation technologies are seen as successful if they are another step towards a fully continuous and/or integrated audit. As is clear by the challenges that the audit sector is facing, together with the advances in IT, a new audit approach is necessary, and if RPA can be a step towards that new audit approach, it can be considered a success. As said by P1: *Don't forget that you'll also see more. Through the use of automation, you can actually do integrated audits, well not fully integrated, but move towards integrated audits.*

People

RPA is also considered successful if it brings certain benefits to employees. One obvious benefit is that auditors will be able to reduce the amount of overtime they have to work. A second benefit is that auditors become more creative in their work. When more tools are available, and therefore different approaches can be taken to reach the same conclusions, it helps auditors to increase their creativity and allows them to think more critically about how to perform their work in the most efficient and effective way possible: *It gives you innovative ability, or at least it makes you more creative. To analyse and view things in a different way* (AA3).

The third and most often mentioned benefit was increased work satisfaction. By taking away boring and repetitive tasks, and allowing auditors to spend their time on tasks for which they were trained, work satisfaction is expected to increase. If we guide that in a good way, work satisfaction will only increase. As said by P1: *Because you'll be doing more relevant work. You'll be doing more interesting, substantive work, analysing more, thinking about outcomes, and the boring, routine work will be automated away.*

Engagements

The third group of benefits is concerned with how an engagement is conducted. First, the most cited benefit is increased efficiency during an audit engagement. Second, the use of RPA will lead to higher quality audits, as, for instance, bigger samples or an entire population of transactions can be analysed, more time can be spent on reviewing and analysing output instead of on simple and non-judgemental tasks, time can be spent on subjective aspects of an audit which are currently not being looked at fully, and more: *I think that by using automation tools to analyse larger samples and even perform integrated analyses, auditors can greatly improve the quality of their work. This will allow for a more thorough and accurate analysis, ultimately resulting in a higher quality audit report* (AA2). This also ties in with the third benefit, namely that automation tools make fewer mistakes than humans do: *Yes, I think so, because at the end of the day, we're all human and prone to making mistakes. By using well-configured applications, we can ensure greater accuracy and precision in our work, which may not be possible if we rely solely on manual processes* (M1). The fourth benefit relates to reducing the number of hours required for any particular audit engagement. RPA is considered successful if it helps to reduce the number of man-hours required and subsequently billed to the client: *So, I do expect that the number of hours required for year-end audits may be cut in half as we move towards automated and robotised controls. This will allow us to perform more accurate and efficient audits in less time* (P1). This differs from efficiency, as it might be that certain tasks can be performed more efficiently with RPA, but that the freed-up time will be spent on other aspects of an audit, thereby leading to no changes in the total hours billed to the client. This, however, is highly dependent on the audit firm and the client in question.

Assurance

The fourth second-order theme relates to how the use of RPA will improve the assurance that an audit firm can provide its clients and as a consequence users of the client's financial statements. The first part is that, as mentioned above, auditors will be able to provide assurance in more areas – such as ESG – as well as provide a higher level of assurance, that is, obtaining a higher confidence level than the usual 95%: *I actually think that in the long term, we could achieve even higher levels of reliability. Currently, we audit financial*

statements with 95% reliability, but with the ability to analyse all transaction flows, we could potentially reach 98% reliability (P1).

The consequence of the above is that - because by using RPA, more time can be spent on areas of the audit that contain higher levels of risk - the performance gap of the auditor can be reduced. As mentioned by P1: *The performance gap can be reduced by conducting more thorough audit work as an accountant. Automation can help us see more of the company with less time and effort. In fact, we can even perform integrated analysis on some transaction flows. This way, any potential fraud that may have gone unnoticed in the past can now be detected. This is where the performance gap lies.* In other words, the difference between the level of assurance that clients and financial statement users expect from audits and the level of assurance that auditors can provide them, can be reduced by the use of RPA.

Clients

RPA can also provide benefits for clients. First of all, as mentioned above, the number of hours spent during an engagement can potentially be reduced with the use of RPA. As a result, the fees charged to clients can be reduced as well. This is because the fees charged to clients are based on the number of hours worked: *Yes, it's much more efficient, so it's important to keep up with these developments. Otherwise, you risk becoming too expensive and losing your competitive edge (P1).* Secondly, by being able to spend more time analysing more of a client's business, transactions, risks, etc, the insights gained by such analyses can subsequently be shared with the client. The insights shared are helpful for the client, such that the client can improve their processes and internal controls to stay in control of their organisation. As said by M2: *For example, if you look at segregation of duties in the creation of purchase invoices, you can focus on where there may be incompatible duties, which increases the quality of the audit. [...] On the other hand, if a single invoice is authorized by seven people, it may be too many people involved in the process, and this presents an opportunity for the client to improve their processes. This is where the value lies, and as accountants, we can provide valuable advice to our clients on how to leverage these opportunities and mitigate risks.*

Profitability

Following from the above, when the audit firm can conduct its audits more efficiently and with fewer hours, its costs are likely to decrease and its margins are likely to increase. This is one of the major benefits RPA can bring an audit firm. As said by AA1: *We all work on an hourly rate. So, if the tool is less expensive to use than if I were to do it manually, then there's a profit there. And that's also kind of the point of a tool. Ultimately, you still want to make a profit.*

Competition

Lastly, an RPA implementation is seen as successful if it helps the audit firm keep up with – and in the best case stay ahead of – competition, in the context of implementing and making use of IT innovations. As mentioned by M3 and AA1, respectively: *If you keep manually ticking every box, you'll eventually price yourself out of the market. There will always be competitors who can do it better. That's why it's important to keep up with the latest developments and continue to evolve as an organization. And: We also need to*

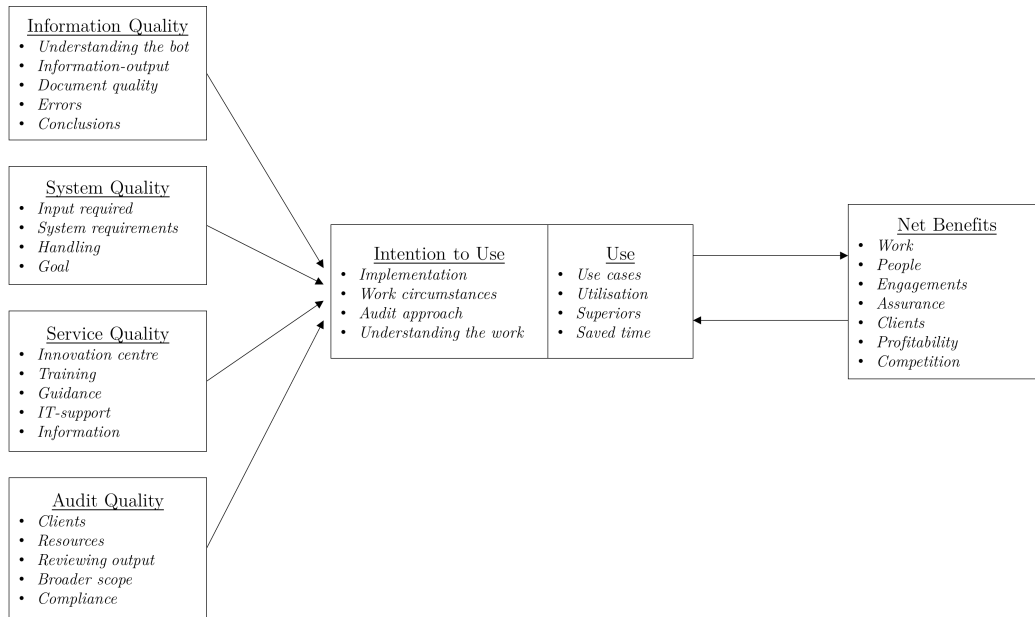
grow and evolve. Other firms are doing it too. If you don't keep up, you'll fall behind and eventually become obsolete.

5.3 Conclusion

To conclude, RPA implementation in the external audit function can be considered a success if the tool's information quality, system quality, service quality, and audit quality are in line with the above-mentioned second-order themes. If so, it will have a positive effect on the intention to use the tool, which, if auditors are able to make use of the tool, will in turn lead to all stakeholders to reap the benefits from an RPA solution. Lastly, by realising net benefits, audit firms and their employees will be inclined to make increasingly more use of RPA, thereby creating a virtuous cycle. The process model including the second-order themes can be seen in Figure 5.2.

More details of the second-order themes can be found in Figure 5.3. Figure 5.3 shows for each second-order theme how many unique codes were included (that is, how often an interviewee mentioned an aspect that was categorised as falling under that second-order theme), how many interviewees mentioned aspects that fall under that second-order category, and how many unique first-order categories fall under that second-order theme (note the distinction between a code, which is a paraphrase of what an interviewee mentioned, and a first-order category, which is on a slightly higher abstraction level but still keeps close to the interviewee's words.) As can be seen, except for 3, all second-order themes were mentioned by at least 1 interviewee. Moreover, there are second-order themes with a relatively large number of mentions (indicating the importance to practitioners) which have not been mentioned before in the literature. Other scholars (see Chapter 3) have most often focused on the efficiency and effectiveness of RPA in the external audit. Figure 5.3 shows that other aspects are also of high importance to practitioners, for example: RPA should ensure compliance with laws, regulations, and standards; RPA can positively influence one's work, can increase auditors' work satisfaction, can lead to increased compliance; and many other aspects that were explained in detail in this chapter. This highlights the importance of developing evaluation frameworks for various technologies in specific sectors, as, depending on the technology and sector in question, there may well be success criteria that are deemed to be of high importance to practitioners, but which are unknown to either scholars and/or practitioners. Therefore, this evaluation framework can be used by audit firms when considering to automate a certain process or task with RPA, to ensure that they are using RPA for a suitable process, that RPA is implemented for the right reasons, and that RPA will be implemented successfully.

Figure 5.2. Process Model, Including Second-Order Themes



Note. Own work.

Figure 5.3. Second-Order Themes, Mention Details

Information Quality	System Quality	Service Quality	Audit Quality	Intention to Use	Use	Net Benefits
<ul style="list-style-type: none"> Understanding the bot <ul style="list-style-type: none"> 11 mentions Mentioned by 8 interviewees 2 unique inductive codes Information-output <ul style="list-style-type: none"> 8 mentions Mentioned by 5 interviewees 7 unique inductive codes Document quality <ul style="list-style-type: none"> 11 mentions Mentioned by 6 interviewees 5 unique inductive codes Errors <ul style="list-style-type: none"> 3 mentions Mentioned by 2 interviewees 2 unique inductive codes Conclusions <ul style="list-style-type: none"> 1 mention Mentioned by 1 interviewee 1 unique inductive code 	<ul style="list-style-type: none"> Input required <ul style="list-style-type: none"> 8 mentions Mentioned by 4 interviewees 6 unique inductive codes System requirements <ul style="list-style-type: none"> 17 mentions Mentioned by 11 interviewees 12 unique inductive codes Handling <ul style="list-style-type: none"> 15 mentions Mentioned by 7 interviewees 7 unique inductive codes Goal <ul style="list-style-type: none"> 3 mentions Mentioned by 4 interviewees 3 unique inductive codes 	<ul style="list-style-type: none"> Innovation centre <ul style="list-style-type: none"> 2 mentions Mentioned by 2 interviewees 2 unique inductive codes Training <ul style="list-style-type: none"> 10 mentions Mentioned by 7 interviewees 5 unique inductive codes Guidance <ul style="list-style-type: none"> 18 mentions Mentioned by 9 interviewees 8 unique inductive codes IT-support <ul style="list-style-type: none"> 16 mentions Mentioned by 9 interviewees 10 unique inductive codes Information <ul style="list-style-type: none"> 3 mentions Mentioned by 2 interviewees 2 unique inductive codes 	<ul style="list-style-type: none"> Clients <ul style="list-style-type: none"> 5 mentions Mentioned by 4 interviewees 2 unique inductive codes Resources <ul style="list-style-type: none"> 1 mention Mentioned by 1 interviewee 1 unique inductive code Reviewing output <ul style="list-style-type: none"> 6 mentions Mentioned by 5 interviewees 1 unique inductive code Broader scope <ul style="list-style-type: none"> 5 mentions Mentioned by 4 interviewees 4 unique inductive codes Compliance <ul style="list-style-type: none"> 23 mentions Mentioned by 11 interviewees 11 unique inductive codes 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation <ul style="list-style-type: none"> 2 mentions Mentioned by 2 interviewees 2 unique inductive codes Work circumstances <ul style="list-style-type: none"> 4 mentions Mentioned by 3 interviewees 2 unique inductive codes Audit approach <ul style="list-style-type: none"> 6 mentions Mentioned by 11 interviewees 12 unique inductive codes Understanding the work <ul style="list-style-type: none"> 3 mentions Mentioned by 3 interviewees 4 unique inductive codes 	<ul style="list-style-type: none"> Use cases <ul style="list-style-type: none"> 12 mentions Mentioned by 6 interviewees 8 unique inductive codes Utilisation <ul style="list-style-type: none"> 14 mentions Mentioned by 7 interviewees 8 unique inductive codes Superiors <ul style="list-style-type: none"> 7 mentions Mentioned by 6 interviewees 3 unique inductive codes Saved time <ul style="list-style-type: none"> 1 mention Mentioned by 1 interviewee 1 unique inductive code 	<ul style="list-style-type: none"> Work <ul style="list-style-type: none"> 35 mentions Mentioned by 12 interviewees 16 unique inductive codes People <ul style="list-style-type: none"> 19 mentions Mentioned by 10 interviewees 7 unique inductive codes Engagements <ul style="list-style-type: none"> 35 mentions Mentioned by 12 interviewees 5 unique inductive codes Assurance <ul style="list-style-type: none"> 9 mentions Mentioned by 6 interviewees 5 unique inductive codes Clients <ul style="list-style-type: none"> 11 mentions Mentioned by 8 interviewees 4 unique inductive codes Profitability <ul style="list-style-type: none"> 9 mentions Mentioned by 6 interviewees 2 unique inductive codes Competition <ul style="list-style-type: none"> 3 mentions Mentioned by 3 interviewees 2 unique inductive codes

Note. Own work.

Chapter 6

Discussion

This final chapter will discuss the implications of the findings and the limitations of the research.

6.1 Implications

As stated in Chapter 1, RPA does not enjoy a high adoption rate in the external audit function, especially when compared to adoption rates in other business sectors. Researchers have attempted to uncover the reasons behind this; for instance, by drawing upon the STS theory. Flowing from the data analysis, it can be argued that RPA is likely not a suitable automation technology in the external audit function for a majority of tasks; hence its low adoption rate. The reason for this relates to a mismatch between the following points:

1. the capabilities of RPA technology and the nature of an audit;
2. the mentality of auditors and the work culture; and
3. the current paradigm of how an audit ought to be conducted.

6.1.1 RPA and the Audit

One of the reasons for the low adoption rate of RPA in the external audit function might be related to the capabilities of RPA and how audits are conducted. RPA is a tool that can be used to automate repetitive and standardised tasks. Auditors conduct many tasks that seem to be repetitive and standardised, and which are highly time-consuming. The problem, however, is that many audit tasks are not as standardised as auditors believe. Yes, it is true that certain tests – which require little professional judgement and are considered to be repetitive – always have to be performed at every client and in every year, and that they seem to be standardised, but this is often not the case. Many tests require input that differs not only across clients but also within each engagement. Every client has different IT systems, clients provide different documents (which are often PDFs, Word documents, etc., which are unstandardised data formats), documents have different formats, etc. As already indicated in Chapter 5, even though many tests, such as the three-way match for accounts payable, seem standardised and repetitive, still a certain degree of human judgement is required to match documents, which an RPA bot simply is not able to do. Therefore, for many tests, RPA does not seem to be a suitable technology.

RPA might be an excellent solution for tasks where auditors have to do things within their own firm's IT infrastructure. To give a concrete example, auditors often, if not always, have to create and fill in a standard template in which they state what test they conducted, from whom they received the relevant documents, how they established the reliability of the input, the goal of the test, the conclusions, etc. Such templates can easily be created and partially filled in by RPA bots, as these documents are created and used by auditors, and are not dependent on any IT systems from clients.

Next to that, I think that RPA will be most useful within the external audit function when combined with other technologies. RPA is a simple and easy-to-implement automation solution, but combined with more advanced technologies, large parts of an audit can potentially be automated. This was also stated by M5: *RPA is primarily focused on processing tasks, moving data from A to B. A term that is becoming more common is hyper automation, which includes RPA as one of its applications. Often, it starts with RPA for processing, followed by document processing using OCR technology, which you may be familiar with, for scanning and recognition. The third step is AI, the robot's brain, for interpretation. The fourth step is advanced analytics to extract information from unstructured data. If you can combine these four technologies, with RPA being one of them, effectively, then I believe you can take serious steps towards a fully automated organisation.*

6.1.2 Mentality and Work Culture

Another potential reason why RPA is not widely used within the audit sector might be due to the mentality of auditors and the work culture at audit firms. Based on the collected data, it is clear that many auditors, at least in the case company, are reluctant to give up control of their work to IT tools. It is natural for people to be somewhat afraid of change, so it is critical that auditors play a large role in the development and implementation of RPA and other automation tools. Moreover, during their training and education, more time should be spent on understanding how IT works and how IT tools can be used within an audit. Otherwise, it will be difficult for auditors to understand how tools work and how to work with them effectively. Moreover, given the time pressure auditors are usually under, if they do not know how to make use of automation technologies, it is unlikely that they will voluntarily try it out, as they are necessitated to conduct their tasks within a certain time frame.

Next to that, I think that personality also plays a large role in the adoption of automation technologies. Briggs et al. (2007) found that of the subjects – auditors – in their research, between 35% to 46% preferred an STJ profile. These results are in line with earlier research conducted on the topic of auditors' personalities. The STJ personality, as stated by Briggs et al. (2007), has positive qualities for the audit profession, namely being exacting, hard-working, reliable, and thorough. Nevertheless, the negative qualities of STJ personalities, in the audit context, are inflexibility, close-mindedness, and being resistant to change. The fact that a large proportion of auditors, according to the literature, have such a personality, is a great danger for the future of the auditing profession – if the profession wants to embrace new IT innovations such as automation technologies. As stated by Jacoby (1981), “the success in the profession of the ISTJ type as a definitive typological construct for the successful professional accountant is questionable on several grounds ... indeed, the ISTJ prescription is inconsistent with the accounting literature's emphasis on innovative qualities and strong interpersonal competence” (p. 25).

The resistance to change at the case company might, then, be attributable to the person-

alities of the auditors working there. Without conducting more research into this area, this is only speculation, but considering the large number of articles written on this exact topic, it is not an unlikely reason. Consider as well the following quote from S1: *The work culture plays a big role. I've been working here for two years now and I'm also trying to get to know the company and the type of people who work here. The accountant, in particular, tends to be more of a "blue" type if you look at the DISC model. This means that change can be difficult and people often prefer to stick with the status quo. So, if you're working in a department or if your management is resistant to change and you want to introduce new tools, it can be challenging. If your management is old-fashioned and wants to keep things the way they are, it can be difficult to make changes. On the other hand, if you have a new generation that is open to change and doesn't know any better, but they're still being held back by old ways of doing things, it can be very difficult to get traction for a new way of doing things.* Consider as well the experiences of one of the managers, who was under the impression that this resistance to making use of tools was due to a person's age, but in his experience seems to be dependent on one's personality: *People are used to working in a certain way. Well, if things change, then it can be difficult. And if something looks different, then it can be difficult. And if something doesn't work once, then it never works again. That's also difficult. So yes, these are certainly things that play a role. And I used to think that it might have something to do with age, but I've come to realize that it's very person-dependent. So you have younger people who, if something goes wrong, immediately throw the baby out with the bathwater, and you have older people who, even if something doesn't go well, are still enthusiastic and willing to go all in (M4).*

What are the implications of the above? For one, when focusing on the tools themselves, more care has to be taken that tools work properly, such that auditors do not give up as easily, and that they are taken along with the implementation, instead of suddenly releasing a new tool and forcing auditors to start using it. Second, the auditing curriculum should incorporate changes to make sure that people with the STJ personality also learn qualities such as flexibility, working with IT, creativity, and other skills. To keep it short, the curriculum has to take into consideration the strong and weak suits of dominant personalities such as the STJ personality. Third, management, if it wants to keep up with competitors, must have a much longer-term vision about the use of tools. Yes, RPA is a technology that can bring many benefits, but the audit of the future, at least one that is highly efficient and effective, includes many other automation technologies as well. This aspect is highly related to work culture. How far into the future do you look? Are you willing to invest in new IT capabilities, even if the benefits are yet unknown?

6.1.3 Paradigm Shift

This also brings us to the third point, namely the way audits are currently conducted and the view many have of how an audit ought to be carried out, both now and in the future. As can be read in Chapter 3 and in the transcripts, large parts of an audit are still performed manually. Based on the data, it seems that we are close to a paradigm shift in the way audits are conducted. As organisations start to make more use of IT and automate large parts of their processes, the role of the auditor will soon also change. Instead of reviewing the documents received by clients, as organisations make more use of IT, auditors will have to spend their time reviewing said IT systems. Namely, if the client's IT infrastructure is under control, the output does not necessarily have to be reviewed anymore. This requires a shift in thinking from auditors. IT auditors and auditors will cooperate much more, and the way that certain tests are currently being conducted will completely change.

Nevertheless, as we saw above, a large number of auditors have a rigid and inflexible personality. It therefore will require large amounts of effort from everyone in the audit sector to rethink the current audit approach and to adopt new ways of working. At the start of any engagement, it would be wise for everyone to be involved and brainstorm about how to tackle the audit. Not only should this happen for particular engagements, but also for the audit approach followed audit firm-wide. If audit firms want to keep up or stay ahead of competition, it is crucial that current audit approaches are constantly in line with IT systems being used by clients, as well as IT innovations that are available which audit firms can make use of. Innovations such as RPA, data analytics, AI, and others have to be embraced. Furthermore, not only should such technologies be used to automate current processes, but processes and audit approaches should be completely adapted to those technologies, such that those innovations can be utilised to the fullest extent possible.

6.2 Limitations

The limitations of the research are as follows. First, only 12 interviews were held, and a large proportion of the interviewees held similar positions within the firm. This might lead to biased answers, as other people within the organisation were underrepresented. Secondly, all interviewees were employed at the same audit firm (although some worked at different locations throughout the country), which might also bias the results. Thirdly, given the short time period in which the research was conducted, the scope was relatively limited. There are more aspects of RPA and other automation technologies within the audit sector that could have been researched.

Future research should be focused on more advanced technologies, such as data analytics and AI, as those can provide more value to the external audit function than RPA. Moreover, research can be directed towards the soft factors related to implementing such technologies, in the same manner that the soft factors related to RPA were researched in this thesis. Lastly, future research can focus on aspects such as auditors' personalities and the consequences, how the audit is going to change in the future, how to improve cooperation between IT audit and financial statement audit, and other aspects mentioned in the findings.

References

- ACCA Global. (n.d.). *Data analytics and the auditor*. Retrieved December 1, 2023, from <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p7/technical-articles/data-analytics.html>
- Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (4th ed., pp. 492–505). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358–1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Agirre, E., & Rigau, G. (1996). Word sense disambiguation using conceptual density. *Proceedings of the 16th Conference on Computational Linguistics*, 16–22. <https://doi.org/10.3115/992628.992635>
- Autoriteit Financiële Markten. (2021). *Materiality in the audit of financial statements*. https://www.afm.nl/~profmedia/files/rapporten/2021/report-materiality-audit-financial-statements.pdf?sc_lang=en
- Autoriteit Financiële Markten. (n.d.). *Auditcommissies [audit committees]*. Retrieved November 18, 2023, from <https://www.afm.nl/nl-nl/sector/auditcommissies>
- Bellinga, J., Bosman, T., Höcük, S., Janssen, W. H. P., & Khzam, A. (2021). Robotic process automation for the extraction of audit information: A use case. *Current Issues in Auditing*, 16(1), 1–9. <https://doi.org/10.2308/CIIA-2020-043>
- Boon, R., Milne, R., Rosloot, E., & Heinsbroek, J. (2020). Demonstrating detail in investigative interviews: An examination of the DeMo technique. *Applied Cognitive Psychology*, 34(5), 1133–1142. <https://doi.org/10.1002/acp.3700>
- Bradford, M., Henderson, D., Baxter, R. J., & Navarro, P. (2020). Using generalized audit software to detect material misstatements, control deficiencies and fraud. *Managerial Auditing Journal*, 35(4), 521–547. <https://doi.org/10.1108/MAJ-05-2019-2277>
- Briggs, S. P., Copeland, S., & Haynes, D. (2007). Accountants for the 21st century, where are you? a five-year study of accounting students' personality preferences. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(5), 511–537. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2006.01.013>
- Calderon, T. G., & Cheh, J. J. (2002). A roadmap for future neural networks research in auditing and risk assessment. *International Journal of Accounting Information Systems*, 3(4), 203–236. [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(02\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(02)00068-4)
- Coderre, D. (2005). *Global technology audit guide: Continuous auditing implications for assurance, monitoring, and risk assessment*. The Institute of Internal Auditors.
- Cohen, M., & Rozario, A. (2019). Exploring the use of robotic process automation (RPA) in substantive audit procedures. *The CPA Journal*, 89(7), 49–53.

- Cooper, L. A., Holderness, D. K., Jr., Sorensen, T. L., & Wood, D. A. (2019). Robotic process automation in public accounting. *Accounting Horizons*, *33*(4), 15–35. <https://doi.org/10.2308/acch-52466>
- Creswell, J. W. (2009). Mapping the field of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, *3*(2), 95–108. <https://doi.org/10.1177/1558689808330883>
- Dahabiyeh, L., & Mowafi, O. (2023). Challenges of using RPA in auditing: A socio-technical systems approach. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, *30*(2), 76–86. <https://doi.org/10.1002/isaf.1537>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, *3*(1), 60–95. <https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, *19*(4), 9–30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Dilmegani, C. (2023, January 13). *RPA market size and popular vendors in 2023* [AI multiple]. <https://research.aimultiple.com/rpa-market/>
- Eulerich, M., & Kalinichenko, A. (2018). The current state and future directions of continuous auditing research: An analysis of the existing literature. *Journal of Information Systems*, *32*(3), 31–51. <https://doi.org/10.2308/isys-51813>
- Eulerich, M., Pawlowski, J., Waddoups, N. J., & Wood, D. A. (2022). A framework for using robotic process automation for audit tasks. *Contemporary Accounting Research*, *39*(1), 691–720. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12723>
- Fersht, P., & Slaby, J. R. (2012). *Robotic automation emerges as a threat to traditional low-cost outsourcing*. HfS Research. https://www.horsesforsources.com/wp-content/uploads/2016/06/RS-1210_Robotic-automation-emerges-as-a-threat-060516.pdf
- Financial Reporting Council. (2022). *Tier 1 firms – overview: Audit quality inspection and supervision report*. https://www.frc.org.uk/getattachment/264ac8d9-1e9b-4ee9-a1f2-fe2022c1d9e8/FRC-Audit-Quality-Inspection-and-Supervision-Public-Report-2022-Tier-1-Firms-Overview_July-2022.pdf
- Forrester Research. (2011). *The role of IT in business-driven process automation*. https://www.blueprism.com/uploads/resources/white-papers/forrester_research_-_the_role_of_it_in_business-driven_process_automation.pdf
- Fraser, I., & Pong, C. (2009). The future of the external audit function. *Managerial Auditing Journal*, *24*(2), 104–113. <https://doi.org/10.1108/02686900910924536>
- Gartner. (n.d.). *Business process automation (BPA)*. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/bpa-business-process-automation?>
- Garvey, C. M., & Jones, R. (2021). Is there a place for theoretical frameworks in qualitative research? *International Journal of Qualitative Methods*, *20*(1), 1–7. <https://doi.org/10.1177/1609406920987959>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gotthardt, M., Koivulaakso, D., Paksoy, O., Saramo, C., Martikainen, M., & Lehner, O. (2020). Current state and challenges in the implementation of smart robotic process automation in accounting and auditing. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, *9*(1), 90–102. <https://doi.org/10.35944/jofrp.2020.9.1.007>
- Guest, G., Namey, E. E., & Mitchell, M. L. (2013). *Collecting qualitative data: A field manual for applied research*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781506374680>

- Gunkel, D. J. (2012). Communication and artificial intelligence: Opportunities and challenges for the 21st century. *Communication +1*, 1(1), 1–25. <https://doi.org/10.7275/R5QJ7F7R>
- Guzman, A. L., & Lewis, S. C. (2020). Artificial intelligence and communication: A human–machine communication research agenda. *New Media & Society*, 22(1), 70–86. <https://doi.org/10.1177/1461444819858691>
- Hevner, A., & Chatterjee, S. (2010). *Design research in information systems: Theory and practice*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-5653-8>
- Hindle, J., Lacity, M., Willcocks, L., & Khan, S. (2018). *Robotic process automation: Benchmarking the client experience*. Knowledge Capital Partners. <https://www.knowledgecapitalpartners.com/s/RPA-Benchmarking-the-Client-Experience>
- Horton, R. (2015). *The robots are coming*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/robots-coming-global-business-services.html>
- Huang, F., & Vasarhelyi, M. A. (2019). Applying robotic process automation (RPA) in auditing: A framework. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100433>
- IAASB. (2019). *International standard on auditing 315 (revised 2019)*. <https://www.iaasb.org/publications/isa-315-revised-2019-identifying-and-assessing-risks-material-misstatement>
- IFRS Foundation. (2018). *Definition of material: Amendments to IAS 1 and IAS 8*. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/definition-of-materiality/definition-of-material-feedback-statement.pdf>
- Ivančić, L., Suša Vugec, D., & Bosilj Vukšić, V. (2019). Robotic process automation: Systematic literature review. In C. Di Ciccio, R. Gabryelczyk, L. García-Bañuelos, T. Hernaus, R. Hull, M. Indihar Štemberger, A. Kó, & M. Staples (Eds.), *Business process management: Blockchain and central and eastern europe forum* (pp. 280–295). Springer International Publishing.
- Jacoby, P. F. (1981). Psychological types and career success in the accounting profession. *Research in Psychological Type*, 16(1), 125–150.
- Jans, M., & Eulerich, M. (2022). Process mining for financial auditing. In W. M. P. van der Aalst & J. Carmona (Eds.), *Process mining handbook* (pp. 445–467). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08848-3_15
- Kaegi, M. (2009). *Risk analysis of information systems by agent-based modeling of business processes* (Doctoral dissertation, Swiss Federal Institute of Technology Zürich). ETH Zurich’s Research Collection. <https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/152041/eth-1465-02.pdf>
- Knechel, W. R. (2013). Do auditing standards matter? *Current Issues in Auditing*, 7(2), 1–16. <https://doi.org/10.2308/ciia-50499>
- Kogan, A., Sudit, E. F., & Vasarhelyi, M. A. (1999). Continuous online auditing: A program of research. *Journal of Information Systems*, 13(2), 87–103. <https://doi.org/10.2308/jis.1999.13.2.87>
- Kumar, S., Dalal, S., & Dixit, V. (2014). The OSI model: Overview on the seven layers of computer networks. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research*, 2(3), 461–466.
- Lacurezeanu, R., Tiron-Tudor, A., & Bresfelean, V. P. (2020). Robotic process automation in audit and accounting. *Audit Financiar*, 18(4), 752–770. <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2020/160/024>

- Levy, A. (2021, April 21). *UiPath climbs 23% in stock market debut after one of largest US software IPOs in history* [CNBC]. <https://www.cnbc.com/2021/04/21/uipath-rises-17percent-in-nyse-debut-after-one-of-top-software-ipos-ever.html>
- Likhil, G. (2023, March 24). *Robotic process automation (RPA) market research report* [Globe newswire]. <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/03/24/2633986/0/en/Global-Robotic-Process-Automation-RPA-Market-Size-Share-Expected-to-See-USD-66-079-34-Million-by-2032-at-37-9-CAGR-Polaris-Market-Research.html>
- Lyytinen, K., & Hirschheim, R. (1987). Information systems failures: A survey and classification of the empirical literature. In P. I. Zorkoczy (Ed.), *Oxford surveys in information technology* (Vol. 4, pp. 257–309). Oxford University Press.
- MacFarlane, A., & O'Reilly-de Brún, M. (2012). Using a theory-driven conceptual framework in qualitative health research. *Qualitative Health Research*, 22(5), 607–618. <https://doi.org/10.1177/1049732311431898>
- Mason, R. O. (1978). Measuring information output: A communication systems approach. *Information & Management*, 1(4), 219–234. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(78\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0378-7206(78)90028-9)
- Masthoff, M. (2021, November 3). *De belofte van continuous auditing [the promise of continuous auditing]* [Accountant week]. <https://accountantweek.nl/artikel/toepassing-van-continuous-auditing-binnen-accountancy>
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. (n.d.). *ESG assurance*. Retrieved January 14, 2024, from <https://www.nba.nl/themas/duurzaamheid/subthemas/esg-assurance/>
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science*, 10(53), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0242-0>
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- Pega. (2019, September 10). *Survey: Most businesses find RPA effective but hard to deploy and maintain*. <https://www.pega.com/about/news/press-releases/survey-most-businesses-find-rpa-effective-hard-deploy-and-maintain>
- Perdana, A., Lee, W. E., & Mui Kim, C. (2023). Prototyping and implementing robotic process automation in accounting firms: Benefits, challenges and opportunities to audit automation. *International Journal of Accounting Information Systems*, 51(1), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2023.100641>
- Pine, B. (2008). *A risk-based approach to auditing financial statements*. ACCA Global. https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa_feb08_pine.pdf
- Placement location. (2022). *Audit manual* (Anonymised and unpublished confidential document). Placement provider.
- Plattfaut, R., & Borghoff, V. (2022). Robotic process automation: A literature-based research agenda. *Journal of Information Systems*, 36(2), 173–191. <https://doi.org/10.2308/ISYS-2020-033>
- Plattfaut, R., Borghoff, V., Godefroid, M., Koch, J., Trampler, M., & Coners, A. (2022). The critical success factors for robotic process automation. *Computers in Industry*, 138(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103646>
- Polner, A., Wright, D., Thopalli, K., Telford, T., & Urbaniak, T. (2022). *Automation with intelligence*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/>

- topics/talent/technology-and-the-future-of-work/intelligent-automation-2022-survey-results.html
- Proctor, E., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A., Griffey, R., & Hensley, M. (2011). Outcomes for implementation research: Conceptual distinctions, measurement challenges, and research agenda. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(2), 65–76. <https://doi.org/10.1007/s10488-010-0319-7>
- PwC. (2011). *Materiality in audits*. <https://www.pwc.com.au/assurance/assets/audit-committee-guide/ac-guide-dec11-ch-11.pdf>
- Rawashdeh, A., Shehadeh, E., Rababah, A., & Al-Okdeh, S. K. (2022). Adoption of robotic process automation (RPA) and its effect on business value: An internal auditors perspective. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6), 9832–9847.
- Ray, T., & Moore, D. J. (1999). *Continuous auditing: Research report*. Canadian Institute of Chartered Accountants; American Institute of Certified Public Accountants (CICA/AICPA).
- Rizzuto, T. E., & Reeves, J. (2007). A multidisciplinary meta-analysis of human barriers to technology implementation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(3), 226–240. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.59.3.226>
- Rog, R., & Versteeg, F. (2022). *IFRS compared to dutch GAAP: An overview*. KPMG. <https://kpmg.com/nl/en/home/insights/2022/11/ifrs-compared-to-dutch-gaap.html>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Schryen, G. (2013). Revisiting IS business value research: What we already know, what we still need to know, and how we can get there. *European Journal of Information Systems*, 22(2), 139–169. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.45>
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Singh, N. (2019, May 1). *Robotic process automation company UiPath nabs \$568 million investment boost* [Entrepreneur]. <https://www.entrepreneur.com/en-au/news-and-trends/robotic-process-automation-company-uipath-nabs-568-million/333096>
- Syed, R., Suriadi, S., Adams, M., Bandara, W., Leemans, S. J. J., Ouyang, C., ter Hofstede, A. H. M., van de Weerd, I., Wynn, M. T., & Reijers, H. A. (2020). Robotic process automation: Contemporary themes and challenges. *Computers in Industry*, 115(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103162>
- Taulli, T. (2020). *The robotic process automation handbook*. Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5729-6>
- Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), 733–742. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.003>
- Tornbohm, C., & Dunie, R. (2017). *Market guide for robotic process automation software*. Gartner.
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2023, November 30). *Arts, entertainment, and recreation: NAICS 71*. Retrieved December 1, 2023, from <https://www.bls.gov/iag/tgs/iag71.htm>
- van der Aalst, W. M. P., Bichler, M., & Heinzl, A. (2018). Robotic process automation. *Business & Information Systems Engineering*, 60(4), 269–272. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0542-4>

- Varpio, L., Paradis, E., Uijtdehaage, S., & Young, M. (2020). The distinctions between theory, theoretical framework, and conceptual framework. *Academic Medicine*, *95*(7), 989–994. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003075>
- Vasarhelyi, M. A., & Halper, F. B. (1991). The continuous audit of online systems. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *10*(1), 110–125.
- Werner, M., & Gehrke, N. (2019). Identifying the absence of effective internal controls: An alternative approach for internal control audits. *Journal of Information Systems*, *33*(2), 205–222. <https://doi.org/10.2308/isis-52112>
- Whittington, O. R., & Pany, K. (2019). *Principles of auditing & other assurance services* (21st ed.). McGraw-Hill Education.
- Zhang, C., Issa, H., Rozario, A., & Soegaard, J. S. (2023). Robotic process automation (RPA) implementation case studies in accounting: A beginning to end perspective. *Accounting Horizons*, *37*(1), 193–217. <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2021-084>
- Zhang, C. (, Thomas, C., & Vasarhelyi, M. A. (2022). Attended process automation in audit: A framework and a demonstration. *Journal of Information Systems*, *36*(2), 101–124. <https://doi.org/10.2308/ISYS-2020-073>

Appendices

Appendix A

Python Script

Below the code for the RPA demonstration can be found. Filenames, file locations, certain expressions, and other confidential words/sentences have been redacted.

```
1 import os
2 from pywinauto.application import Application
3 from pywinauto import Desktop
4 import pywinauto.clipboard
5 import time
6 import openpyxl
7 import pandas as pd
8 import win32process
9 import win32gui
10
11 # Open Excel File
12 program_path = r"C:\Program Files\[REDACTED]\EXCEL.EXE"
13 file_path = r"C:\Users\Broek SJ\[REDACTED].xlsx"
14
15 app = Application(backend="uia").start(r'{} {}'.format(program_path, ←
    file_path))
16 window = app.Redacted
17
18 # Add new sheet (Sheet1)
19 time.sleep(2)
20 window.type_keys("%his")
21
22 # Remove gridlines from Sheet1
23 window.child_window(title="View", control_type="TabItem").click_input()
24 window['Gridlines'].click_input()
25
26 # Type and format text in Sheet1 Column B
27 window.child_window(title="Home", control_type="TabItem").click_input()
28
29 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
30 window.type_keys("B2{ENTER}")
31 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
32
33 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
34 window.type_keys("B3{ENTER}")
35 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
36
```

```

37 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
38 window.type_keys("B4{ENTER}")
39 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
40
41 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
42 window.type_keys("B5{ENTER}")
43 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
44
45 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
46 window.type_keys("B6{ENTER}")
47 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
48
49 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
50 window.type_keys("B7{ENTER}")
51 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
52
53 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
54 window.type_keys("B8{ENTER}")
55 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
56
57 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
58 window.type_keys("B2:B8{ENTER}")
59 window.type_keys("%h1")
60
61 window.type_keys("%hoi")
62
63 # Type and format text in Sheet1 Column C
64 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
65 window.type_keys("C2{ENTER}")
66 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
67
68 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
69 window.type_keys("C3{ENTER}")
70 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
71
72 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
73 window.type_keys("C4{ENTER}")
74 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
75
76 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
77 window.type_keys("C5{ENTER}")
78 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
79
80 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
81 window.type_keys("C6{ENTER}")
82 window.type_keys("[1]{ENTER}")
83 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
   ()
84 window.type_keys("C6{ENTER}")
85 window.type_keys("%hoi")

```

```

86
87 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↵
88     ()
89 window.type_keys("D6{ENTER}")
90 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
91
92 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↵
93     ()
94 window.type_keys("C7{ENTER}")
95 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
96
97 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↵
98     ()
99 window.type_keys("C8{ENTER}")
100 window.type_keys("[REDACTED]{ENTER}")
101
102 # Change font color in Sheet1
103 window.type_keys("^a")
104 window.type_keys("%hfc")
105 window.child_window(title="Blue", control_type="ListItem").click_input()
106
107 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↵
108     ()
109 window.type_keys("C6{ENTER}")
110 window.type_keys("%hfc")
111 window.child_window(title="Red", control_type="ListItem").click_input()
112 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↵
113     ()
114 window.type_keys("A1{ENTER}")
115
116 # Make new sheet (Sheet2)
117 time.sleep(2)
118 window.type_keys("%his")
119
120 # Remove gridlines from Sheet2
121 window.child_window(title="View", control_type="TabItem").click_input()
122 window['Gridlines'].click_input()
123 window.child_window(title="Home", control_type="TabItem").click_input()
124
125 # Save and close file
126 window.type_keys("%fs")
127 window.type_keys("{ENTER}")
128 window.type_keys("%fx")
129
130 time.sleep(2)
131 print("Copying...")
132
133 # Copy contents from Redacted to Redacted
134 wb1 = openpyxl.load_workbook(r"C:\Users\[REDACTED].xlsx")
135 ws1 = wb1['Redacted']
136
137 wb2 = openpyxl.load_workbook(r"C:\Users\[REDACTED].xlsx")
138 ws2 = wb2['Redacted']
139
140 for row in ws1.iter_rows(min_row=2):
141     ws2.append([cell.value for cell in row])
142
143 wb2.save(r"C:\Users\[REDACTED].xlsx")
144
145 time.sleep(2)
146

```

```

142 # Reopen Excel
143 app = Application(backend="uia").start(r'{} {}'.format(program_path, ←
    file_path))
144 window = app.Redacted
145
146 time.sleep(5)
147
148 # Copy Redacted to Sheet2
149 window.child_window(title="Sheet2", control_type="TabItem").click_input()
150 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
151 window.type_keys("A1{ENTER}")
152 window.type_keys("%hir")
153
154 window.child_window(title="Redacted", control_type="TabItem").click_input()
155 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
156 window.type_keys("A5:C66{ENTER}")
157 window.type_keys("^c")
158
159 window.child_window(title="Sheet2", control_type="TabItem").click_input()
160 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
161 window.type_keys("B19{ENTER}")
162 window.type_keys("^v")
163
164 # Refill column H Sheet2
165 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
166 window.type_keys("H18{ENTER}")
167 window.type_keys("=SUMIF({} $E$19:$E$80,G18,$D$19:$D$80){ENTER}")
168 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
169 window.type_keys("H18{ENTER}")
170 window.type_keys("^c")
171 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
172 window.type_keys("H19:H37{ENTER}")
173 window.type_keys("^v")
174 window.type_keys("{ESC}")
175
176 # Refill column J Sheet2
177 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
178 window.type_keys("J18{ENTER}")
179 window.type_keys("=H18-I18{ENTER}")
180 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
181 window.type_keys("J18{ENTER}")
182 window.type_keys("^c")
183 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
184 window.type_keys("J19:J37{ENTER}")
185 window.type_keys("^v")
186 window.type_keys("{ESC}")
187
188 # Refill cells in row 39
189 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input←
    ()
190 window.type_keys("H39{ENTER}")
191 window.type_keys("=sum({}H18:H37){ENTER}")

```

```

192
193 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
194 window.type_keys("I39{ENTER}")
195 window.type_keys("=sum{(}I18:I23{)}-{(}SUM{(}I24:I37{)}{)}{ENTER}")
196
197 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
198 window.type_keys("J39{ENTER}")
199 window.type_keys("=sum{(}J18:J37{)}{ENTER}")
200
201 # Convert text from PDF to Excel (FSAs)
202 window.child_window(title="Sheet2", control_type="TabItem").click_input()
203 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
204 window.type_keys("G18{ENTER}")
205 window.type_keys("=left{(}B$92,30{)}{ENTER}")
206
207 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
208 window.type_keys("G19{ENTER}")
209 window.type_keys("=left{(}B$93,29{)}{ENTER}")
210
211 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
212 window.type_keys("G20{ENTER}")
213 window.type_keys("=left{(}B$97,17{)}{ENTER}")
214
215 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
216 window.type_keys("G21{ENTER}")
217 window.type_keys("=left{(}B$98,26{)}{ENTER}")
218
219 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
220 window.type_keys("G22{ENTER}")
221 window.type_keys('=B99&{"}{SPACE}{"}&B100{ENTER}')
222
223 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
224 window.type_keys("G23{ENTER}")
225 window.type_keys("=left{(}B$104,16{)}{ENTER}")
226
227 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
228 window.type_keys("G24{ENTER}")
229 window.type_keys("=left{(}B$114,16{)}{ENTER}")
230
231 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
232 window.type_keys("G25{ENTER}")
233 window.type_keys("=left{(}B$115,20{)}{ENTER}")
234
235 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
236 window.type_keys("G26{ENTER}")
237 window.type_keys('=B116&{"}{SPACE}{"}&B117{ENTER}')
238
239 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
240 window.type_keys("G27{ENTER}")

```

```

241 window.type_keys( '=B118&{"}{SPACE}{"}&B119{ENTER}' )
242
243 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
244 window.type_keys( "G28{ENTER}" )
245 window.type_keys( "=left {() $B$124,22}{ENTER}" )
246
247 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
248 window.type_keys( "G29{ENTER}" )
249 window.type_keys( "=left {() $B$125,19}{ENTER}" )
250
251 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
252 window.type_keys( "G30{ENTER}" )
253 window.type_keys( "=left {() $B$126,33}{ENTER}" )
254
255 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
256 window.type_keys( "G31{ENTER}" )
257 window.type_keys( "=left {() $B$128,20}{ENTER}" )
258
259 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
260 window.type_keys( "G32{ENTER}" )
261 window.type_keys( '=B130&{"}{SPACE}{"}&B131{ENTER}' )
262
263 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
264 window.type_keys( "G33{ENTER}" )
265 window.type_keys( "=left {() $B$134,23}{ENTER}" )
266
267 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
268 window.type_keys( "G34{ENTER}" )
269 window.type_keys( '=B135&{"}{SPACE}{"}&B136{ENTER}' )
270
271 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
272 window.type_keys( "G35{ENTER}" )
273 window.type_keys( "=left {() $B$139,32}{ENTER}" )
274
275 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
276 window.type_keys( "G36{ENTER}" )
277 window.type_keys( "=left {() $B$140,17}{ENTER}" )
278
279 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
280 window.type_keys( "G37{ENTER}" )
281 window.type_keys( "=left {() $B$141,25}{ENTER}" )
282
283 # Convert numbers from PDF to Sheet2
284 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
285 window.type_keys( "I18{ENTER}" )
286 window.type_keys( "=F92{ENTER}" )
287
288 window.child_window( title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
289 window.type_keys( "I19{ENTER}" )

```



```
290 window.type_keys("=F93{ENTER}")
291
292 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
293 window.type_keys("I20{ENTER}")
294 window.type_keys("=E97{ENTER}")
295
296 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
297 window.type_keys("I21{ENTER}")
298 window.type_keys("=E98{ENTER}")
299
300 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
301 window.type_keys("I22{ENTER}")
302 window.type_keys("=C102{ENTER}")
303
304 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
305 window.type_keys("I23{ENTER}")
306 window.type_keys("=F104{ENTER}")
307
308 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
309 window.type_keys("I24{ENTER}")
310 window.type_keys("=D111{ENTER}")
311
312 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
313 window.type_keys("I25{ENTER}")
314 window.type_keys("=D112{ENTER}")
315
316 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
317 window.type_keys("I26{ENTER}")
318 window.type_keys("=C113{ENTER}")
319
320 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
321 window.type_keys("I27{ENTER}")
322 window.type_keys("=C121{ENTER}")
323
324 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
325 window.type_keys("I28{ENTER}")
326 window.type_keys("=E124{ENTER}")
327
328 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
329 window.type_keys("I29{ENTER}")
330 window.type_keys("=F125{ENTER}")
331
332 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
333 window.type_keys("I30{ENTER}")
334 window.type_keys("=G126{ENTER}")
335
336 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
337 window.type_keys("I31{ENTER}")
338 window.type_keys("=F128{ENTER}")
```

```

339
340 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
341 window.type_keys("I32{ENTER}")
342 window.type_keys("=C133{ENTER}")
343
344 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
345 window.type_keys("I33{ENTER}")
346 window.type_keys("=F134{ENTER}")
347
348 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
349 window.type_keys("I34{ENTER}")
350 window.type_keys("=C138{ENTER}")
351
352 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
353 window.type_keys("I35{ENTER}")
354 window.type_keys("=I139{ENTER}")
355
356 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
357 window.type_keys("I36{ENTER}")
358 window.type_keys("=F140{ENTER}")
359
360 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
361 window.type_keys("I37{ENTER}")
362 window.type_keys("=F141{ENTER}")
363
364 # Update formatting Sheet2
365 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
366 window.type_keys("A:C{ENTER}")
367 window.type_keys("%hoi")
368
369 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
370 window.type_keys("F:H{ENTER}")
371 window.type_keys("%hoi")
372
373 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
374 window.type_keys("K:L{ENTER}")
375 window.type_keys("%hoi")
376
377 window.type_keys("^a")
378 window.type_keys("%hfc")
379 window.child_window(title="Blue", control_type="ListItem").click_input()
380
381 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
382 window.type_keys("C3:D3{ENTER}")
383 window.type_keys("%hfc")
384 window.child_window(title="Purple", control_type="ListItem").click_input()
385
386 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
387 window.type_keys("D5:D7{ENTER}")
388 window.type_keys("%hfc")

```

```

389 window.child_window(title="Red", control_type="ListItem").click_input()
390
391 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
392 window.type_keys("C12{ENTER}")
393 window.type_keys("%hfc")
394 window.child_window(title="Red", control_type="ListItem").click_input()
395
396 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
397 window.type_keys("B2:O12{ENTER}")
398 window.type_keys("%hbt")
399
400 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
401 window.type_keys("B2:O12{ENTER}")
402 window.type_keys("%hh")
403 window.child_window(title="Blue, Accent 5, Lighter 80%", control_type="↔
    ListItem").click_input()
404
405 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
406 window.type_keys("C2:C12{ENTER}")
407 window.type_keys("%h1")
408
409 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
410 window.type_keys("D5:D7{ENTER}")
411 window.type_keys("%h1")
412
413 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
414 window.type_keys("B16:E16{ENTER}")
415 window.type_keys("%hmc")
416 window.type_keys("%hbt")
417 window.type_keys("%hh")
418 window.child_window(title="Blue, Accent 5, Lighter 80%", control_type="↔
    ListItem").click_input()
419 window.type_keys("%h1")
420
421 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
422 window.type_keys("G16:L16{ENTER}")
423 window.type_keys("%hmc")
424 window.type_keys("%hbt")
425 window.type_keys("%hh")
426 window.child_window(title="Blue, Accent 5, Lighter 80%", control_type="↔
    ListItem").click_input()
427 window.type_keys("%h1")
428
429 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
430 window.type_keys("G41:L41{ENTER}")
431 window.type_keys("%hmc")
432 window.type_keys("%hbt")
433 window.type_keys("%hh")
434 window.child_window(title="Blue, Accent 5, Lighter 80%", control_type="↔
    ListItem").click_input()
435 window.type_keys("%h1")
436

```

```

437 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↵
    ()
438 window.type_keys("B17:E80{ENTER}")
439 window.type_keys("%hbt")
440
441 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↵
    ()
442 window.type_keys("G17:L39{ENTER}")
443 window.type_keys("%hbt")
444
445 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↵
    ()
446 window.type_keys("G42:L50{ENTER}")
447 window.type_keys("%hbt")
448
449 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↵
    ()
450 window.type_keys("A1{ENTER}")
451
452 # Save and close file
453 window.type_keys("%fs")
454 window.type_keys("{ENTER}")
455 window.type_keys("%fx")
456 time.sleep(5)
457 app.kill()
458 time.sleep(3)
459
460 # Open PDF file
461 program_path_pdf = r"C:\[REDACTED]\Acrobat.exe"
462 file_path_pdf = r"C:\Users\[REDACTED].pdf"
463
464 app_pdf = Application().start(r'{"{}"}'.format(program_path_pdf, ↵
    file_path_pdf))
465 time.sleep(3)
466 hwnd = win32gui.FindWindow("AcrobatSDIWindow", "[REDACTED].pdf - Adobe ↵
    Acrobat Pro (32-bit)")
467 _, process_id = win32process.GetWindowThreadProcessId(hwnd)
468 desktop = Desktop()
469 window_pdf = desktop.window(process=process_id, class_name='↵
    AcrobatSDIWindow')
470 time.sleep(10)
471
472 window_pdf.type_keys("{HOME}")
473 time.sleep(2)
474 window_pdf.type_keys("^a")
475 time.sleep(2)
476 window_pdf.type_keys("^c")
477 time.sleep(2)
478 window_pdf.type_keys("%{F4}")
479 time.sleep(2)
480 app_pdf.kill()
481
482 time.sleep(6)
483
484 # Reopen Excel
485 app = Application(backend="uia").start(r'{"{}"}'.format(program_path, ↵
    file_path))
486 window = app.Redacted
487 time.sleep(7)
488
489 window.child_window(title="Sheet2", control_type="TabItem").click_input()

```

```

490 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
491 window.type_keys("B84{ENTER}")
492 window.type_keys("^v")
493
494 # Split text
495 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
496 window.type_keys("C84{ENTER}")
497 window.type_keys('=textsplitt{{B84,{{SPACE}}{}}}{ENTER}')
498 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
499 window.type_keys("C84{ENTER}")
500 window.type_keys("^c")
501 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
502 window.type_keys("C85:C144{ENTER}")
503 window.type_keys("^v")
504 window.type_keys("{ESC}")
505 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
506 window.type_keys("A1{ENTER}")
507
508 # Delete pasted text and reset FSA column
509 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
510 window.type_keys("G18:G37{ENTER}")
511 window.type_keys("^c")
512 window.type_keys("%hvv")
513
514 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
515 window.type_keys("I18:I37{ENTER}")
516 window.type_keys("^c")
517 window.type_keys("%hvv")
518
519 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
520 window.type_keys("B84:H144{ENTER}")
521 window.type_keys("{VK_DELETE}")
522
523 window.child_window(title="Name Box", control_type="ComboBox").click_input↔
    ()
524 window.type_keys("A1{ENTER}")
525
526 time.sleep(10)

```

Appendix B

Interviews

This Appendix includes the interview guide and the interview transcripts. Prior to conducting the interviews, an informed consent form (*informatieblad*) was drawn up and shown to each participant. Each participant was provided with sufficient time to read the informed consent form in advance and ask questions about it. At the start of each interview, the participants signed a consent form (*toestemmingsformulier*) to voluntarily consent to participate in the study. The informed consent form included information on the background of the study, the data collection method used (i.e., recorded interviews), potential risks, data privacy and anonymity, and voluntary participation. Depending on the role of the participant in the organisation, different questions were asked. As such, there are three different interview guides: one for accountants, one for managers and partners, and one for scrum masters.

Interview Guide English

Warm-up/introduction:

[General greetings and personal introductions]

Thank you for having this interview with me. My thesis is about Robotic Process Automation (RPA) and External Auditing. RPA is a tool that can mimic a human's actions on a computer and can thereby be used to automate simple and repetitive tasks. The goal of my research is to find out when RPA implementation in external auditing is considered a success. Therefore, the goal is not necessarily to find out what the criteria are for successful implementation, but rather, once RPA is implemented, when and why (if at all) is the implementation considered a success.

Before we start with the interview, I would like to ask if you have read the information sheet (*informatieblad*), and if you have any questions or remarks about it.

I would like to ask for your permission to record and transcribe this interview. Your data will be anonymised after the interview, and the transcript will be shared with you for your review.

If you have read, understood, and agreed on the information sheet, and you agree to participate in the interview, I would like to ask you to read and sign the consent form (*toestemmingsformulier*).

Personal context:

Before we dive into the questions, I would like to ask you a few personal questions.

1. What is your function at the firm?
2. How many years of experience do you have within auditing, at any firm?
3. What is the highest academic degree you have obtained?
4. If I may ask, what is your age?

RPA demonstration:

1. Do you have any experience with RPA?

Answer 'no':

As part of my research, I have automated a small audit task using RPA. The task I automated is the Reconciliation of Opening Balances. To give you a sense of what RPA can do, I would like to show the tool to you. [During demonstration, explain what is happening]

Answer 'yes':

[Continue with questions]

Interview Questions Accountants

Main questions:

As I explained, RPA is mainly used to automate simple, repetitive tasks that do not involve professional judgement. Other, similar technologies are already being used in the audit firm, for example, Datasnipper is a form of Intelligent Process Automation, a combination of RPA and AI. RobotX is also a form of RPA.

When posing the following questions, I am looking for answers that relate to either RPA specifically, or other, similar automation tools that perform simple, repetitive tasks. I am not looking for answers that relate to artificial intelligence or similar cognitive automation tools.

Systems quality

In the literature, researchers have found that RPA can increase the efficiency and effectiveness of an audit. I would like to know what other system qualities, such as these two, are important to auditors when using an automation tool.

1. When using RPA tools and other automation tools, which technical aspects of these tools are important to you? I am referring to aspects that relate to the usage of the tool. [For instance, ease of use, flexibility, reliability, etc.]
2. When you use the automation tools available at the firm, such as RobotX or Datasnipper, how well implemented are those tools for the tasks they were designed for?
3. Are there any aspects that you miss in such tools and/or aspects you benefit from the most?

Information quality

Now I would like to ask some questions regarding the output of RPA and similar automation tools.

4. When performing audit procedures with RPA, such as a walkthrough, what should the information output of an RPA tool include? [You can think about the format of the output, completeness of information, etc.]
5. What are the goals or objectives when deciding to implement an automation tool such as RPA?

Use

Now I would like to ask you some questions regarding the use of RPA tools.

6. In which scenarios are you unlikely to make use of an automation tool when one is available to you?
7. Do you think that a lack of experience with RPA tools is likely to discourage colleagues from using such tools? How do you deal with this?
8. How do you think that issues related to data protection, auditing standards, and similar regulatory requirements affect the adoption of RPA?

User satisfaction

Now I would like to ask you some questions regarding user satisfaction.

9. In what cases would an RPA implementation be most successful in your view?
10. What role do ethics play in using automation tools to audit clients' financial statements? Keeping ethical considerations in mind, to what extent should audits be performed by computers?
11. What role does work culture play in the adoption of automation tools?

Service quality

Now I would like to ask you some questions regarding the IT support you receive within the audit firm regarding computer tools and software.

12. What support do you expect to receive from an IT support centre when you are using or want to use an automation tool such as RPA?
13. What role do an IT support centre and managers play in creating a work culture where employees are encouraged to use such automation tools?

Net benefits

Lastly, I want to ask you some questions regarding the net benefits of RPA. I am mostly curious what benefits RPA can bring to auditors and audit firms apart from increased efficiency and effectiveness.

14. How do you think that automation tools will affect employees? For instance, related to work satisfaction, creativity, innovation, productivity, skills, etc.
15. How will automation tools affect how an audit is conducted, and in what way might it affect audit quality, audit fees, or other aspects of the audit?
16. What benefits and drawbacks do you think RPA will have for your company as an audit firm?

Conclusion:

These were the questions from my interview.

1. As a concluding question, I want to ask if there is anything you would like to mention or explain that you have not yet mentioned?

Thank you very much for having this interview with me. After I have transcribed the interview I will share the transcript with you for your review, and I will send you a copy of the signed informed consent form.

Interview Questions Managers and Partners

Main questions:

Systems quality

1. When deciding to implement an automation tool such as RPA, which technical aspects of these tools are important? I am referring to aspects that relate to the usage of the tool. [For instance, ease of use, flexibility, reliability, etc.]
2. How are opportunities for IT improvements identified at the audit firm?

Information quality

3. What are the goals or objectives when deciding to implement an automation tool such as RPA?
4. Is there a set of success criteria at the firm which is used to determine whether an IT project was successful or not?

Use

5. Do you think that a lack of experience with RPA tools is likely to discourage colleagues from using such tools? How do you deal with this?
6. How do you think that issues related to data protection, auditing standards, and similar regulatory requirements affect the adoption of RPA?

User satisfaction

7. In what cases would an RPA implementation be most successful in your view?
8. What role do ethics play in using automation tools to audit clients' financial statements? Keeping ethical considerations in mind, to what extent should audits be performed by computers?
9. What role does work culture play in the adoption of automation tools?

Service quality

10. What role do managers and partners play in creating a work culture where employees are encouraged to use such automation tools?
11. What support should an IT support centre provide users of automation tools?

Net benefits

12. How do you conclude that an IT project has been a success or a failure?
13. Can you describe the processes for post-implementation review/evaluation at the audit firm?
14. How do you think that automation tools will affect employees? For instance, related to work satisfaction, creativity, innovation, productivity, skills, etc.
15. How will automation tools affect how an audit is conducted, and in what way might it affect audit quality, audit fees, or other aspects of the audit?
16. What benefits and drawbacks do you think RPA will have for the firm as a whole?

Conclusion:

These were the questions from my interview.

1. As a concluding question, I want to ask if there is anything you would like to mention or explain that you have not yet mentioned?

Thank you very much for having this interview with me. After I have transcribed the interview I will share the transcript with you for your review, and I will send you a copy of the signed informed consent form.

Interview Questions Scrum Masters

Main questions:

1. Can you give a short description of the audit process at the audit firm?
2. How do you think that IT tools such as RPA and other automation tools can contribute to improving how an audit is conducted?
3. Do you think that a lack of experience with RPA tools is likely to discourage colleagues from using such tools? How do you deal with this?
4. Do you as scrum master encourage auditors to make use of certain automation tools? If so, why?
5. What role does work culture play in the adoption of automation tools? Do scrum masters play a role in this?
6. Do you think that scrum masters should have more knowledge on IT projects or be more involved in such projects?
7. How do you think that automation tools will affect employees? For instance, related to work satisfaction, creativity, innovation, productivity, skills, etc.
8. What benefits and drawbacks do you think RPA will have for the firm as a whole?

Conclusion:

These were the questions from my interview.

1. As a concluding question, I want to ask if there is anything you would like to mention or explain that you have not yet mentioned?

Thank you very much for having this interview with me. After I have transcribed the interview I will share the transcript with you for your review, and I will send you a copy of the signed informed consent form.

Interviewleidraad Nederlands

Warm-up/introductie

[Begroetingen en introductie]

Dank je wel voor het houden van dit interview met mij. Mijn scriptie gaat over Robotic Process Automation binnen de audit. RPA is een tool die de acties van mensen op computers kan nadoen, bijvoorbeeld openen van applicaties, dingen kopiëren en plakken, de muis en het toetsenbord gebruiken, etc. Omdat het precies hetzelfde doet als een mens, wordt RPA voornamelijk gebruikt voor het automatiseren van simpele en niet-complexe taken, waar geen of weinig denkvermogen of menselijke inschattingen voor nodig zijn.

Het doel van mijn onderzoek is om te achterhalen wanneer en waarom een RPA implementatie als succesvol wordt beschouwd, zowel vanuit het perspectief van auditors als vanuit de firm als geheel. Het doel is dus niet om te achterhalen wat de criteria zijn om RPA succesvol te implementeren, maar juist, wanneer RPA al is geïmplementeerd, waarom wordt het dan als een succesvolle implementatie beschouwd?

Voordat we beginnen met het interview, wil ik je vragen of je het informatieblad hebt gelezen en of je nog vragen of opmerkingen hebt.

Ik zou graag jouw toestemming vragen om dit interview op te nemen en uit te schrijven. Na het interview zal jouw data geanonimiseerd worden en krijg je het transcript ter inzage.

Als je het informatieblad hebt gelezen, begrepen en ermee akkoord gaat deel te nemen aan het interview, vraag ik je om het toestemmingsformulier te lezen en te tekenen.

Persoonlijke context:

Voordat we met de vragen beginnen, wil ik je een paar persoonlijke vragen stellen.

1. Wat is jouw functie binnen het bedrijf?
2. Hoeveel jaar ervaring heb je in de auditsector, bij dit bedrijf en andere bedrijven in totaal?
3. Wat is de hoogste academische graad die je hebt behaald?
4. Als ik het mag vragen, wat is je leeftijd?

RPA demonstratie:

1. Heb je ervaring met RPA?

Antwoord 'nee':

Als onderdeel van mijn onderzoek heb ik een kleine audit taak geautomatiseerd met behulp van RPA. De taak die ik heb geautomatiseerd is de beginbalans aansluiting. Om je een idee te geven van wat RPA kan doen, wil ik je graag de tool laten zien. [Tijdens de demonstratie, leg uit wat er gebeurt]

Antwoord 'ja':

[Ga verder met de vragen]

Interviewvragen Accountants

Hoofdvragen:

Zoals ik heb uitgelegd, wordt RPA voornamelijk gebruikt om eenvoudige, repetitieve taken te automatiseren die geen professioneel oordeel vereisen. Andere vergelijkbare technologieën worden al gebruikt bij de firm, bijvoorbeeld Datasnipper, een vorm van Intelligent Process Automation, een combinatie van RPA en AI. RobotX is ook een vorm van RPA.

Bij de volgende vragen ben ik op zoek naar antwoorden die betrekking hebben op RPA specifiek, of andere vergelijkbare automatiseringstools die eenvoudige, repetitieve taken uitvoeren. Ik ben niet op zoek naar antwoorden die betrekking hebben op kunstmatige intelligentie of vergelijkbare cognitieve automatiseringstools.

Systeemkwaliteit

In de literatuur hebben onderzoekers gevonden dat RPA de efficiëntie en effectiviteit van een audit kan verhogen. Ik wil graag weten welke andere systeemkwaliteiten, zoals deze twee, belangrijk zijn voor auditors bij het gebruik van een automatiseringstool.

1. Bij het gebruik van RPA-tools en andere automatiseringstools, welke technische aspecten van deze tools zijn belangrijk voor jou? Ik bedoel aspecten die betrekking hebben op het gebruik van de tool. [Bijvoorbeeld gebruiksgemak, flexibiliteit, betrouwbaarheid, etc.]
2. Hoe goed zijn de automatiseringstools die beschikbaar zijn bij het bedrijf, zoals RobotX of Datasnipper, geïmplementeerd voor de taken waarvoor ze zijn ontworpen?
3. Zijn er aspecten die je mist in dergelijke tools en/of aspecten waar je het meest van profiteert?

Informatiekwaliteit

Nu wil ik graag wat vragen stellen over de output van RPA en vergelijkbare automatiseringstools.

4. Bij het uitvoeren van audit taken met RPA, zoals een walkthrough, welke informatie-output moet een RPA-tool dan bevatten? [Je kunt nadenken over de opmaak van de output, volledigheid van informatie, enz.]
5. Wat zijn de doelen of doelstellingen bij de beslissing om een automatiseringstool zoals RPA te implementeren? Wat wil je als accountantskantoor bereiken met het implementeren van automatiseringstools?

Gebruik

Nu wil ik je enkele vragen stellen over het gebruik van RPA-tools.

6. In welke scenario's zul je waarschijnlijk geen gebruik maken van een automatiseringstool als deze beschikbaar is?
7. Denk je dat een gebrek aan ervaring met RPA-tools collega's waarschijnlijk zal ontmoedigen om dergelijke tools te gebruiken? Hoe ga je hiermee om?
8. Hoe denk je dat kwesties met betrekking tot gegevensbescherming, controlestandaarden en soortgelijke regelgevende vereisten van invloed zijn op de adoptie van RPA?

Gebruikerstevredenheid

Nu wil ik je graag wat vragen stellen over de gebruikerstevredenheid van RPA tools.

9. In welke gevallen zou een RPA-implementatie volgens jou het meest succesvol zijn?
10. Welke rol speelt ethiek bij het gebruik van automatiseringstools bij het uitvoeren van een jaarrekeningcontrole? Met ethische overwegingen in gedachten, in hoeverre moeten controles worden uitgevoerd door computers?
11. Welke rol speelt de werkcultuur bij het gebruik van automatiseringstools?

Servicekwaliteit

Nu wil ik je graag wat vragen stellen over de IT-ondersteuning die je ontvangt binnen de audit firm met betrekking tot computer tools en software.

12. Welke ondersteuning verwacht je te ontvangen van een IT-ondersteuningscentrum wanneer je een automatiseringstool zoals RPA gebruikt of wilt gebruiken?
13. Welke rol spelen een IT-ondersteuningscentrum en managers bij het creëren van een werkcultuur waarin medewerkers worden aangemoedigd dergelijke automatiseringstools te gebruiken?

Netto voordelen

Tot slot wil ik je graag wat vragen stellen over de netto voordelen van RPA. Ik ben vooral benieuwd naar de voordelen die RPA kan bieden aan auditors en accountantskantoren, los van de verhoogde efficiëntie en effectiviteit.

14. Hoe denk je dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op medewerkers? Bijvoorbeeld met betrekking tot werkplezier, creativiteit, innovatie, productiviteit, enz.
15. Hoe zullen automatiseringstools de jaarrekeningcontrole beïnvloeden en op welke manier kunnen ze van invloed zijn op de kwaliteit van de audit, de audit kosten voor de klant of andere aspecten van de audit?
16. Welke voordelen en nadelen denk je dat RPA zal hebben voor jouw bedrijf als accountantskantoor?

Conclusie:

Dit waren de vragen uit mijn interview.

1. Als afsluitende vraag wil ik je vragen of er iets is wat je nog wilt noemen of uitleggen dat je nog niet hebt genoemd?

Heel erg bedankt voor dit interview. Nadat ik het interview heb uitgeschreven, zal ik het transcript met je delen ter inzage, en ik zal je een kopie van het ondertekende toestemmingsformulier toesturen.

Interviewvragen Managers en Partners

Hoofdvragen:

Systeemkwaliteit

1. Bij het beslissen om een automatiseringstool zoals RPA te implementeren, welke technische aspecten van deze tools zijn belangrijk? Ik verwijs naar aspecten die betrekking hebben op het gebruik van de tool. [Bijvoorbeeld gebruiksgemak, flexibiliteit, betrouwbaarheid, enz.]
2. Hoe worden kansen voor IT-verbeteringen geïdentificeerd binnen de organisatie?

Informatiekwaliteit

3. Wat zijn de doelen of doelstellingen bij het beslissen om een automatiseringstool zoals RPA te implementeren?
4. Is er bij de organisatie een set van succescriteria die wordt gebruikt om te bepalen of een IT-project succesvol was of niet?

Gebruik

5. Denk je dat een gebrek aan ervaring met RPA-tools collega's zal ontmoedigen om dergelijke tools te gebruiken? Hoe ga je hiermee om?
6. Hoe denk je dat kwesties met betrekking tot gegevensbescherming, audit standaarden en soortgelijke wet- en regelgeving van invloed zijn op het gebruik van RPA?

Gebruikerstevredenheid

7. In welke gevallen zou een RPA-implementatie naar jouw mening het meest succesvol zijn?
8. Welke rol speelt ethiek bij het gebruik van automatiseringstools om de jaarrekeningen van klanten te controleren? Met ethische overwegingen in gedachten, in hoeverre zouden jaarrekeningcontroles door computers moeten worden uitgevoerd?
9. Welke rol speelt de werkcultuur bij het gebruik van automatiseringstools?

Servicekwaliteit

10. Welke rol spelen managers en partners bij het creëren van een werkcultuur waarin medewerkers worden aangemoedigd om dergelijke automatiseringstools te gebruiken?
11. Welke ondersteuning moet een IT-ondersteuningscentrum bieden aan gebruikers van automatiseringstools?

Netto voordelen

12. Hoe concludeer je dat een IT-project een succes is geweest of niet?
13. Kun je de processen voor post-implementatie evaluatie binnen de organisatie beschrijven?
14. Hoe denk je dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op werknemers? Bijvoorbeeld met betrekking tot werktevredenheid, creativiteit, innovatie, productiviteit, vaardigheden, enz.

15. Hoe zullen automatiseringstools van invloed zijn op de uitvoering van een audit, en op welke manier kan dit van invloed zijn op de kwaliteit van de audit, auditkosten of andere aspecten van de audit?
16. Welke voordelen en nadelen denk je dat RPA zal hebben voor de organisatie als geheel?

Conclusie:

Dit waren de vragen uit mijn interview.

1. Als afsluitende vraag wil ik je vragen of er iets is wat je nog wilt noemen of uitleggen dat je nog niet hebt genoemd?

Heel erg bedankt voor dit interview. Nadat ik het interview heb uitgeschreven, zal ik het transcript met je delen ter inzage, en ik zal je een kopie van het ondertekende toestemmingsformulier toesturen.

Interviewvragen Scrum Masters

Hoofdvragen:

1. Kun je een korte beschrijving geven van het auditproces bij het bedrijf?
2. Hoe denk je dat IT-tools zoals RPA en andere automatiseringstools kunnen bijdragen aan het verbeteren van de manier waarop een audit wordt uitgevoerd?
3. Denk je dat een gebrek aan ervaring met RPA-tools collega's zal ontmoedigen om dergelijke tools te gebruiken? Hoe ga je hiermee om?
4. Moedig je als scrum master auditors aan om bepaalde automatiseringstools te gebruiken? Zo ja, waarom?
5. Welke rol speelt de werkcultuur bij het gebruik van automatiseringstools? Spelen scrum masters hierbij een rol?
6. Denk je dat scrum masters meer kennis moeten hebben van IT-projecten of meer betrokken moeten zijn bij dergelijke projecten?
7. Hoe denk je dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op werknemers? Bijvoorbeeld met betrekking tot werktevredenheid, creativiteit, innovatie, productiviteit, vaardigheden, enz.
8. Welke voordelen en nadelen denk je dat RPA zal hebben voor het bedrijf als geheel?

Conclusie:

Dit waren de vragen uit mijn interview.

1. Als afsluitende vraag wil ik je vragen of er iets is wat je nog wilt noemen of uitleggen dat je nog niet hebt genoemd?

Heel erg bedankt voor dit interview. Nadat ik het interview heb uitgeschreven, zal ik het transcript met je delen ter inzage, en ik zal je een kopie van het ondertekende toestemmingsformulier toesturen.

Transcripts

In this section, the transcripts of the interviews are shown. The transcripts are in the original language in which the interviews were held; all interviews were carried out in Dutch.

Transcript Interview AA1**Date:** 04-12-2023**Time:** 13:00 – 13:50 (50 minutes)**Place:** Office**Interviewee:** Sr. Assistant Accountant (AA1)**Interviewer:** Dank je wel voor het houden van een interview met mij.**Interviewee:** Geen probleem Sander.

Interviewer: Mijn scriptie gaat over robotic process automation in de audit. RPA is een tool die de acties van mensen op computers kan nadoen, bijvoorbeeld het openen van applicaties of dingen kopiëren plakken. Dus het is iets wat op de presentation layer zit, dus het doet echt precies na wat jij ook doet, bijvoorbeeld met het toetsenbord of met de muis. En het is voornamelijk voor simpele, niet-complexe taken waar geen menselijke inschattingen voor nodig zijn. Het doel van mijn onderzoek is om te achterhalen wanneer en waarom een RPA implementatie als succesvol wordt beschouwd. En niet zozeer de criteria die nodig zijn om RPA succesvol te implementeren. Meer na afloop; wanneer is een implementatie succesvol en wanneer? Dus voordat we beginnen met het interview, wil ik je nog even formeel vragen of je het informatieblad hebt gelezen. . .

Interviewee: Ja heb ik.**Interviewer:** en daarmee akkoord gaat?**Interviewee:** Ja.

Interviewer: Ok. Dan wil ik je eerst nog een paar persoonlijke vragen stellen. Die hoeft je alleen te beantwoorden als je je daar comfortabel bij voelt. Dus ten eerste. Wat is jouw functie binnen [audit firm]?

Interviewee: Ik ben senior assistent. Ja.**Interviewer:** En hoeveel jaar ervaring heb je binnen de audit sector?

Interviewee: Nou ongeveer twee jaar geleden in dienst en nog twee. . . Nou ja, ongeveer een jaar als stagiair. Ja, en dan sinds oktober officieel mijn derde jaar.

Interviewer: Wat is de hoogste academische graad die je hebt gehaald?

Interviewee: Wat zeg je dan? Ik heb mijn HBO accountancy gehaald. Mijn pre-master. En, ik ben nu bezig met de Master.

Interviewer: Als ik mag vragen, wat is je leeftijd?**Interviewee:** Ik ben 27, ja.

Interviewer: Ok, dan kunnen we beginnen met het interview. Heb je ervaring met RPA?

Interviewee: Nou de term zegt me nog helemaal niks, maar we gebruiken wel heel veel tools. Nou, dat heb je zelf ook eens meegemaakt. Die volgens mij wel een beetje in het kader van RPA leunen. Zeg ik dat goed?

Interviewer: Ja dat klopt. RobotX en Datasnippers gebruiken allebei gedeeltelijk RPA. Ik heb ook een taak geautomatiseerd met RPA. Ik zal het even laten zien.

Interviewee: Een [audit firm] taak?

Interviewer: Voor [client].

Interviewee: Oh kijk ja.

Interviewer: De beginbalans aansluiting.

Interviewee: Dat weet [manager] ook?

Interviewer: Ja hij heeft hem ook al gezien. Nu heb ik het programma aangezet, dus dan begint hij met Excel openen. Hier begin je dan mee. Dat krijg je van de klant, de beginbalans.

Interviewee: Ja.

Interviewer: En dan maakt een nieuwe sheet aan. De gridlines haalt hij weg. En dan typt hij dus alles in. Ontvangen van.

Interviewee: Want hij aapt nu eigenlijk gewoon na wat je een keer zelf eerder hebt gedaan?

Interviewer: Ja, klopt.

Interviewee: En daar maakt hij dan een script van?

Interviewer: Ja. Dus je kan wel zien dat hij dan echt precies hetzelfde doet als wat jij doet, gewoon dingen typen, kolommen breder maken.

Interviewee: En gaat hij ook bepaalde waardes aanpassen op basis van welk jaar het is?

Interviewer: Nou, dat kun je ook instellen ja. Dan maakt hij nog een blad aan. Sluiten. En, dan pakt hij de template voor de beginbalans aansluiting. Die heeft hij er nu in geplakt. Dan gaat hij dit allemaal kopiëren.

Interviewee: Ziet er mooi uit.

Interviewer: Gaat die alle formules goed zetten. Want het ligt er wel een beetje aan hoeveel grootboeken je hebt. En dan met de formules dat hij die goed zet. Maar goed dan zou hij dus alle formules moeten invullen en vervolgens maakt hij ook de formatting goed zoals hij hier had gedaan. En daarna opent hij een PDF bestand, en kopieert en plakt die alles daaruit, en dan zet hij hier dus alle info van de jaarrekening. Dan is het document eigenlijk zo goed als af. Qua formatting.

Interviewee: Want dat kan hij ook lezen, de jaarrekening?

Interviewer: Ja dat kan hij gewoon lezen. En dan het enige wat je zelf nog hoeft te doen aan het einde is de FSAs invullen. Dat is iets wat je zelf moet beoordelen.

Interviewee: De Scoping ja.

Interviewer: Dat is iets wat RPA dus niet kan.

Interviewee: Omdat het een menselijke inschatting is?

Interviewer: Ja precies. Maar dat is wel iets wat bijvoorbeeld AI zou kunnen in de toekomst.

Interviewee: Ja zeker.

Interviewer: Maar dit is dan een klein beetje hoe RPA werkt. Dus gewoon dingen kopiëren, bestanden openen, formatting aanpassen.

Interviewee: Ja

Interviewer: Echt dingen die heel repetitief zijn, zeg maar.

Interviewee: Ja, scheelt wel heel veel tijd.

Interviewer: Dus nu heb je een beetje gezien wat RPA is. Dan beginnen we met de hoofdvragen. Dus Datasnipper op RobotX zijn ook een form van RPA. Bij de volgende vragen ben ik op zoek naar antwoorden die betrekking hebben op RPA specifiek of andere vergelijkbare automatiseringstools die eenvoudige taken automatiseren. Dus het kan ook RobotX zijn of Datasnipper, maar niet AI.

Interviewee: Niet AI.

Interviewer: Nee.

Interviewee: Gebruiken we niet.

Interviewer: Nee, inderdaad. In de literatuur hebben onderzoekers gevonden dat RPA de efficiëntie en effectiviteit van een audit kan verhogen. Ik wil graag weten welke andere systeemkwaliteiten zoals deze twee belangrijk zijn voor auditors, bij het gebruik van automatiseringstools. Dus bij het gebruik van RPA en andere automatiseringstools, welke technische aspecten van deze tools zijn belangrijk voor jou? Echt het gebruik heb ik het dan over.

Interviewee: OK. Welke technische aspecten van de tool die ik belangrijk vind?

Interviewer: Ja

Interviewee: Welke technische aspecten moet je dan aan denken?

Interviewer: Dat zijn dingen die betrekking hebben op het gebruik ervan, dus bijvoorbeeld gebruiksgemak, flexibiliteit, betrouwbaarheid.

Interviewee: Nou betrouwbaarheid sowieso. Dat is het hele beroep, betrouwbaarheid. Dus dat wil je sowieso. Want de tool Advantage NextGen die stelt zelf ook de betrouwbaarheid van audit files vast. Je kan geen stap zetten voordat je betrouwbaarheid is vastgesteld. Dus dat is altijd een belangrijke. Ik denk dat de ... Gebruiksvriendelijkheid is ook gewoon heel belangrijk. Een tool moet iets kunnen, iets goed kunnen, maar iedereen moet er ook met dezelfde interpretatie mee kunnen werken. En dat is ook belangrijk. Ik denk, en dat is ook makkelijk voor mensen die instromen, dat een tool gewoon goed te gebruiken is en snel te leren valt, en dat als je die basis hebt, dat je dan ... dan komen de moeilijkere snufjes later wel. Dat zijn de twee belangrijkste.

Interviewer: Hoe goed zijn de automatiseringstools die beschikbaar zijn bij [audit firm], zoals RobotX of Datasnipper, geïmplementeerd voor de taken waarvoor ze zijn ontworpen?

Interviewee: Nou ja, naar mijn idee hartstikke goed. Het is natuurlijk... We krijgen 1 tool aangeboden en daar moeten we het mee doen, dus heel veel smaken zijn er niet. Maar de tools die er zijn, die werken precies waarvoor ze bedoeld zijn en er zijn ook tools die zijn nog volop in ontwikkeling, zoals RobotX. Nou dat had je gezien, die Excel tool die kan zelf lijncontroles vastleggen. Dat is nieuw. Datasnipper is niet altijd heel veel, heel nieuw. Maar het is wel gewoon, hij vervult een taak. En maakt het werk reviewen en

vastleggen gewoon een stuk simpeler. Dus de tools waar we mee werken, die zijn wel goed, maar je hebt waarschijnlijk ook die webinar gezien van PerfectXL. Er komt weer van alles bij en nou ja, op een gegeven moment verdrink je ook wel een beetje in het aantal tools wat wordt aangeboden. Ik zou het liever zien dat er misschien een wat meer gecombineerd pakket op tafel komt. Dus sommige mensen weten gewoon niet welke tools er zijn, ja, en het hangt allemaal onder een ander dashboard. RobotX hangt onder Excel en het hangt op [het intranet]. En er is ook nog een digital apps tabblad in [het intranet] en die gaat dan weer over de currency converter. Het hangt allemaal op een bepaalde plek, maar het zijn wel goede tools.

Interviewer: Maar het is dan wel af en toe lastig om ze te vinden?

Interviewee: Ja ja, dan krijg je een mail met hé, de tools kun je op de volgende manier vinden. Ja, in plaats van dat je het ook in je mail uitstuurt, zorg gewoon voor een centrale plek waar je al je tools kan vinden. In plaats van dat je ze overal... Want PerfectXL hangt dan op je bureaublad en de rest is nergens te vinden.

Interviewer: Ja precies. Zijn er aspecten die je mist van dergelijke tools en/of aspecten waar je het meest van profiteert?

Interviewee: Zo. Nou inderdaad Datasnipper is bijvoorbeeld gewoon een hele simpele tool met een paar functies. En wat ik zei, die hebben dan wel wat diepere functies, maar die gebruik ik niet altijd heel vaak. Ik denk ja, wat ik mis? Ik weet het eigenlijk niet, want voor alles hebben ze een aparte invulling. Alleen elke keer kan een tool niet alles, dat moet je dan opvullen met een andere tool. Dus naast dat je heel veel tools hebt, heb je ook heel veel tools die dan van iets een beetje kan en dan een andere tool kan weer iets van een ander. Dus ik denk inderdaad dat nou ja. Dat de tools die er zijn, die zijn goed. Prima in ieder geval, maar dat het makkelijker zou zijn... zoals je zegt, welke aspecten vind je het best? Ja, de tools die er zijn, die zijn goed voor de dingen ze kunnen. Wat ontbreekt moet je dan bij een andere tool vinden. Dus dan zou ik ja, daar mis ik dan het aspect dat het misschien samen komt. Verder ja, die basis dingen als betrouwbaarheid en dat je er makkelijk mee kan werken, dat zit op zich wel redelijk goed. En het functioneert en de output is vaak ook gewoon prima, tenzij het te complex wordt. Maar goed, daar zijn we nog niet. Met AI in de toekomst.

Interviewer: Ja en is het dus ook zo dat het dan, dat je tijd bespaart met het gebruik van zulke tools?

Interviewee: Ja soms wel soms niet en dat soms niet is dus omdat de tool dan gewoon niet geschikt is voor hetgeen wat je erin stopt. Maar dat op voorhand wel verwacht werd dat die zou functioneren, dus daar zit nog wel wat... Daar zit nog wel wat ruimte in.

Interviewer: Ja.

Interviewee: De tool functioneert niet altijd... Nou weet je, ja, ik bedoel, functioneert niet altijd naar behoren en dat is wel balen. Dan moet je toch nog... Het kost al tijd om de input te verzamelen. En dan moet je de output beoordelen en als de output niet goed is dan moet je het toch zelf nog een keer handmatig gaan doen. Ja, dat wil je niet.

Interviewer: Nee. Dan wil ik je nog wat vragen stellen over de output van RPA. Nou ja je had het er net al een beetje over, maar voert een tool zoals RobotX de hele taak automatisch uit of zijn er nog delen die je zelf moet doen?

Interviewee: Ja, het is bij RobotX vaak gewoon het beoordelen ervan en dat gaat dan

specifiek om de, niet de RobotX tool die jij hebt gebruikt voor het vastleggen van lijncontroles, maar voor de steekproeven voor de juiste posten of voor het bankbetalingen aansluiten met de factuur. Die gaan eigenlijk, ja, die gaan gewoon geautomatiseerd. Je stopt alle spullen erin en dan komt het na een tijdje eruit, dus je hoeft alleen maar te beoordelen of het goed is. Ja, wat ik zeg, soms gaat het niet altijd even goed. Dan is het een factuur met een specifieke regel uit de factuur die die dan aansluit. Ja, dat sluit hij dan niet meer aan en dan wordt het een sample waar je er meerdere in hebt van bijvoorbeeld 100 stuks wordt het wel heel snel handmatig dingen gaan verwerken. Dus dat is dan, dat kost gewoon veel tijd en dat is gewoon heel zonde. Ja maar Datasnipper, dat is dan weer iets anders. Nou ja, daar heb je zelf ook mee gewerkt. Dat moet je zelf doen, dus dat doe je aan de voorkant zelf en je output is gelijk ook je input.

Interviewer: Ja. Denk je dat het ook goed zou zijn als zulke tools kunnen worden gebruikt niet om te samplen, maar echt de hele populatie te testen.

Interviewee: Ja, ja, dat zou best kunnen dat je het er gewoon in gooit en dat hij er wat mee doet.

Interviewer: Ja dat in plaats van dat je een sample neemt dat je echt gewoon alles transacties kunt testen?

Interviewee: Dat zou heerlijk zijn dan ben ik met twee dagen klaar. Ja en dat zou in principe ook moeten kunnen. Het is alleen aan jou en je studenten om zoiets te creëren. Ja, in principe, we zien het elke keer weer. Er komt elke keer weer iets nieuws en gekkers uit wat het allemaal een stuk makkelijker maakt. Bijvoorbeeld voor je debiteuren, [IT support], die doet dat ook voor je debiteurenpopulatie. Dat is dan ook gewoon een groot hap met transacties. Die doet hij ook zelf eruit rijden. Daar heeft geen mens aan gezeten. Het is nog niet altijd even goed, dus dan een stukje ... de output is niet altijd even goed. Maar het is wel de eerste stap.

Interviewer: Ja. Denk je dat het beter is om een automatiseringstool te gebruiken die eenvoudig en repetitieve taken automatiseert die geen menselijk oordeel vereisen, of denk je dat het beter is dat de automatiseringstools, bijvoorbeeld AI, de audit volledig automatiseren? Dat ze of een klein deel ervan automatiseren, meer de eenvoudige taken zoals je op de complexe taken kunt focussen. Of dat ze ook de complexe taken overnemen.

Interviewee: Ik denk dat dat een beetje een vraag voor de ... een beetje een ethisch vraagstuk wordt. Als het geautomatiseerd kan, en het is goed, waarom zou je dat niet willen? Toch? Als een tool het helemaal geautomatiseerd kan doen dan moet je dat door een tool laten doen, zelfs een complexe, want als hij dat kan, dan is er niks mis mee. Dan hoef je achteraf alleen maar te beoordelen, ja dan ben je goed bezig. Je kan ook de simpele taken doen, maar dan laat je dus altijd nog die complexere taken door mensen uitvoeren. En daar worden ook fouten in gemaakt door mensen. Laat maar lekker automatiseren.

Interviewer: Ja, precies.

Interviewee: Toch? Die verandering, die moet je omarmen.

Interviewer: Dat klopt wel, ja.

Interviewee: Anders ben je van de oude stempel. Ja dat vind ik.

Interviewer: En als zoveel taken worden geautomatiseerd. Waar denk je dan dat de auditors hun tijd mee zullen vullen?

Interviewee: Dat wordt dus voornamelijk beoordelen. En dan wellicht een stukje verschuiving van werkzaamheden. Daar ga je inderdaad misschien meedenken en meewerken aan het ontwikkelen van dit soort tools. En voornamelijk het beoordelen van de output. En de tijd vullen, nou ja, klanten genoeg, dus dan nemen we er klanten bij. Het werk ligt er nog. Dus daar zie ik geen problemen. Of er moeten opeens heel veel accountants bijkomen, maar volgens mij, ik heb laatst gelezen dat er een tekort aan accounts waren, en dat vul je ook niet zo snel op, dus ik ben niet bang voor de automatisering. Ze riepen aan het begin van mijn HBO bestaat je baan straks nog wel?

Interviewer: Juist omdat er gewoon zo'n tekort is, denk je niet dat accountants bang zijn voor automatisering?

Interviewee: Er is heel veel werk. En, zelfs dan kan je nog als een IT-auditor ook nog aan het werk en wij veranderen, maar we sterven niet uit.

Interviewer: Zou bijvoorbeeld een [audit firm] ook meer klanten kunnen nemen?

Interviewee: Ja, want je bent snel klaar, ja, dus dan ga je alleen maar beoordelen in plaats van verwerken, ja. Kan ook, echt prachtig.

Interviewer: Bij het uitvoeren van bijvoorbeeld tests of controls of substantive tests, welke aspecten van de informatie output zijn voor jou belangrijk?

Interviewee: Waar moet ik dan aan denken?

Interviewer: Nou bijvoorbeeld, hoe verslagen eruit zien. Betrouwbaarheid. Of de output standaard is. Dus echt hoe de output eruit ziet.

Interviewee: Ja, belangrijk inderdaad, het moet betrouwbaar zijn. Dat is altijd stap één. Ik denk dat het handig is om een duidelijke ... Nou, niet te groot, gewoon een duidelijke output vastlegging vooruit, waaruit reviewers eigenlijk maar één interpretatie kunnen halen. Dat hetgeen wat eruit komt ook moet betekenen wat het is en niet dat verschillende mensen eroverheen gaan en allemaal tot een andere conclusie komen. Dat komt ook nog wel eens voor, zeker in ons werk. Omdat wij nu alles handmatig doen. Anders schrijft, 1 iemand heeft het zo begrepen, die schrijft het zo op en een ander heeft er iets anders uit begrepen en die kaatst het terug. Daar zit dat ruis. Ik denk dat het met die geautomatiseerde taak is het belangrijk dat de output dan gewoon 1 verhaal vertelt. Dus het moet gewoon simpel, leesbaar en goed toegelicht zijn. Ja, dan kan iedereen hetzelfde met die output in plaats van dat mensen andere dingen kunnen met dezelfde output. Dat zou niet moeten kunnen. Klinkt dat een beetje logisch?

Interviewer: Ja, klinkt zeker logisch. Ik heb ook nog wat vragen over de IT ondersteuning die je ontvangt binnen met betrekking tot zulke tools en software. Dus geloof je dat voor een automatiseringstool zoals RPA, [audit firm] en haar werknemers beter af zijn als werknemers zelf RPA-bots bouwen en creëren om een bepaalde taak te automatiseren, of als een soort IT support centrum de automatiseringstools voor jou bouwt.

Interviewee: Ik denk dat. Ik denk het laatste. In de huidige dynamiek binnen [audit firm] is het gewoon niet te doen als je als je daar zelf ook nog aan moet zitten bouwen. Dus ik denk dat je die slimme koppen daar moet verzamelen en dan met feedback vanuit ons eigenlijk een beetje zoals nu ook gaat. Die tools worden in samenwerking gemaakt. Nauwe banden met die partijen die die tools creëren voor ons. En zo wordt het al een beetje netjes vormgegeven en denk ik dat je dat ook zo in de toekomst moet houden, tenzij we natuurlijk langzamerhand allemaal veranderen in RPA tool masters. En dan verandert

het werk ook. Ja, misschien dan. Maar ik denk aan het begin dat je dat echt gewoon moet beleggen aan een externe, aan een andere tak binnen de organisatie.

Interviewer: Denk je dat deze twee kunnen worden verbonden, want soms heb je ook dat een IT centrum niet goed weet hoe ze iets moeten automatiseren. Omdat ze de processen die niet echt kennen.

Interviewee: Ja dus eigenlijk een soort comité vormen, eigenlijk wat we nu ook doen, dat je de partijen die het maken en de mensen die er gebruik van moeten maken, die moeten samenkomen. Die zitten in een groep en die gaan dan samen aan de gang en die zorgen ook voor de communicatie. Ja, want je kan niet een tool gaan maken als je niet weet wat je wilt hebben, toch?

Interviewer: Ja, nee. En welke ondersteuning verwacht je te ontvangen van een IT ondersteuningscentrum wanneer je een tool zoals RPA wilt gebruiken?

Interviewee: Zo ja. Het is nu inderdaad nog wel wat op afstand en ze hebben dan voor die groepen waar die partij dan in zitten, dan is er altijd iemand aangewezen van hé, als je een vraag hebt, moet je hierbij wezen. Maar dat is ondanks dat dat laagdrempelig lijkt, wordt er eigenlijk vrijwel nooit gebruikt van gemaakt. Omdat je, nou ja, als je het niet snapt, vraag je het aan collega's en als zij het ook niet snappen, dan doe je wel wat anders. Ik denk dat het wat beter is, als er daar ook een soort comité komt. Om dat soort gerelateerde vragen kwijt te kunnen. Een soort betere mailbox waar je dat soort helpdesks, die mensen kan benaderen. Ik denk dat we daar wel baat bij hebben ook gewoon voor kleine vragen. Bijvoorbeeld als je nu een IT probleem hebt, dan schiet je een ticket in met je vraag. En soms is het niet heel dringend, maar moet het wel gebeuren. Nou ja, dan schiet je hem in, dan ga even wat anders doen en dan word je benaderd van hè. Je had een vraag. Ik denk dat dat ook best prima kan werken voor je RPA gerelateerde vragen. Dan schiet je gewoon een vraag in uit interesse, laagdrempelig, en dan ga je verder met je werk en dan komt zo een medewerker die komt terug met hé ik heb het antwoord op je vraag. Ja dan kan jij verder en daarna word je nog wijzer ook. En dat ontbreekt nu. Omdat diegene bij wie je de vragen moet stellen, die zijn zelf ook heel hard bezig. Dus die hebben ook niet altijd tijd, of je vraag is niet interessant genoeg. Dus ik denk dat je daar wel baat bij hebt. Dat daar contact makkelijker wordt gemaakt.

Interviewer: Denk je dat mensen met weinig ervaring met RPA of het lastig vinden om vragen te stellen dat die daardoor helemaal die tools helemaal niet meer gebruiken?

Interviewee: We omarmen hier wel het gebruik van tools. Zelfs met RobotX. Ja, weet je, ik zei tegen jou, gaat het maar gebruiken, Maar ik weet zelf helemaal niet hoe het werkt. Ja, gewoon gebruiken en dan kijken we samen even hoe we eruit komen en hoe het eruit ziet. Nou, dat werkt eigenlijk best prima en het zag er goed uit, dus dat was wel. Ik denk dat het daar niet zozeer in zit. Omdat we wel echt proberen, zelfs als we het niet helemaal ... als we het nog niet allemaal kennen dat we het wel willen gebruiken, dat is wat we willen. We moeten ook gewoon meegroeien. Dat doen die andere kantoren ook. Als je dat niet doet, dan loop je achter en ga je kapot. Dat maakt mij niet zoveel uit, omdat ik in functie 4 zit. Maar dat is wel een beetje de gedachtegang. Het gebruiken ervan niet, dat is wel gewoon laagdrempelig, want het wordt geïntroduceerd en beaamt en omarmd. Dus binnen daar, daar zit geen probleem.

Interviewer: Je ziet ook wel vaak in andere sectoren dat er dan een nieuwe IT tool wordt geïntroduceerd en dat er dan niet goed wordt uitgelegd of updates worden gegeven. En dat mensen het dan helemaal niet meer gebruiken.

Interviewee: Nee klopt en daar heb je wel gelijk in. Dat soms, dan valt de aandacht er een beetje voor weg en dan wordt het wel een beetje vergeten. En dat, dat is, ja. Dat is denk ik ook gewoon de cultuur die je een beetje binnen de organisatie moet hebben, dat je dat soort dingen juist probeert te omarmen. Dus elke keer als je dan iets gaat doen en je ziet dat het eerst op de oude manier is gedaan. Even nadenken van hier hebben we een tool voor. Waarom gebruiken we de tool niet? En als daar geen goede reden voor is gebruiken we de tool dus wel. Dus dan gaan we het gewoon doen. En als we dan niet weten te werken, moeten we hulp opzoeken. En als je dat met zijn allen dan bespreekt, dan neem je ook die drempel bij jezelf weg. Dan is het gewoon opeens een stuk minder spannend. Dus ik denk wel. Dat is inderdaad wel je valkuil. Want je moet er wel met zijn allen mee bezig gaan en het op tafel brengen. Dus ik denk wel inderdaad wat je zegt dat dat wel een goeie is. Zeker aan het begin als zo'n tool niet helemaal lekker loopt, of het is nieuw, nieuw en spannend natuurlijk, voor iedereen. Dat moet wel extra benadrukt worden, van de tool is er en als je hulp nodig hebt moet je hier naar bellen.

Interviewer: Ja. Welke van de genoemde kwaliteiten zullen je het meest motiveren om daadwerkelijk gebruik te maken van een RPA tool in jouw dagelijks werk.

Interviewee: Zo ja, als die gebruiksvriendelijk is. Als ik met minimaal aantal knoppen weet wat ik moet doen, dan kan je in ieder geval . . . dan kan ik het gaan gebruiken en dat is stap 1 en dan uitvogelen hoe de rest eruit ziet, dat komt later. En dat gebruik van die tools vind ik wel leuk. En zeker omdat het onze eigen tools zijn. Dat stukje betrouwbaarheid, bijvoorbeeld die currency converter waar ik het over had. Voorheen deden we dan van internet, bijvoorbeeld de Nederlandse bank. Je moet altijd wat vertellen over de betrouwbaarheid. Ja, als je het gewoon uit een eigen tool trekt, dan heb je de betrouwbaarheid altijd geborgd. Omdat het onze eigen tool is. Ja, ja, dan is het goed.

Interviewer: Je zei net dat je zulke tools leuk vindt, waarom vind je ze leuk?

Interviewee: Ja, dat is allemaal. Het gaat allemaal sneller en het ziet er knap uit en het maakt je werk makkelijker. Dus ja, dat is het voornamelijk. Ik wil het ook wel allemaal handmatig doen, maar dat kost allemaal zo veel tijd zijn, en het is ook helemaal niet leuk om die standaard, die klusjes die je gewoon makkelijk kan automatiseren, die moeten ook gewoon geautomatiseerd worden. Want het kost gewoon tijd en het is niet leuk, dus als het allemaal snel kan en je hoeft alleen maar te beoordelen, dat vind ik het leukst. Dan hoeft je er alleen maar naar te kijken en dan kan je je koppie gebruiken en dan kan je zeggen, is het goed of is het niet goed? In plaats van dat ik het eerst allemaal zelf moet puzzelen en dan ja.

Interviewer: En in welke scenario's zul je waarschijnlijk geen gebruik maken van een automatiseringstools als deze wel beschikbaar is?

Interviewee: Als, die heel erg . . . Als het doel waarvoor je hem wil inzetten, als je kan verwachten dat de output niet naar wens zal zijn. Dus dan twijfel je eigenlijk al: is deze tool wel handig dat je hem dan van te voren liever niet doet. Maar dan moet er echt wat . . . Misschien naar ervaring uit het verleden of zo dat die tool niet goed heeft gefunctioneerd. Anders weerhoudt mij eigenlijk niets om te automatiseren. Ja, dus als ik het idee heb dat het me niet meer gaat opleveren dan als ik het zelf zou doen, dan zal ik weigeren, maar dat is eigenlijk bijna nooit. Nee.

Interviewer: Ik had het eigenlijk al gevraagd, maar je denkt dus niet dat als een collega weinig ervaring heeft met zo'n tool dat diegene dan ontmoedigt zal zijn om hem te gebruiken?

Interviewee: Nou misschien wel. Sommige starters, of tenminste misschien ik zelf ook nog, ja, die krijgen hetzelfde, hè? Die hebben 900 tools die ze nog nooit hebben gezien en dan moeten ze het opeens gaan gebruiken. Maar vorig jaar is het ook niet gedaan. En dan ja, zou ik dan die tool gaan gebruiken of niet. Ik ken hem eigenlijk nog niet. Nee, doe ik toch niet, weet je dat voelt veiliger, voelt betrouwbaarder. Dus ik denk dat daar. Dat is de valkuil. Dat meteen in de organisatie brengen dat iedereen gewoon lekker die tools moet gaan gebruiken. Niet bang moet zijn om het bespreekbaar te maken. Hé moeten we deze tool niet gebruiken. Ja dan moet je wel weten welke tools zijn er. En hoe gaan we om met die tools binnen [audit firm]? Ja, dus ik denk inderdaad wat je zegt, dat het nog wel eens dan voorkomt dat mensen er nog niet bekend mee zijn en dat ze het dan liever niet doen. Wat eigenlijk hartstikke gezond is, je kan het wel gebruiken.

Interviewer: Het ligt dan ook wel een beetje aan de cultuur.

Interviewee: Ja, en dat is natuurlijk. Ik denk dat dat niet alleen binnen [audit firm], maar natuurlijk zo een beetje menseigen hé, dan een nieuwe omgeving. Hartstikke spannend. Dan moet je werk gaan leveren en dan zie je al vorig jaar ging het zo. Ik weet, er is een tool. Ik weet niet hoe die werkt en dan doe ik het liever niet. Het voelt toch veiliger.

Interviewer: Zou je zoiets kunnen verbeteren, denk je?

Interviewee: Als organisatie zijnde dat dus aan de voorkant eigenlijk meteen tackelen door dat bespreekbaar te maken. Dat is echt, dat ligt wel bij je begeleiders.

Interviewer: Ja.

Interviewee: Beter kan je het niet maken. Of een pop-up elke keer als je iets aanklikt, hé is hier niet een tool voor.

Interviewer: Denk je dat kwesties met betrekking tot gegevensbescherming, legaliteit, audit standaarden en vergelijkbare regelgeving belangrijk zijn bij het overwegen van het implementeren van een RPA tool?

Interviewee: Ja. Zeker. Het voldoen aan wet en regelgeving, is iets wat we bij onze klanten toetsen, maar waar we onszelf ook aan moeten houden. Zeker met gegevens, persoonsgegevens, V&A. Super belangrijk, maar ook met de info die je erin gooit, wat heb je nodig? Dus je moet überhaupt de input aan de voorkant beoordelen. Nou zelfs dat kan je automatiseren. Dat is wel heel belangrijk dat je ... Voordat je zo'n tool wilt gebruiken, moet je wel echt weten dat die aan alles voldoet. Meer overzicht. Dus dat lijkt me, dat lijkt me geen overbodige vraag.

Interviewer: En zijn er dan ook nog bepaalde ethische kwesties waarvan je denkt, die zijn belangrijk?

Interviewee: Ethische kwestie, voor het inzetten van RPA tools? Het enige wat je zou kunnen zeggen is, oh wat jammer, we hebben geen werk meer. Of ... Welke discussie moet ik dan aan denken?

Interviewer: Ja, dat zou kunnen. Vind je dat een realistisch vraagstuk?

Interviewee: We doen het al sinds de stoommachine, toch? Ja. Dat hoort erbij. Dat is technologie en vooruitgang. Soms houdt het gewoon op, dan is je baan niet meer relevant. Ik heb ook geen schoorsteenveger meer gezien. Ja, wat moet je hier aan doen. Ja, iets anders. Dat is het leven. Of we gaan met z'n allen stilstaan, dat kan ook. Dan worden

we vernietigd door de concurrentie. Nou, ik denk niet dat er heel erg ... er zit wel een ethische kwestie in, maar ik denk dat die snel beantwoord is.

Interviewer: En vanuit het perspectief van de samenleving bijvoorbeeld. Vind je het ethisch dat auditors alleen maar tools gebruiken om een jaarrekeningcontrole uit te voeren? Is dat wenselijk?

Interviewee: Weet je, het hele product is die controleverklaring waarmee je zegt of iets met redelijke mate van zekerheid, of die cijfers een beetje goed zijn. Dat is het hele idee achter ons beroep. En dat is uiteindelijk het woord van de partner die daar zijn krabbel onder zet. Dus of die controle plaats heeft gevonden of niet, eigenlijk had hij alsnog die krabbel kunnen zetten. Het werk wordt uitgevoerd door assistenten. En of dat nou door een machine gebeurt of niet, uiteindelijk wordt die output altijd nog beoordeeld door een accountant. Ja als dat gaat wijzigen, dan wordt het een hele IT kwestie, maar laat het maar lekker. Weet je alle outputs zijn ook nummertjes en blaadjes die uit de machine komt. Dus het enige wat we weghalen is de menselijke schakel want het proces gaat toch al allemaal digitaal. Ja. Dus daar zie ik geen probleem. We vertrouwen ook allemaal onze bankrekening en het geld dat erop staat in plaats van ja. 'The world is digital', nee, ik zie daar geen probleem.

Interviewer: En denk je dat kwesties met betrekking tot bijvoorbeeld, creativiteit of werkplezier belangrijk zijn, als je zo'n tool gebruikt?

Interviewee: Dat je zo'n tool gebruikt en dat je dan opeens minder zin in je werkt hebt?

Interviewer: Of minder of juist meer.

Interviewee: Dat zou best kunnen. Ja, kijk, zo'n steekproef af en toe even zelf doen, is best grappig. Het is wat tijd, maar het is toch wel. Je bent toch wel met iets bezig. En als je inderdaad straks alleen maar hoeft te beoordelen, dan denk ik dat het voor heel veel mensen ... het werk gaat er anders uit zien. Dus als je eerst dacht, dit is wat ik leuk vind en je werkt verandert, dan kan het best zijn dat je daarna denkt, dit vind ik niet meer leuk. Dit is niet meer voor mij. Dit is teveel IT en te weinig aan het werk. Ik kan me best voorstellen. Ja, dat is gewoon. Het is een heel subjectieve invulling. Dus dat is zeer waarschijnlijk dat voor sommige mensen het beroep niet meer is weggelegd omdat er geen plezier meer te beleven is. Ja. Want als je alles kan automatiseren hoef je ook niet meer met de klant te praten. Je hoeft alleen aan te leveren. Dan stuur je een geautomatiseerd berichtje op basis van de input die je hebt gekregen, gefilterd door AI, nou zet gewoon het proces aan. Mooi werk.

Interviewer: Denk je dat het nog invloed heeft op hoe mensen worden opgeleid om accountant te worden? Op dit moment heb je natuurlijk de assistent accountants die de uitvoerende dingen doen, de wat kleinere taken. Maar stel het wordt allemaal geautomatiseerd, kan iemand dan nog wel goed worden opgeleid tot accountant?

Interviewee: Ja, waarom niet? Je curriculum veranderd gewoon. De inhoud van je lessen veranderen. De opleiding past zich aan aan het beroep, dus als het beroep verandert, verandert je opleiding. Dat is eigenlijk een beetje, net zoals het altijd is gegaan. Toen ik MBO deed, deden we nog factuur stempelen en die gingen we dan vervolgens coderen. En dan de boekingsregel opschrijven. Het is allemaal digitaal, dat was toen al digitaal maar de opleiding liep een beetje achter. Maar goed, het verandert wel. Je zet geen handmatige codering meer op een factuur. Nee. Dus automatisering was geïntroduceerd en het is in

de opleiding doorgevoerd, want niemand stempelt meer op zo'n opleiding. Dus dat gaat wel hand in hand.

Interviewer: En tot slot wil ik je nog wat vragen stellen over de netto voordelen van RPA. Dus ik ben benieuwd naar de voordelen die RPA kan bieden aan auditors en ook accountantskantoren. Welke algemene voordelen en nadelen die je nog niet hebt genoemd, denk je dat RPA zal hebben voor individuele werknemers?

Interviewee: Tijdswinst. Sowieso. En het geldt voor de uitvoerder er ook voor de reviewer. Nou ja, ik wens dus die eenduidige interpretatie aan de output. En zeker voor de mensen die het opstellen. Ja dus leggen we het in Excel vast, dus dat stukje interpretatie is ook voornamelijk, wat leg ik wel en wat leg ik niet vast en hoe laat ik het zien? Dus als jij gewoon een column weghaalt en dan dat gaat vastleggen, en de reviewer ziet dat niet, want die moet zelf invulling gaan geven. Mis ik wat? En zo'n tool die weet van tevoren, dit zijn de basisvragen, ten minste dat verwacht ik. En als je dat erin gooit, dan ga ik dat beoordelen en dan gooi ik dat er ook weer uit als output. Dan is altijd die test altijd hetzelfde. Dus, er is nooit een keer dat je dan denkt als reviewer, hé? Dit keer mis ik deze kolom, want het is gewoon die basis. Standaard ja, de test die eruit komt. Dus dan ja, dan heb je veel tijd gewonnen en dat je daar niet nog 6 keer over na hoeft te denken, dus dat stukje tijdswinst. Plezier, dat is dan subjectief, maar dat neemt voor mij toe. En nadelen denk ik inderdaad. Hoe je de mensen daarmee aan het werk krijgt, dus is hij gebruiksvriendelijk? Waar kan ik me vragen kwijt? Willen we het met zijn allen omarmen? Nadelen ja, krijg je niet teveel tools voor ditjes en datjes. Daar moet je dan goed op letten. Nou meer als organisaties zijnde. Ja, dat is ook vaak zo. Je hebt dan 1 doel en dan zijn er 10 producten, 10 aanbieders. Dan heb je 1 tool van aanbieder A, 2 tools van aanbieder B, maar die heeft eigenlijk nog 3 die eigenlijk hetzelfde is als 1 van A. Dus hoe noem je dat, marktsaturatie? Dat is lastig. Als je dan dingen van A, B en C hebt, dan wil je het eigenlijk samenvoegen maar dat kan niet want A, B en C werken niet samen. Dus dat is een nadeel daarin. Het gaat meer om de tools.

Interviewer: Duidelijk. En welke voordelen en nadelen denk je dat het gebruik van RPA zal hebben voor de klant? Dus bijvoorbeeld hoe het de audit kwaliteit, de audit kosten andere aspecten van de audit beïnvloed?

Interviewee: Ik denk dat er veel te winnen valt voor de klant. En als er dingen geautomatiseerd gaan, dan verwacht je ook altijd een basis input. En als je die van tevoren voor de tools hebt gestandaardiseerd, dan kun je die wens ook delen met de klant. Nu is heel veel tailor-made en een beetje nou wat we heel leuk vinden om te noemen is professional judgement. Maar dat is heel lastig. Eigenlijk wil je dus die eenduidige interpretatie, dus als je van tevoren weet: dit is nodig, dan kan je dat direct schuiven en dan kunnen ze aanleveren. En misschien dat je daar zo nog een tool installeert die zegt, klant hè, dit is precies wat ik zocht, of dit is niet wat ik zocht, want dat is ook nog een beoordeling die we nu zelf doen. Terwijl dat ook prima weggelegd is voor een tool. Dus als je dat kan doen, dan is het voor de klant ook veel makkelijker communiceren en uploaden en aanleveren. Misschien is er dan zelfs nog wel een tool die de output meteen terug kan schakelen met de klant. Vertellen van, je levert nu stukken op die horen bij elkaar. Het is het juiste format, maar het rijmt niet met elkaar. Ja, ik denk dat daar echt wel wat valt te winnen.

Interviewer: En qua audit kosten dat het daar invloed op heeft?

Interviewee: We werken allemaal uurtarief. Dus als de tool minder duur is om in te zetten dan dat ik het handmatig uurtje tarief zou doen, dan heb je daar winst uit. En,

dat is ook wel een beetje de bedoeling van een tool. Omdat uiteindelijk wil je toch nog, moet je toch wat verdienen. Anders lopen alle partners weg en dan valt het hele gebouw om. Dus dat is een overweging.

Interviewer: De laatste vraag. Voor welke redenen zou RPA moeten worden geïmplementeerd?

Interviewee: Efficiëntie overwegingen. Want het moet gewoon allemaal sneller en beter. En, dat stukje eenduidige interpretatie. Dat je je werk moet gaan standaardiseren. Dus ook de simpele dingen waar eigenlijk niet heel veel judgement bij komt kijken. Die moet gewoon geautomatiseerd. Want er komt nog te veel, wat ga ik wel doen, wat ga ik niet doen. Hoe moet het eruit zien? Al het bouwen van Excelletje is, vind ik heel leuk hoor. Dat kost tijd en dat is zonde, want het dossier ziet er mooier uit, maar je controleverklaring zal er niet van wijzigen. Dat is uiteindelijk het product weet je wil geven. Dus dat moet gewoon sneller en makkelijker.

Interviewer: Denk je dat RPA nog andere voor- of nadelen heeft voor [audit firm] als accountantskantoor?

Interviewee: Inzet van die tools? Vind ik een lastige vraag, ik denk . . . Belangrijk is inderdaad dat je weet, dat je werk daarmee heel erg veranderd. Dat je dus inderdaad ook moeite krijgt met het vinden van de juiste mensen. Het gaat allemaal ja, als je heel snel verandert, dan is het moeilijk om voor de mensen om mee te veranderen. Tools die wisselen sneller dan dat mensen zich kunnen aanpassen. Dus als dat te snel gaat, kan het dat wel een risico zijn. Maar verder? Nee, ik zou wel lekker doorgaan. Vooral blijven ontwikkelen, blijven inzetten, blijven omarmen.

Interviewer: Dat waren de vragen voor mijn interview. Als afsluitende vraag, zijn er nog dingen die je nog wilt benoemen die je nog niet hebt benoemd?

Interviewee: Nee, nou ja, ik ben meer benieuwd naar jouw tool die je nu hebt laten zien. Ik neem aan dat dit een voorbeeld is. Ja. Nee ik ben wel onder de indruk van het onderwerp, Dat heb ik nog niet zo veel gezien. Het is leuk, interessant, relevant en volop in ontwikkeling. Daar wens ik je heel veel succes mee.

Interviewer: Dank je wel. Heel erg bedankt voor het interview. Dan zal ik het interview uitschrijven en naar je toe sturen.

Transcript Interview AA2**Date:** 05-12-2023**Time:** 11:00 – 11:35 (35 minutes)**Place:** Office**Interviewee:** Sr. Assistant Accountant (AA2)

Interviewer: Nou, dankjewel voor het houden van een interview met mij. Mijn scriptie, zoals je weet, gaat over robotic process automation binnen de audit. En RPA is een tool die de acties van mensen op computers kan nadoen, bijvoorbeeld openen van applicaties of dingen kopiëren plakken. Muis en toetsenbord gebruiken. Dus omdat het eigenlijk hetzelfde doet als een mens wordt RPA voornamelijk gebruikt voor het automatiseren van simpele en niet complexe taken, waar geen of weinig denkvermogen of menselijke inschattingen voor nodig zijn. En het doel van mijn onderzoek is om te achterhalen wanneer en waarom een RPA implementatie als succesvol wordt beschouwd. Zowel vanuit het perspectief van auditors als vanuit [audit firm] als geheel. Dus mijn doel is niet om te achterhalen wat de criteria zijn voor een succesvolle implementatie, maar juist wanneer wordt implementatie als succesvol beschouwd. En dan wil ik je nog formeel vragen of je het informatieblad hebt gelezen en daar nog vragen over hebt?

Interviewee: Ik heb het gelezen, ik heb geen vragen.

Interviewer: Ok. Als je het hebt gelezen, begrepen en mee akkoord gaat kunnen we beginnen.

Interviewee: Ja.

Interviewer: Dan wil ik je eerst nog een paar persoonlijke vragen stellen. Wat is jouw functie binnen [audit firm]?

Interviewee: Functiegroep 4. Dat staat voor senior assistent. [audit department].

Interviewer: En hoeveel jaar ervaring heb je in de audit sector?

Interviewee: Ja dat is 6 jaar inmiddels al. 6 jaar ervaring.

Interviewer: Aardig wat. En wat is de hoogste academische graad die je hebt behaald?

Interviewee: Dat is Master of Science.

Interviewer: En als ik het mag vragen, wat is je leeftijd?

Interviewee: Mijn leeftijd is 26 jaar.

Interviewer: Dan ten eerste heb je al ervaring met RPA?

Interviewee: Dat is nog zeer beperkt eigenlijk, volgens mij eigenlijk niet nee, als ik er nu over nadenk.

Interviewer: En je hebt ook de tool gezien die ik heb gebouwd, dus dat is ook eigenlijk RPA. Dus dan kon je ook wel zien dat het echt precies nadoet wat je zelf ook zou doen op de computer. Bij [audit firm] zijn er ook een aantal tools die RPA gebruiken, bijvoorbeeld Datasnipper, en RobotX is ook gedeeltelijk RPA.

Interviewee: Dat is waar. In dat opzicht heb je er inderdaad deels mee te maken.

Interviewer: Bij de volgende vragen ben ik op zoek naar antwoorden die betrekking hebben of RPA-specifiek of andere vergelijkbare automatiseringstools die eenvoudige, repetitieve taken uitvoeren. Dus ik ben niet op zoek naar antwoorden die betrekking hebben op AI. In de literatuur hebben onderzoekers gevonden dat RPA de efficiëntie en effectiviteit van een audit kan verhogen. Ik zou graag willen weten welke andere systeemkwaliteiten, zoals effectiviteit en efficiëntie, belangrijk zijn voor auditors. Dus bij het gebruik van RPA tools en andere automatiseringstools, welke technische aspecten van deze tools zijn belangrijk voor jou?

Interviewee: Ja sowieso wat wenselijk is, is gewoon gebruiksvriendelijk, dat het makkelijk te implementeren is, dat het niet een complexe aangelegenheid wordt dat je eerst, dat is mijn ervaring als ik het zo mag zeggen . . . Wij hebben dus inderdaad dingen zoals RobotX. Alleen het is ten eerste, het duurt lang voordat je iets hebt. Je wilt het gewoon met 1 druk op de knop voor je hebben zien. Dat vind ik gewoon belangrijk. En verder, het moet niet te moeilijk ook worden. Zoals je zoekt je suf naar de RobotX en andere zaken die we al aanbieden voordat je weet hoe en wat je moet doen. Dus dat is eigenlijk wel iets wat ik belangrijk vind.

Interviewer: Dus het moet ook makkelijk te begrijpen zijn.

Interviewee: Makkelijk te begrijpen inderdaad. En een niet te lange doorlooptijd hebben. Vooral de lange doorlooptijd is echt relevant. Kijk, het begrijpen kan je leren, doorlooptijd dat ligt buiten het bereik.

Interviewer: Ja precies. Hoe goed zijn de automatiseringstools die beschikbaar zijn bij [audit firm], zoals RobotX of Datasnipper, geïmplementeerd voor de taak waarvoor ze zijn ontworpen?

Interviewee: Ja, hoe goed zijn ze? Om eerlijk te zijn, ik heb het net al aangekaart, er zit een lange doorlooptijd aan. Dat is niet wenselijk. Hoe groter . . . kijk we gebruiken het bijvoorbeeld voor steekproeven, hoe groter de steekproef, hoe langer het duurt. En dan praat ik niet over een paar uurtjes nee dan praat ik echt over dagen, al niet 1,5 week wachten. Dat is gewoon echt zonde van de tijd en dat is ook waarom veel mensen de afweging maken om het niet te gebruiken. Dus dat kan echt wel verbeteren. Anderzijds wat ik ook merk bij zowel RobotX als Datasnipper is, er moet toch altijd een . . . de output is niet wenselijk, zoals je het altijd wilt. Er moet toch altijd een . . . je moet het allemaal toch uiteindelijk zelf nalopen omdat het toch, het vergt menselijk inzicht nog op bepaalde punten die een computer niet herkent of wat de computer als fout herkent wat eigenlijk geen fout is. Dat kom ik vooral met Datasnipper tegen. Dat het toch wel, iets als een fout wordt aangemerkt en dat dat niet het geval is. En dat geldt ook voor RobotX. We kunnen tegenwoordig zogenaamde lijncontroles via de RobotX doen. Dat is uitgerold dit najaar. Alleen niemand gaat het, of het wordt nauwelijks gebruikt omdat de output nog niet is wat het zou moeten zijn. Je moet het alsnog helemaal doorlopen, want er kwamen allemaal foutmeldingen. En een ander punt is nog: zodra een sample steekproef te complex wordt heeft het geen zin meer om het via RobotX te doen. Zoals, een mooi voorbeeld is een klant waar ik nu mee bezig ben. Dan doen we een prijstest op de omzet. En ja, we moeten voor alle informatie terug naar de klant en naar echt mailtjes met klanten toe waarin een prijsafpraak staat. Ja, probeer dat maar eens geautomatiseerd vast te leggen. Dat gaat niet via RobotX, die gaat het niet kunnen.

Interviewer: Omdat de input dan te complex is?

Interviewee: Ja een te complexe input.

Interviewer: En is het dan bijvoorbeeld ook een probleem dat klanten allemaal verschillende datavormen hebben? Allemaal verschillende inputs?

Interviewee: Dat kan ook zeker spelen, want, nu is het natuurlijk zo, klanten van ons hebben wel overeenkomsten vaak in financiële applicaties, in een software. We komen wel vaak gewoon dezelfde tegen, dat zijn de Afas Exact, nou noem eens wat, SAP. Tuurlijk is het niet overal zo, maar het wordt complex zodra je echt inderdaad specifiek naar op maatwerk gemaakte applicaties voor verkopen gaat kijken. Ja, dan gaat het wat complexer worden. Of helemaal als er dus geen applicatie ten grondslag ligt zoals die prijstest, maar allemaal onderlinge mailtjes.

Interviewer: Is het dan complex omdat je dan die input eerst nog moet veranderen voordat je het in een tool kan zetten, of is het een ander probleem wat het te complex maakt?

Interviewee: Ja dat denk ik dus ook. Het is heel tijdrovend in dat geval. En inderdaad, die input zelf helemaal duidelijk in te lezen, of duidelijk leesbaar te maken, zodat geautomatiseerd, bijvoorbeeld via RobotX, de vastlegging kan plaatsvinden van de steekproef. In de tijd dat je dus inderdaad die overzichten maakt dat is natuurlijk een tijdrovend proces, denk ik in dit geval. Maar begrijp me ook niet verkeerd, want als we het bijvoorbeeld hebben over een steekproef op overige bedrijfskosten waarbij we enkel facturen en, niet altijd, maar kan ook, bankafschriften opvragen, dan is de input gewoon die informatie en daarin is RobotX prima in staat om de analyse uit te voeren. Dan krijg je een goede output.

Interviewer: Zijn er aspecten die je mist in zulke tools of aspecten waar je juist het meest van profiteert?

Interviewee: Wat ik sowieso mis is leversnelheid, uitputsnelheid dus. Wat jij ook onder andere hebt laten zien, wat ik tijdrovend vind, is dat we bijvoorbeeld templates opstellen met standaard vastleggen en dan moet je dat helemaal uittypen, terwijl ik ook al eerder heb aangekaart: kunnen we niet een soort macro in Excel maken en met een druk op de knop komt het automatisch en ik denk dat dat heel mooi kan met RPA. Dat zijn simpele taken waarin RPA wel wat voor ons kan betekenen. Dat is zeker iets wat ik mis. En waar ik wel waarde aan hecht, is wel bijvoorbeeld toch met zo'n Datasnipper, die wel gemakkelijk overzichten als jaarrekeningen met elkaar kan vergelijken. Alleen dan mis je dus net dat fouten worden aangemerkt die geen fouten zijn. En volgens mij hebben we tegenwoordig ook PerfectXL. Ik heb helaas de webinar gemist, maar ik weet dat die fouten in datasets in 1 keer voor je uithaalt, of ja dat inzichtelijk maakt en dat vind ik wel een waardevol iets. Hoef je het zelf niet te doen.

Interviewer: En dan wil ook nog wat vragen stellen over de output van RPA en vergelijkbare automatiseringstools. Dus bij het uitvoeren van bepaalde audittaken met RPA, welke informatie-output moet een RPA tool dan bevatten?

Interviewee: Ik denk sowieso dat het ... Je bedoelt een beetje als in, wat verwacht je eigenlijk? Wat wil je zien? Moet ik zo de vraag interpreteren?

Interviewer: Ja eigenlijk de output die je krijgt, dus wat je te zien krijgt, de informatie.

Interviewee: Dan verwacht ik eigenlijk sowieso dat het in lijn ligt met hoe wij hier vastleggen in documenten. Dat gewoon een Excel sheet wordt opgesteld. En, waar conform de

worksheets zoals wij ze in dossiers terugzien, met inderdaad ook de standaard vastleggingen en referenties, dat dat allemaal, dat je dat allemaal niet meer hoeft te doen. Wat ik verwacht is dat hij dan inzichtelijk gewoon rijen maakt met, dit heb ik gedaan of dit zijn de controles. En met kleurtjes of iets dergelijks inzichtelijk maakt: dit zijn de verschillen of dit gaat goed of dit gaat fout. En volgens mij gebeurt dat ook met RobotX. Alleen wat RobotX doet, die heeft gewoon een hele lange rij met kolommen met gegevens. Wat het niet in 1 oogopslag duidelijk maakt, en misschien kan dat beter, dat dat duidelijker wordt in 1 oogopslag, dat je niet een heel document door hoeft te scrollen. Dat denk ik, ja.

Interviewer: En bij [audit firm], wat zijn de doelen of doelstellingen bij de beslissing om een automatiseringstool zoals RPA te implementeren? Dus wat wil [audit firm] eigenlijk bereiken met het implementeren van zo'n tool?

Interviewee: Wat [audit firm] wil bereiken is sowieso efficiëntieslagen en meer tijd en focus voor andere dingen in plaats van dit soort vastleggingen in dossiers, en dat er meer tijd is voor het echte aspect van het in kaart brengen van oké, dat is volgens mij ook in lijn met de nieuwe COS 315, ik weet niet of je op de hoogte bent, maar we moeten meer bezig zijn met de cultuur van organisaties en dat kan niet met RPA gedaan worden. Als wij daar meer op kunnen focussen en dit soort dingen kunnen overdragen aan de automatisering. Dat is waar we als organisatie heen willen gaan. En het is ook gewoon een beetje het kostenplaatje, natuurlijk. Het is efficiënter, we kunnen er sneller doorheen. Dat betekent dat we grotere marges kunnen realiseren. En verder, natuurlijk, de tijd groeit, [audit firm] groeit mee. Er zijn meer ontwikkelingen. We kunnen meer dan een paar jaar geleden en we kunnen niet achterblijven.

Interviewer: Dan wil ik je nog wat vragen stellen over het gebruik van RPA. In welke scenario's zul je waarschijnlijk geen gebruik maken van een automatiseringstool als deze wel beschikbaar is?

Interviewee: Complexe steekproeven, zoals de prijstest die ik gaf dat je terug moet naar echt mailtjes, mailverkeer met klanten. Zou ik het niet doen. Ook wanneer je op de werkvloer hoort van andere collega's dat bijvoorbeeld zoals met geautomatiseerd lijncontroles laten uitvoeren middels RPA, dat dat niet echt lekker werkt. Als ik dat hoor, ga ik er ook niet aan beginnen. Ga ik niet uitzoeken hoe het werkt. Het is dus ook een beetje... Als een collega zegt, dat moet je echt doen, dan ga ik het ook doen. Dat is ook een beetje, het moet leven onder de werkvloer en dat mist hier in [kantoor] best wel. Dat leeft hier niet echt nog. En misschien kun jij er verandering in brengen?

Interviewer: Ja, inderdaad. En denk je dat gebrek aan ervaring met RPA tools, collega's waarschijnlijk zal ontmoedigen om zulke tools te gebruiken?

Interviewee: Weet ik wel zeker. We zijn allemaal toch een beetje auditors en we houden van de vaste gewoontes. En ja, in plaats van uitzoeken hoe iets nieuws helemaal werkt, denken we, we kiezen de bekende weg. Gewoon simpelweg de bekende weg kiezen, dan maar dat doen. En dat zou te ondervangen kunnen zijn met trainingen, echt gewoon trainingen, van ga ermee aan de slag. Gebeurt nog niet genoeg.

Interviewer: Hoe denk je dat kwesties met betrekking tot gegevensbescherming, auditstandaarden en soortgelijke regelgevende vereisten van invloed zijn op de adoptie van RPA?

Interviewee: Auditstandaarden en regelgeving zie ik juist in dat we het juist wel moeten doen, omdat we dan sowieso meer, denk ik ook, ten minste risico gericht en meer kunnen

doen, meer samples, meer werkzaamheden kunnen doen. En het is efficiënt. We kunnen ook meer focus leggen op overige aangelegenheden als ook echt wat nu allemaal dus in de standaarden terecht komt, zoals dus cultuur van organisatie beoordelen, veel meer IT gericht werkzaamheden doen en ook meer kijken naar wat zijn de cyber risks? Dat doen we dus nog niet genoeg en daar kunnen we dus meer mee. En daar komt dan meer tijd en ruimte voor. En verder komt natuurlijk ESG eraan. Dat is ook echt een grote ontwikkeling waar meer tijd en ruimte voor moeten zijn. Want daar is nu gewoon nog geen . . . nog niks voor überhaupt te bedenken wat we moeten doen en wat we kunnen doen, en helemaal niet op gebied van RPA. En op basis van privacywetgeving. Als er hier iets wordt ontwikkelt, een tool, is dat voor zover ik weet, altijd helemaal ingericht en binnen een beschermde server omgeving. En kunnen we gewoon documenten daar uploaden, zoals dus facturen, en ik denk zelfs ook als je met personeels-gerelateerde posten bezig bent zou het ook moeten kunnen met loonstroken en dergelijke. Dat zou veilig hier moeten kunnen werken. Precies dat verhaal erachter dat ligt natuurlijk bij een andere afdeling. Maar ja, je blijft natuurlijk altijd het risico van privacy . . . informatieveiligheid onder werknemers in hoeverre dat leeft? En, ik denk dat dat hier wel goed zit. We krijgen elk jaar verplichte trainingen, die we moet halen erover.

Interviewer: Ok, duidelijk. En dan wil ik je nog wat vragen stellen over de gebruikerstevredenheid van RPA tools. In welke gevallen zou een RPA implementatie volgens jou het meest succesvol zijn?

Interviewee: Als we sowieso een duidelijke training erover krijgen, gewoon per functie, laat desnoods gewoon even hier moeten zitten, beneden met de functiegroep en dan 1 iemand die de training geeft en gewoon echt hier: dit is wat je moet doen. Probeer het 3 keer op verschillende casussen en dat je dan . . . het moet dan ook echt gaan leven en binnenkomen van hé, dit is makkelijk, dit wil ik toepassen op klanten. Dan weet ik wel zeker dat het gaat slagen. En, ik denk ook dat er wat guidance, wat sturing van bovenaf moet komen. Dus echt senior managers, managers, zelf partners, moeten wat meer aandringen erop van joh, ik wil wel dat je het gaat gebruiken op die manier. Dan komt het ook sowieso meer tot leven. Dat denk ik.

Interviewer: Welke rol speelt ethiek bij het gebruiken van automatiseringstools bij het uitvoeren van de jaarrekeningcontrole? Dus in hoeverre moeten controles worden uitgevoerd door computers, bijvoorbeeld?

Interviewee: Ja, de ethische kant. Krijg je dat oude verhaal: werk van accountants wordt vervangen door computers. Ik snap deze vraag, maar hoe ik het zie, ethisch is dit zeker wel verantwoord, want het gaat hierbij om simpele taken die alleen maar tijd kosten voor het team. Als we goed kijken naar de markt, is er nog heel veel vraag en aanbod naar, tenminste vooral vraag, naar werknemers en sowieso zoals ook aangegeven, het vergt ook echt wel professional judgement om wat is vastgelegd door RPA goed door te nemen. Het is nog niet optimaal, zoals er worden bijvoorbeeld dus in Datasnipper fouten aangemerkt die werkelijk dus geen fout zijn. Er zit sowieso nog genoeg werk in. Ik zie het als een kans om meer te focussen op punten waar we nog tekort op schieten. Dus het is meer een kans dan een bedreiging ethisch gezien.

Interviewer: Ja. En denk je dat het ook een oplossing zou kunnen zijn voor het tekort aan personeel? In de audit sector.

Interviewee: Dat ook, want het zijn inderdaad de relatief non-complexe taken die dan geautomatiseerd worden uitgevoerd, maar er zit nog wel een kanttekening aan, dat zijn dus

de non-complexe taken. Complexe taken zullen altijd tot nu toe nog menselijke handelingen blijven gewoon. Risico-inschattingsprocedures, ja dat kan je wel deels geautomatiseerd laten doen, maar er zit altijd een menselijke professional judgement in en daarom praten we over ervaren personeelsleden, en ja dat tekort is hier niet mee op de vangen, denk ik. Het is vooral in de onderste laag.

Interviewer: Duidelijk. Je had het er al wel een beetje over dat het hier nog niet echt speelt, RPA. Welke rol denk je dat werkcultuur speelt, bij het gebruik van zulke automatiseringstools?

Interviewee: Ja, dat is misschien ook een beetje wat ik zei: beetje toon aan de top, het moet wat meer vanuit bovenaan ook worden aangedrongen, gewoon vanuit de managers laag en hoger en hoger dat we wat meer gebruik ervan moeten maken in een dossier, maar dat is dus ook inderdaad de cultuur van we kiezen voor de bekende weg. Kies je voor ... Nou ja, weet je, ik doe het wel zo, want anders moet ik me helemaal erin verdiepen. En het is inderdaad ook wat je hoort van als eentje zegt het werkt niet optimaal, zeggen alle andere ho, dan ga ik er niet aan beginnen. Dus dat is ook inderdaad een beetje de cultuur op de afdeling. Dat is wat ik denk.

Interviewer: OK. En dan wil ik je nog wat vragen stellen over de IT-ondersteuning die je ontvangt binnen [audit firm] met betrekking tot computer tools en software. Welke ondersteuning verwacht je te ontvangen van een IT-ondersteuningscentrum, wanneer je een automatiseringstool zoals RPA gebruikt of wilt gebruiken?

Interviewee: Nou, wat ik vind, is dat de communicatie gewoon moeilijk, stroef is. Ik heb een voorbeeld dat ik 2 weken of anderhalve week op een RobotX sample heb zitten wachten en ik heb helemaal niks qua contactinformatie, wie ik ervoor kon bereiken. Niks. Dus het is gewoon, je bent aan je lot overgelaten. Dus het moet gewoon duidelijk zijn met wie je contact kan opnemen indien iets niet goed loopt of iets niet lekker loopt zoals dus met RobotX het geval was. En dat verwacht ik wel. Met vragen, of desnoods een Teams berichtje even, of een belletje kan doen, een mailtje. Maar dat is wat ik verwacht. Ze moeten dus wel gewoon echt zichtbaar en bereikbaar zijn. En dat is dan specifiek voor doorlooptijd. Verder voor output en overige vragen, ja dat is eigenlijk gewoon hetzelfde verhaal, zichtbaarheid en bereikbaarheid. Plus ik verwacht dat ze ons trainen, meer. Over hoe het te gebruiken en toe te passen in de praktijk.

Interviewer: Welke rol spelen een IT-ondersteuningscentrum en ook managers bij het creëren van een werkcultuur waarin medewerkers worden aangemoedigd om zulke automatiseringstools te gebruiken?

Interviewee: Het is eigenlijk ook al een beetje gezegd, managers mogen wat meer aansporen tot het gebruik ervan. Ik vind het toch echt inderdaad ... het is natuurlijk ook een kans hoor, voor een lagere functie om ermee te komen. Alleen dan is weer het gevaar dat de manager denkt van: waarom doe je dit, kies gewoon voor wat we altijd doen. Dus daarom vind ik, moet er meer vanuit hun laag aangestuurd worden. En vanuit IT ook, IT-ondersteuningscentrum, ze mogen wat zichtbaarder worden. Ze mogen wel wat meer van zich laten horen. Ik zie ze niet, ik ken ze niet. Kom maar hoor, met die nieuwe dingen, en geef trainingen erin. Want nu zie ik niks, dat is het.

Interviewer: Tot slot wil ik je nog wat vragen stellen over de netto voordelen van RPA. Ik ben vooral benieuwd naar de voordelen die RPA kan bieden aan auditors en accountantskantoren, los van de verhoogde efficiëntie en effectiviteit. Hoe denk je dat dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op medewerkers? Bijvoorbeeld met betrekking

tot werkplezier of creativiteit, innovatie, productiviteit.

Interviewee: Voor werkplezier denk ik sowieso dat het een verbeterpunt is, aangezien simpele taken, eentonige taken, waar je toch een beetje simpel van wordt, die worden van je afgenomen. Verhoogt het werkplezier, je kan je meer bezighouden met de uitdagingen in het werk. Verder, innovatie. Ja, dat is natuurlijk . . . Daar staat het helemaal voor, denk ik. Alle, het is natuurlijk helemaal, dit is helemaal de trant van juist al onze werkzaamheden innoveren en meegaan met de tijd. En dus ik denk ook zeker dat [audit firm] hier sowieso voor open staat. Het is wat meer, het moet wat meer leven op de afdeling. En welke punten noemde je nog meer?

Interviewer: Het kan van alles zijn, creativiteit, andere punten waarvan je denkt dat ze ook invloed zullen hebben.

Interviewee: Sowieso efficiëntie, ik denk dat het veel efficiënter te werken is, en we hoeven niet alles meer, als het goed is, zoals ik zelfs bij jou zag, alles met toetsenbord over te tikken. Het is veel, maakt het veel efficiënter, veel makkelijker. Het is gewoon vastleggen en doornemen en aftekenen en dat is gewoon in plaats van 4 uurtjes bezig, 10 minuutjes bij wijze van. Dus dat vooral is het belangrijkste voordeel in mijn ogen. En wat verder . . . dat we gewoon meer bij de tijd zijn, meer focus en tijd voor andere dingen, dat we niet dus . . . Je moet het ook zo zien, er worden echt heel veel uren gemaakt hier door de collega's nog steeds, boven dus de normale 40 uur per week. Dat is op deze manier mogelijk terug te dringen. Dus daar zit ook zeker nog een kans in. Dat we gewoon een normale work-life balance kunnen krijgen.

Interviewer: Ja precies. En hoe zullen automatiseringstools de jaarrekeningcontrole beïnvloeden, en op welke manier kunnen ze van invloed zijn op de kwaliteit van de audit, de audit kosten voor de klant, of andere aspecten van de audit?

Interviewee: Nou ja, dat is natuurlijk best voor de hand liggend. Als het inderdaad allemaal efficiënter is, dan is het sowieso kosten terugdringend en mogelijk dus ook voordelig voor klanten omdat de fee omlaag kan worden gebracht. Kwaliteit van de controle; ik denk dat als je grotere samples kan doen en misschien zelfs integrale analyses met automation tools, dat je dan juist je kwaliteit van je dossier veel meer omhoog gehaald als auditor. En ook echt gewoon veel meer risico's uit de data kan halen. En daarop specifiek kan inzoomen. Ik denk dat je daarmee juist veel sterker dossier hebt. En juist, terecht je verklaring afgeeft, met veel meer zekerheid ook. Niet dat we nu tekortschieten of zo, maar ik denk dat het gewoon veel meer boost aan de kwaliteit . . . Grote kwaliteit boost geeft, en dan op een efficiëntere manier dan dat we normaal doen.

Interviewer: En dan de laatste vraag. Welke andere voordelen en nadelen denk je dat RPA zal hebben voor [audit firm] als accountantskantoor?

Interviewee: Ja, tot nu toe zag ik veel voordelen, dus. En ja, dus dat vooral, dat je gewoon mooie klanten kan binnenhalen. Je kan lagere fees voorstellen, want je hebt gewoon minder manuren nodig in het vastleggen van bepaalde dingen. Nadelen. Ja, nadelen. Tot nu toe zijn denk ik toch wel dat . . . de IT-afhankelijkheid neemt dan wel toe, en dat kan ook nadelen met zich meebrengen. Bijvoorbeeld, ik heb wel eens een keer bij de klant gezeten. De hele dag deed de omgeving het niet. We werkten toen in de Citrix omgeving, ik weet niet of dat wat zegt. Dat is een specifieke omgeving, daarbinnen kom je in de server van al het werk, die lag plat. Ja kan je helemaal niks de hele dag. Als bijvoorbeeld, stroom valt uit. Was deze week nog van toepassing, gisteren letterlijk. Je kan niks. Internet ligt eruit, je kan niks. Dat doet iets, bijvoorbeeld ook Retain ligt er heel vaak uit. Dat is geen

automation tool maar even een voorbeeld. Het ligt er vaker uit, dan dat hij doet. Dat zijn de gevaren hierin denk ik. Ik denk dat de voordelen groter zijn dan de nadelen.

Interviewer: Ja, ok. Dat waren de vragen uit mijn interview. En als afsluitende vraag wil ik je nog vragen of er iets is wat je nog wilt noemen of uitleggen wat je nog niet hebt genoemd?

Interviewee: Nee ik denk dat we alles wel geraakt hebben.

Interviewer: Ja dat denk ik ook. Heel erg bedankt voor het interview.

Interviewee: Graag gedaan.

Interviewer: Dan ga ik het transcript uitschrijven. Dan zal ik die ook met je delen, ook het toestemmingsformulier.

Transcript Interview AA3**Date:** 07-12-2023**Time:** 13:00 – 13:35 (35 minutes)**Place:** Office**Interviewee:** Sr. Assistant Accountant (AA3)

Interviewer: Nogmaals bedankt dat je het interview met mij wilt houden. Mijn scriptie gaat over robotic process automation in de audit en ik ben specifiek aan het onderzoeken wanneer een RPA implementatie als succesvol wordt beschouwd. Het gaat niet zozeer om de technische aspecten van implementatie, maar meer na afloop wanneer het als succesvol wordt beschouwd door werknemers. Voordat we beginnen met het interview wil ik je nog formeel vragen of je het informatieblad hebt gelezen.

Interviewee: Ja, gelezen, ondertekend, en overal mee akkoord.

Interviewer: Ok, super. Dan wil ik je eerst een paar persoonlijke vragen stellen. Wat is jouw functie binnen [audit firm]?

Interviewee: Ik ben senior assistent binnen [audit firm]. Laatste jaar als senior assistent, dus mijn tweede jaar. Ben nu vier jaar in dienst, zal je waarschijnlijk ook vragen.

Interviewer: Ok. Dus vier jaar in dienst?

Interviewee: Ja 4 jaar in dienst, iets langer nu.

Interviewer: Heb je ook nog ervaring bij een ander accountantskantoor?

Interviewee: Nee verder gewoon altijd voltijd gestudeerd, dus dit is ook echt de eerste serieuze baan na mijn master.

Interviewer: En wat is de hoogste academische graad die je hebt behaald?

Interviewee: Post-Master, tenminste als dat een echte . . . het is niet echt een titel maar in ieder geval Post-Master.

Interviewer: En je bent nu bezig met het praktische aspect van de opleiding?

Interviewee: Ja precies. Mijn tweede jaar loopt bijna af, per januari. Dus hoef ik nog 1 jaar tot ik mijn titel heb.

Interviewer: Ok. En als ik het mag vragen, wat is je leeftijd?

Interviewee: Ik ben 27.

Interviewer: Heb je al ervaring met RPA?

Interviewee: Weet ik niet zeker, want wat is RPA exact?

Interviewer: Ja dus robotic process automation is eigenlijk een soort umbrella term voor verschillende tools. En die kunnen worden ingezet om echt standaard en repetitieve taken te automatiseren.

Interviewee: Dus bijvoorbeeld ook RobotX?

Interviewer: Ja RobotX is een vorm van RPA en ook Datasnipper. En wat het eigenlijk doet is precies na apen wat een persoon ook zou doen op een computer, dus met de muis bewegen of op het toetsenbord klikken, kopiëren, plakken, documenten openen. Dus het gaat echt om taken waar geen menselijke . . .

Interviewee: Menselijke handelingen bijkomen.

Interviewer: Ja precies.

Interviewee: Ja dan in dat geval, nou de tools die je net hebt genoemd, daar heb ik ervaring mee. Idea gebruiken we hier dan om samples te trekken. Je moet wel een paar dingen invoeren, zeg maar, maar uiteindelijk wordt die sample er automatisch uitgetrokken dus dat. Maar ik wil niet zeggen dat ik een expert ben of iets.

Interviewer: Ok. Had je ook de bot gezien die ik had gebouwd?

Interviewee: Voor de beginbalans toch? Ja heb ik gezien.

Interviewer: Ja dat is dus ook een vorm van RPA, die heb ik gemaakt om te laten zien wat het allemaal kan. Nou dan kunnen we beginnen met de hoofdvragen. Dus bij alle vragen ben ik op zoek naar antwoorden die echt alleen betrekking hebben op RPA en niet antwoorden die betrekking hebben op kunstmatige intelligentie. Dus ten eerste, bij het gebruik van RPA tools en andere automatiseringstools, welke technische aspecten van deze tools zijn belangrijk voor jou? Dan bedoel ik aspecten die betrekking hebben op het gebruik ervan.

Interviewee: Oké dus dan meer van oké, wat, bijvoorbeeld ja, het is gewoon van zo'n tool, wat zijn de voordelen voor mij bij wijze van spreken bedoel je dan? Nou, in ieder geval als het mijn werk efficiënter maakt. Effectiever wellicht. En ook wel tijd bespaard, maar dat komt eigenlijk wel terug in de efficiëntie. Dat vind ik wel belangrijk. Een soort gemak waarbij het zeg maar meteen duidelijk is waarvoor het dient zeg maar, wat ook de uitkomsten zijn, zeg maar. Dat zijn wel key redenen wanneer het voor mij een voordeel is.

Interviewer: OK. En met effectiviteit, waar doel je dan precies op?

Interviewee: Met effectiviteit bedoel ik meer, ja bijvoorbeeld, je hebt nu een sample en je wilt dan bijvoorbeeld aansluitingen maken, zeg maar. Maar ja, effectief, efficiënt, ik haal ze weleens door elkaar. Maar het is dan bijvoorbeeld met RobotX is dan zo'n voorbeeld van nou, ik kan die sample nu zelf gaan aansluiten, terwijl de tool doet dat automatisch voor mij, zeg maar. Ik denk dat voor het werk zelf zeg maar een effectieve tool is, want het zou voor mij niet effectief zijn als het eigenlijk alleen maar langer duurt dan als ik het zelf zou doen, zeg maar. Meer op die fiets.

Interviewer: Zou je dan daar ook mee kunnen bedoelen dat de kans op fouten minder wordt?

Interviewee: Ja, bijvoorbeeld. Ja precies. Ik denk dat menselijke handelingen toch wat fout-gevoeliger zijn en op het moment dat jij weet dat die tool gewoon werkt, nou zal de tool vast wel een certificaat en dat soort dingen voor hebben, of in ieder geval bewijs voor zijn, dan vertrouw je erop en dan is het eigenlijk veel betrouwbaarder dan als je het eigenlijk zelf oppakt.

Interviewer: Ja precies. Ok. En hoe goed zijn de automatiseringstools die beschikbaar zijn bij [audit firm] geïmplementeerd voor de taken waarvoor ze zijn ontworpen?

Interviewee: Ik denk beperkt, of nou niet beperkt. Ik zou zeggen, ja, beetje fifty fifty. 1, het is ook afhankelijk van het team waar je op zit en de managers. Nou, je hebt zelf ervaren dat we een partner hadden die zei van nou, ik wil wel dat we die tools echt gebruiken, zeg maar. Dat was top. Bij anderen heb je ook heel vaak gewoon van ja, we doen het al 8

jaar, dus we gaan gewoon door op dezelfde manier, zeg maar. Daarnaast weten we niet, bijvoorbeeld zo'n RobotX. Ik gebruik het alleen als ik een lange sample heb, maar RobotX heeft veel meer doeleinden zeg maar. Laatst hadden we een lijncontrole middels RobotX gedaan. Dus of we alles benutten van zo'n programma is even de vraag. En dat ja, wellicht kan dat nog leiden tot meer efficiëntieslagen in ieder geval.

Interviewer: Ja, en waar denk je dat dat door komt, dat het nog niet volledig wordt gebruikt?

Interviewee: Ik denk dat wij ... dat dit beroep is nog wel af en toe nog iets teveel, in dat opzicht misschien nog net iets te conservatief. Dus in dat opzicht dat als iets heeft gewerkt de afgelopen jaren, dan ben je geneigd om hetzelfde te doen, zeg maar, ook omdat je het kent. In plaats van iets waarvan je niet helemaal de ins en outs weet en dus daardoor, dat kan de reden natuurlijk zijn om het te blokkeren. Wat volkomen logisch is, maar daardoor ga je dus ook niet iets nieuws, of effectiever of wat dan ook uitproberen.

Interviewer: Zijn er aspecten die je mist in zulke tools of juist aspecten waar je het meest van profiteert?

Interviewee: Die ik mis vind ik lastig omdat we dus werk doen, gebaseerd op wat we eigenlijk al jaren doen, zeg maar. Aspecten waar ik het meest van profiteer is gewoon, tijdbesparend. Bespaart gewoon heel veel tijd om zoals ik zeg, nou RobotX is ook wel een van mijn enige voorbeelden, om dat te gebruiken om een sample te doen. Een sample voorbereiden, prima, duurt nooit lang, je hebt een selectie bestand en dan kies je misschien een aantal die je wilt selecteren. Nou als het wat groter is dan gebruik je zo'n sample programma. Maar dan ontvang ik alle stukken van de klant en dan zet ik het in die tool. Kan ik iets anders doen. En dan ondertussen worden die aansluiting gemaakt en hoef ik alleen in te zoomen op bijzonderheden of dingen die misschien net niet zijn gepakt door RobotX. Dus het is echt tijdbesparend en dat levert mij meer tijd op voor andere werkzaamheden. En ik denk hoe meer tijd, hoe hoger de kwaliteit.

Interviewer: En de tijd die je bespaart, waar zou je die aan besteden?

Interviewee: Die besteed ik dan eigenlijk aan andere werkzaamheden, dus werkzaamheden waar ik bijvoorbeeld automation niet voor kan gebruiken of werkzaamheden die ik dus echt zelf moet doen. Die pak ik dan op. Nou, je weet in ieder geval zelf ook, we hebben een aantal taken die we dan moeten doen. Aantal dingen staan bijvoorbeeld in mijn Scrum Board van oké dit zijn taken die ik moet oppakken. Op het moment dat die sample dan is geparkeerd, dan kan ik iets anders in de tussentijd doen, iets anders aansluiten of uitzoeken.

Interviewer: Ja, ok. En denk je dat er dan misschien ook tijd zou zijn voor dingen die nu nog niet worden gedaan binnen de audit? Misschien een stukje advies geven of misschien bepaalde aspecten analyseren die je misschien wel zou moeten analyseren, maar waar gewoon helemaal geen tijd voor is.

Interviewee: Precies. Je ziet gewoon als je tijd hebt dan zoom je echt in op bijzonderheden, zoom je in op dat wat eigenlijk het meest relevant is voor het werk, zeg maar. Dus ja, ik denk dat dat het is inderdaad. Je gaat toch wat meer, je hebt gewoon wat meer tijd om, ik zeg maar wat, al is het een stukje begeleiding op het teams of ... Want ikzelf voel in mijn functie en zeg maar ervaringsniveau voer ik eigenlijk meestal samples niet uit. Ik review ze meestal. Dus om ze te reviewen trouwens is heel veel overzichtelijker omdat zo'n tool op dezelfde manier werkt, en je weet precies wat wat is, zeg maar. Maar bijvoorbeeld

degene die begeleidt of degene die het uitvoert kan wel iets anders doen in de tussentijd. En daardoor eigenlijk nog meer leren over het werk, nog meer kennis opdoen.

Interviewer: Ja. En bij het uitvoeren van audit taken met RPA, welke informatie-output met een RPA tool dan bevatten?

Interviewee: Lastig. Ik denk de output die het moet bevatten is in ieder geval, dat je een conclusie kan trekken uit datgene wat hij heeft gedaan. Dus of iets sluit aan of niet, of iets is goed of niet, zeg maar. Dus ik denk dat het belangrijke aan zo'n tool is, dat er een uitkomst uit moet komen die eigenlijk soort van de conclusie is die ik ook zou trekken, zeg maar. Dus dan hoef ik er niet naar te kijken. En dan is het alsof ik zelf die sample heb uitgevoerd, maar dat doet die tool dan. Dus als ik het zou uitvoeren, zou ik daar ook zeggen akkoord. En waar het niet akkoord is, daar moet ik dan zelf iets over vinden. Mooi zo zijn als zo'n RPA tool kan uitleggen waarom, maar ja dat is misschien een stapje te ver.

Interviewer: Wat zijn de doelen of doelstellingen bij de beslissing om een automatiseringstools zoals RPA te implementeren? Dus wat zou [audit firm] willen bereiken met de implementatie van zo'n tool?

Interviewee: Ik denk meegaan met de tijd. Maar ik denk meer zien. Ons werk is gebaseerd op het vaststellen of de jaarrekening materiële fouten bevat, om het maar even zo te zeggen, dus daardoor zit je ook altijd op een bepaalde threshold waar je zeg maar, een foutmarge waar je dan boven moet zitten voordat het echt relevant is voor ons. Als je daaronder zit, kijken we er niet echt naar. Maar wat nou relevant is, denk ik, is, als het jou geen tijd kost, is het veel sterker om iets integraal te checken, dus gewoon alles te checken, zeg maar, bij wijze van spreken. En in ieder geval met automation, als jij dan zelf het werk niet hoeft te doen, kan je ervoor zorgen dat jij veel meer ziet. Het is gewoon ja, net zoals met data analyses, dan zie je gewoon veel meer en dan vallen die exceptions misschien ook wat meer op, want het zullen soms de kleine dingen juist zijn die samen misschien opeens heel bijzonder zijn. Of je ziet bepaalde patronen, zeg maar, en je zou het kunnen missen als je je beperkt tot een kleinere scope. Dus ik denk om eenduidig antwoord te geven op je vraag denk ik dat je in ieder geval verbreding hebt van je scope door RPA.

Interviewer: En denk je dat het met RPA dan ook mogelijk is om de hele populatie te testen in plaats van alleen een sample?

Interviewee: Ik weet niet of het mogelijk is. Ik weet het zelf niet perse, maar ik zou verwachten van wel. Omdat die tool, hoe ik RPA zie in ieder geval, dus voor mijn beperkte begrip, voert die tool op basis van codes in ieder geval bepaalde, kan gestandaardiseerd werk zijn, maar iets wat je herhaaldelijk doet zeg maar. Het gaat erom dat je dan, hoe ik het bij jou bijvoorbeeld heb gezien, of wat RobotX doet, is dat het erom gaat dat die instellingen goed zijn, dat die tool het aankan. Maar op dat moment kan die tool het meteen voor de rest alles doen. Dus in dat opzicht zou ik denken dat RPA dan meteen alles zou kunnen pakken.

Interviewer: En in welke scenario's zul je waarschijnlijk geen gebruik maken van een automatiseringstools als deze wel beschikbaar is?

Interviewee: Op het moment dat iets subjectiefs is, denk ik. Dus wanneer er een stukje mening van accountant komt kijken, judgement, beoordelen van de assumptions die de klant heeft gemaakt. Dus dat is een heel vaag verhaal, om het concreet te maken, bijvoorbeeld, voorzieningen ken je wel. Een voorziening is eigenlijk een schatting van wat jij

verwacht dat iets gaat kosten in de toekomst, maar wat zijn oorsprong natuurlijk in dit jaar vindt. Daar komt judgement bij kijken, en ik denk dat dat 1 is, waarom dat denk ik ook relevant is voor ons beroep, het toetsen van de keuzes die het management van de klant heeft gemaakt. En ook vaststellen dat het juist is. Ik denk dat dat iets is waar RPA niks mee kan, of waar ik het in ieder geval niet voor zou gebruiken.

Interviewer: Ja precies. En denk je dat een gebrek aan ervaring met RPA tools collega's waarschijnlijk zal ontmoedigen om zulke tools te gebruiken?

Interviewee: Ervaring niet. Het is niet per se de ervaring, want iets kan nieuw zijn, maar de uitleg denk ik erachter. Als jij weet waarvoor het dient en hoe je het moet gebruiken, of in ieder geval waar je terecht komt om te leren ermee, om te leren gaan, zeg maar, denk ik dat het mensen niet zou ontmoedigen maar juist aan zou moeten moedigen, want als ik weet dat iets wat mij nu 10 uur duurt, 2 uur kan duren door eerst even een kwartier half uur even daarin een cursus of iets of een training of een filmpje te volgen, zeg maar, zal ik dat altijd doen.

Interviewer: Ja. En je had het ook al een beetje over de cultuur, ook met wat conservatiever zijn. Hoe zou je daarmee omgaan? Om mensen juist wel aan te sporen om zulke tools te gebruiken.

Interviewee: Ja, ook met teams. Ik merk nu dat ik zeg maar op mijn teams in ieder geval een leidinggevende rol een beetje aanneem, dus als jij zorgt voor een soort open cultuur, een cultuur waarin ... Want uiteindelijk, naarmate je meer ervaring hebt, doe je het werk al jaren, dus dan begin je steeds meer de oude motor te worden als ware. Je wilt juist iemand die een frisse blik heeft, die nieuws op het team ... of nou, al is iemand al jaren op het team, maar iemand zich gemotiveerd voelt of in ieder geval voelt dat het kan om iets nieuws aan te dragen, wat het werk, zeg maar efficiënter maakt, dus ik denk dat door er aandacht aan te besteden tijdens teammeetings, ETDs bijvoorbeeld, van oké, welke tools zijn er, wat kunnen we gebruiken in de audit? Om daar toch wel bij stil te staan en misschien moeten we daar wel langer bij stilstaan van oké, welke tools hebben we eigenlijk en wat kunnen we gebruiken hier?

Interviewer: En hoe denk je dat kwesties maar betrekking tot gegevensbescherming, audit standaarden en soortgelijke regelgeving invloed hebben op de implementatie van RPA?

Interviewee: Belangrijk. Ik denk dat het. We werken met privé informatie, privé informatie van klanten. Dus het is even de vraag van oké hoe is de betrouwbaarheid daarvan gewaarborgd. Dat is iets dat we zelf ook moeten doen, dus we kunnen niet zomaar iemands paspoort in ons dossier opnemen, dan hebben we het misschien gezien en dan redigeren we die gegevens. Op het moment dat er een datalek namelijk is dan heb je een probleem. En ik denk dat hetzelfde geldt voor RPA. Zoals we zien met ChatGPT, kan je dat gebruiken, zeg maar? Want mogelijk verwerk je persoonlijke informatie en waar komt dat in het slechtste geval terecht? En ik denk dat dat zeg maar wel een vraagstuk is natuurlijk.

Interviewer: En qua audit standaarden, denk je dat auditors RPA mogen gebruiken of dat het juist niet zo mogen volgens de audit standaarden?

Interviewee: Ik denk dat het zou mogen. Ik denk dat zolang ... het is belangrijk dat je in ieder geval de betrouwbaarheid van de gegevens waarborgt; betrouwbaarheid van het systeem zeg maar. Maar het is een tool. Het is een middel om je werkzaamheden uit te voeren. Uiteindelijk maken wij het eindoordeel. Dus op het moment dat RPA niet voor

ons bepaalt of iets ... zolang RPA de jaarrekening niet voor ons aftekent bij wijze van spreken dan vind ik dat het moet kunnen en dat het ook kan. Want we gebruiken het, maar wij trekken de conclusies.

Interviewer: Dus jullie zijn nog eindverantwoordelijk?

Interviewee: Ja precies.

Interviewer: In welke gevallen zou een RPA implementatie volgens jou het meest succesvol zijn?

Interviewee: In welke gevallen? Ik denk dat dat op zich wel terugkomt op de eerste vraag inderdaad. Op het moment dat het het werk gewoon efficiënter, effectiever maakt. Maar ik denk ook op het moment dat zeg maar. Het toch op een bepaalde manier de aandacht trekt van collega's om het toch te gebruiken. Dus bijvoorbeeld, ik keek mee met hoe je de beginbalans hebt aangesloten. Alleen al het zien ervan moedigt je aan om het te gebruiken, zeg maar, je ziet gewoon van, ik doe het niet, de computer doet het voor mij, je ziet gewoon echt met je eigen ogen dat het werkt. En een beetje dat effect leidt, vind ik, altijd tot een succes. Dat zag je ook met RobotX. Voorheen was het gewoon samples aansluiten. Het kan zo zijn dat je samples hebt van 40 items en als die 40 items uit verschillende onderdelen bestaan die je allemaal moet aansluiten en iets van moet vinden, duurt het lang. Nou we zien het, RobotX, je gooit het er in, twee uurtjes of een uurtje dan heb je hem weer terug. Al die 40 items aangesloten en alleen de exceptions zeg maar.

Interviewer: Welke rol speelt ethiek bij het gebruik van automatiseringstools bij het uitvoeren van een jaarrekeningcontrole?

Interviewee: Lastig man, want ethiek in het opzicht dat, hoe om te gaan met elkaar of hoe moet ik het?

Interviewer: Nou mag je zelf interpreteren.

Interviewee: Nou ethiek in ieder geval. Ik denk beperkt. Ik denk dat het vooral belangrijk is, wat doet zo'n systeem met die gegevens? Dus ethiek is in dat opzicht belangrijk, dat als accountants hebben wij betrouwbaarheid, een soort geheimhoudingsplicht zeg maar, richting onze klanten. En dat is iets wat je eigenlijk ... wat je verwacht van de accountant verwacht je ook van het systeem, hoe gek dat ook klinkt. Je verwacht van RPA in ieder geval ook dat hij betrouwbaar omgaat met de gegevens.

Interviewer: In hoeverre moeten de jaarrekeningcontroles worden uitgevoerd door computers?

Interviewee: In zoverre dat het kan. Ik denk voor geautomatiseerd, gestandaardiseerd werk, prima. Met judgemental denk ik dat het enigszins onmogelijk is. Omdat een overweging kan voor twee verschillende mensen anders zijn. Dus uiteindelijk moet ik mijn oordeel als accountant, ben je eindverantwoordelijk, dus daar heb je het nu in dit geval over de partner. Dus die moet zijn onafhankelijke oordeel kunnen trekken en dat is het enige wat mist en misschien is het ook goed anders hebben we geen beroep meer. Maar gestandaardiseerd werk dat moet zeker mogelijk zijn.

Interviewer: Ja. Je had het er net al een beetje over. Zijn er nog andere van de werkcultuur die een rol spelen bij het gebruik van automatiseringstools?

Interviewee: Nou, je kan kijken naar de leeftijd van collega's. In dat opzicht, dat valt nog mee, want we hebben best wel een beroep waarin best wel veel jonge mensen zijn en

de wat oudere mensen zijn partners natuurlijk. Maar meestal zit je toch ... wat je toch ziet, als je het gemiddeld zou nemen, zou je zeggen dat mensen niet langer dan 10 jaar hier zitten, denk ik, gemiddeld genomen. Mensen kunnen weggaan na een halfjaar en dat soort dingen. Ik denk dat het belangrijk is omdat jonge mensen toch meer bezig zijn met automation en de tools van tegenwoordig. Die dingen meekrijgen en misschien ook wel gebruiken, misschien wel in de apps die ze gebruiken, wat dan ook. Dat is toch wel de basis, als jij een beetje onhandig bent met de laptop met wat trucjes of weet ik wat. Dan wil je eigenlijk zo ver mogelijk wegblijven. Wil je eigenlijk het liefst alles met pen en papier schrijven, dus dat is zeker belangrijk.

Interviewer: Dan wil ik je nog wat vragen over de IT-ondersteuning die je ontvangt binnen [audit firm]. Wat voor soort ondersteuning verwacht je te ontvangen van een IT-ondersteuningscentrum wanneer je een RPA tool wilt gebruiken?

Interviewee: Ik denk in ieder geval een vraagbaken, dus het klinkt gek, maar ik bedoel, we hebben heel veel collega's, en we hebben eigenlijk 1 centrale IT service desk. Maar ja, op het moment dat iets niet werkt in zo'n tool dat je wel bij hun terecht kan van waar zit het dan in? Dus dat zei de absolute expertise zeg maar daarin hebben. Als er een storing is nu op deze laptop, kunnen zij meekijken en zien waar het aan ligt, zeg maar, dus dat. Maar ook, dat zij een soort, in ieder geval iets klaar hebben staan. Veel gestelde vragen, dat je daar je antwoord kan vinden. Filmpjes van dingen die misschien vaak voorkomen, dat soort dingen, dat ze in ieder geval genoeg hulp online hebben en offline zeg maar.

Interviewer: En vind je het makkelijk om te bepalen of er een tool is of niet, of zijn er ook situaties dat er een tool beschikbaar is maar dat je daar helemaal niet vanaf weet?

Interviewee: Ja, dat laatste denk ik. Er zijn wel wat tools, alleen je hoort het al, ik praat heel vaak over RobotX en Datasnipper en dat is ook het enige. Maar ik weet bijvoorbeeld, er is iets met Rainbow nog wat. Er zijn wel tools, maar die gebruik ik niet. Dus daar weet ik dan eigenlijk ook helemaal niks van. Je hoort de collega's er eigenlijk ook niet over, dus dat zegt ook wel iets denk ik.

Interviewer: En waar komt dat door denk je, dat je dat soort tools niet gebruikt?

Interviewee: Komt weer terug op het oude, dus mensen doen toch dingen waar ze, wat altijd goed ging en wat hun goed afliep. Ook als je kijkt naar nu, bijvoorbeeld. Ik begeleid iemand op mijn team, zeg maar, dus ik begeleid iemand op basis van wat ik weet zeg maar. Dus de kans is dan heel groot dat ik iets ga doen op de manier hoe ik het deed, omdat ik het ook op die manier kan uitleggen aan diegene. Dat is het een beetje, dus waar je bijna naartoe moet is uitleggen van oké, wat is het doel van de werkzaamheden, wat willen we doen? En dat je iemand toch wel kan aanmoedigen op een bepaalde manier, tot het moment dat hij zegt, hé, misschien kan het door middel van die tool. Maar het is heel lastig iemand uit te leggen wat je moet doen, en dan samen moeten wij die nieuwe tool ondervinden, zeg maar of zo. Dat is het een beetje, dus ik denk dat daarom het heel belangrijk is dat vooral assistenten zo'n tool zullen gebruiken.

Interviewer: Hoe denk je dat je dat kan aanmoedigen eigenlijk? Als bijvoorbeeld jij helemaal niet weet dat een bepaalde tool beschikbaar is, of je hebt het nooit eerder gebruikt.

Interviewee: Ik denk dat het heel belangrijk is als team dat je een cultuur, een vibe hebt gecreëerd dat mensen zich op hun gemak voelen om met dingen te komen. Dat je mensen aanmoedigt van oké, je hebt iets vergelijkbaar gebruikt bij een andere klant. Als

het werkte, probeer het ook hier. Want we werken gelukkig wel op heel veel diverse teams, verschillende soorten teams, verschillende soorten klanten. Dus je hebt wel . . . Je komt in aanraking met andere dingen. Als het goed is doe je niet overal op dezelfde manier. Het kan ook, het hoeft niet eens RPA werk te zijn, het kan ook gestandaardiseerd werk zijn, zeg maar, dus dat. Even kijken, ik zou, hoe kan ik het aanmoedigen? Ik had net iets, even denken. Verder ook gewoon zelf onderzoek doen denk ik. Zelf ook kijken of iets werkt. Niet te beroerd zijn om zelf het werk soms uit te voeren. Als jij denkt dat dat in de toekomst kan leiden tot efficiëntieslagen.

Interviewer: Het is ook een beetje een voorbeeldrol geven?

Interviewee: Ja precies. Jezelf inlezen, net als dat wij ons moeten inlezen in het accountancy nieuws en dat soort dingen. Guidance die veranderen. Misschien moet dat ook wel een onderdeel van het werk zijn, dat je je inleest in de nieuwe tools en waar het voor dient. Wat daarin kan helpen is. We hebben vaktechnische overleggen. Dus dat je daar een keer, in een vaktechnisch overleg over IT tools, dan moet je daar echt op ingaan zeg maar. We hebben elke zomer een Summer course of Summer School. Dan ben je 2 dagen weg en dan krijg je allemaal cursussen, maar misschien is dat wel heel relevant om dat opeens terug te laten komen.

Interviewer: En dan tot slot wil ik je nog wat vragen stellen over de netto voordelen van RPA. Hoe denk je dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op medewerkers? Dus dan kun je denken aan werkplezier, creativiteit, innovatie, productiviteit, en andere aspecten.

Interviewee: Ik denk al die punten die je hebt benoemd, hoog. Het geeft mij plezier als ik weet dat ik tijd over heb, het geeft mij plezier als ik weet dat iets mij . . . Dat ik iets zelf niet hoeft te doen, wat misschien gewoon rotwerk is of misschien leuk werk, maar ik hoeft het gewoon zelf niet te doen. Het geeft je innovatief vermogen of in ieder geval het zorgt ervoor dat je toch wel creatief wordt. Om dingen op een andere manier te analyseren en te bekijken. Ook richting je klanten toe, dus je kan ook de klanten aanmoedigen om dat, op die manier misschien wel aan te vliegen. Want uiteindelijk als je kijkt naar wat we controleren, dat zal de klant altijd zelf ook moeten controleren. Dus daarmee krijgen we dat ook. Dus ja, ik denk wel een grote impact inderdaad.

Interviewer: En qua creativiteit denk je dat daar?

Interviewee: Ja ik denk het wel. Op een gegeven moment ga je spelen met tools, op een gegeven moment ga je toch denken van oké, misschien dat dit werkt of dat je . . . Misschien dat je wel twee tools gebruikt voor iets. Dus als je een onderdeel gebruikt met de ene tool en dan weer toch met een andere? Je ziet het al met de integratie van RobotX en waar een stukje van Datasnipper nu ook in terugkomt zeg maar. Dus dat is op een gegeven moment wat je wel gaat krijgen. Je wordt creatiever in de controlewerkzaamheden. Kijk er is altijd wel een element of surprise zeg maar. Dat brengt dat mee.

Interviewer: Ok. En hoe zullen automatiseringstools de jaarrekeningcontrole beïnvloeden, en op welke manier kunnen ze van invloed zijn op de kwaliteit van de audit, audit kosten voor de klant, of andere aspecten van de audit?

Interviewee: Ja een goeie, een stukje betrouwbaarheid. Automatisering geeft ook . . . je kan waarschijnlijk je scope uitbreiden van de dingen die je doet, dus het geeft de jaarrekening waarschijnlijk meer zekerheid. Uiteindelijk wil je zekerheid verkrijgen dat de jaarrekening geen materiële fouten bevat die van invloed zouden kunnen zijn op de economische

beslissingen van de lezers van zo'n jaarrekening. Dat is eigenlijk precies het werk wat we doen, waarom we het doen, dus dat. Het geeft dus dat stukje zekerheid. Kosten voor de klant zullen denk ik beperkt zijn. Onze kosten zijn vaak gebaseerd op onze uren, dus hoe lang we met dingen bezig zijn. Hoe korter je bezig bent hoe efficiënter. Ja, dat denk ik, dus ik denk dat het een positief effect zou kunnen hebben op de kosten. Maar ik denk dat dat niet het belangrijkste zou moeten zijn. Het zou gewoon uiteindelijk de kwaliteit moeten verhogen van zowel de audit maar dus ook, het levert ook input voor de klant, zeg maar.

Interviewer: En als audits sneller kunnen worden gedaan, denk je dat er dan ook meer klanten zullen worden geholpen?

Interviewee: Dat is de vraag, want de vraag is of je daar, wanneer je genoeg neemt met de kwaliteit. Je zou kunnen zeggen, het is sneller, dus je kan een grotere scope nemen. Dat zou je ook kunnen zeggen. Maar in de praktijk, op het moment dat jij een bepaalde zekerheid hebt behaald, zeg maar, en het sneller kan, dan is er denk ik ook meer ruimte voor meer klanten. En je zou kunnen kijken naar gestandaardiseerd werk. Op het moment dat jij zegt van oké, voor elke beginbalans gebruik je die tool voor, zoals jij bijvoorbeeld hebt gedaan, kan je ervoor kiezen dat iemand al die beginbalansen daarmee klaarzet, zeg maar. Dus je kan ook meer mix hebben van teams, een medewerker die bijvoorbeeld voor meerdere teams tegelijk iets doet.

Interviewer: En, nou ja in het nieuws zie je ook af en toe dat er tekorten zijn aan auditors en je ziet ook wel eens verslagen dat de audits niet van hoge kwaliteit zijn. Denk je dat RPA daar ook nog invloed op kan hebben?

Interviewee: Zeker. Dus je haalt een stukje handmatig werk weg. Je voegt gewoon een stukje zekerheid toe. Zekerheid is meer kwaliteit.

Interviewer: Dan de laatste vraag, welke andere voor- en nadelen die je nog niet hebt benoemd, denk je dat RPA zal hebben voor [audit firm] als accountantskantoor?

Interviewee: Ik zie niet zozeer nadelen. Nou een nadeel kan zijn dat een tool niet werkt zoals het moet werken. Dus, of dat het niet effectief is zoals je had gehoopt. Ik denk dat daar verschillende visies op kunnen zijn, afhankelijk van degene die het aanneemt. Want het is de vraag, wie bepaalt of zo'n automation tool komt, is diegene een auditor of is diegene een IT medewerker? Want IT doet ons werk niet, dus dat is het enige dat ik denk van oké, dat zou eventueel een nadelig effect kunnen hebben. Maar ik zie het niet echt als nadeel, maar gewoon als meer een vraagstuk. Het is meer een uitdaging. Positief effect. Ja, ik denk dat ik ze allemaal heb benoemd. Ik denk in ieder geval dat het gewoon belangrijk is dat daardoor ons werk . . . dat het ons werk verbetert. Het plezier verhoogt, waardoor mensen ook in het beroep willen blijven, en een stukje ja, druk weghaalt bij de medewerkers. Dat denk ik.

Interviewer: Duidelijk. En dan als afsluitende vraag wil ik je vragen of er nog dingen zijn die je graag wilt noemen of uitleggen die je nog niet hebt benoemd?

Interviewee: Nee, ik denk dat ik, ik probeer de antwoorden zo ruim mogelijk te beantwoorden, zeg maar, de vragen, dus nee, ik heb alles benoemd.

Interviewer: Ok, dank je wel voor het interview. Ik heb er heel veel aan, en dan ga ik het transcript helemaal uitschrijven en dan zal ik dat ook naar je sturen.

Interviewee: Ja dat is top, nou alsjeblieft.

Transcript Interview AA4**Date:** 07-12-2023**Time:** 15:00 – 15:40 (40 minutes)**Place:** Office**Interviewee:** Sr. Assistant Accountant (AA4)**Interviewer:** Dankjewel voor het interview.**Interviewee:** Geen probleem.

Interviewer: Mijn scriptie gaat over robotic process automation binnen de audit en ik wil graag onderzoeken wanneer een RPA implementatie als succesvol wordt beschouwd. Dus niet zozeer de technische aspecten van implementatie, maar meer na afloop wanneer auditors en andere werknemers het als een succesvolle implementatie beschouwen. En RPA is eigenlijk een tool wat kan worden gebruikt om gestandaardiseerde en repetitieve taken te automatiseren. Dus echt de taken, nou ja wat het kan doen is eigenlijk precies na open wat een mens ook doet op de computer. Ik weet niet of je al een beetje bekend bent met RPA?

Interviewee: Ja, ik heb zelf in mijn master ook een keer een business case over RPA geschreven, dus ik heb er wel, nou ja, niet in de praktijk, of ja, misschien dat het ergens wel in zit wat ik zelf dan wel gebruikt maar niet bewust zeg maar, maar ik weet wel wat het is ja.

Interviewer: Ok, dan hoeft ik het ook verder niet uit te leggen. Dan wil ik je nog even formeel vragen of je het informatieblad hebt gelezen?

Interviewee: Ja.

Interviewer: En ga je ermee akkoord?

Interviewee: Ja ga ik mee akkoord.

Interviewer: Super. Dan wil ik eerst beginnen met een paar persoonlijk vragen. Wat is jouw functie binnen [audit firm]?

Interviewee: Mijn functie is senior assistent accountant.

Interviewer: Hoeveel jaar ervaring heb je in de audit sector?

Interviewee: Ik heb nu bijna 4 jaar ervaring.

Interviewer: Wat is de hoogste academische graad die je hebt behaald?

Interviewee: Post-Master.

Interviewer: En je bent nu bezig met het praktische gedeelte?

Interviewee: Ja ik zit nu zelf in mijn praktijkopleiding en daar ben ik nu halverwege dus nog iets meer dan een jaar in de reguliere 3 jaar.

Interviewer: Als ik het mag vragen, wat is je leeftijd?

Interviewee: 26.

Interviewer: Mooie leeftijd. En zoals ik heb uitgelegd wordt RPA gebruikt voor eenvoudige en repetitieve taken waar geen menselijk inzicht bij komen kijken. Binnen [audit firm] wordt er ook al RPA gebruikt, bij bijvoorbeeld RobotX of Datasnipper. En bij de

vragen bij dit interview ben ik op zoek naar antwoorden die betrekking hebben op RPA of vergelijkbare automatiseringstools, maar niet kunstmatige intelligentie. Dan de eerste vraag. Bij het gebruik van RPA tools en vergelijkbare automatiseringstools, welke technische aspecten van deze tools zijn belangrijk voor jou? Dus aspecten die betrekking hebben op het gebruik van zulke tools.

Interviewee: Nou, ik denk dat het vooral belangrijk is dat zo'n tool gewoon toegankelijk blijft. Want nou ja, we zijn natuurlijk accountants en niet per se IT-specialisten, ondanks dat IT natuurlijk niet meer weg te denken is uit de audit. Maar ik merk wel dat vooral wellicht in meer bovenlagen van hè, onze samenstelling van collega's, dat als het te gecompliceerd wordt of te complex wordt, dat dan snel vanuit de managers afgehaakt zal worden al daaraan. Ik denk dat vooral het toegankelijke, heel belangrijk is, dat het ook niet nog heel veel tijd kost om het uit te zoeken, omdat het dan wellicht ook weinig toegevoegde waarde en efficiëntie biedt. Dus ik denk dat dat wel het voornaamste is, en dat ook natuurlijk gewoon de output overzichtelijk is en dat je goed kunt volgen wat er nu gebeurt is. Omdat je natuurlijk wel een stukje van je controlewerkzaamheden loslaat en door een IT applicatie laat overnemen.

Interviewer: En wanneer je zegt dat het te gecompliceerd wordt voor managers, gebruiken zij zulke tools of zijn het meer andere aspecten?

Interviewee: Nou, ik denk hè? De uitvoerende werkzaamheden liggen natuurlijk voornamelijk bij assistenten. Maar de managers moeten natuurlijk wel gewoon kunnen begrijpen wat er in het dossier gebeurt. En hè, als je het hebt over controle aanpak of iets dergelijks, dan is het natuurlijk wel vaker bij de iets meer ervaren collega's die daar wat meer invloed op hebben. Dus daarom moet het niet alleen overzichtelijk zijn voor de mensen die het echt gebruiken, maar ook voor de mensen die achteraf de werkzaamheden reviewen. Die moeten natuurlijk wel gewoon in één oogopslag kunnen zien van oké, dit is er allemaal gebeurd. Dus daarom zeg ik ook meer van, die output, die moet natuurlijk wel ook gewoon duidelijk zijn.

Interviewer: Hoe goed zijn de automatiseringstools die beschikbaar zijn bij [audit firm] geïmplementeerd voor de taken waarvoor ze zijn ontworpen?

Interviewee: Nou, ik denk dat ze wel, ook gebruikt worden waar ze voor zijn ontworpen. Als ik dan voornamelijk naar bijvoorbeeld RobotX kijk, zit daar wel altijd een beetje de afweging, nou is het nu de moeite waard om dat hele ding in te gaan lezen, omdat het wel vaker langer duurt voordat je wat eruit krijgt. Dus daar moet je kijken naar nou ja, als ik het bijvoorbeeld over een simpele aansluiting van facturen heb. Nou ja, hoeveel zijn het er nu en is het echt efficiënter om het in te voeren, te wachten en dan nog te gaan verwerken, of is het handiger om een iets minder ervaren collega er een paar uurtjes mee aan de slag te laten gaan? Dus daar zit met name de afweging denk ik, maar ik denk wel dat het doel wel bereikt wordt, hè, voor het gebruik binnen de audit, dus dat het wel degelijk wordt toegepast waarvoor het bedoeld is.

Interviewer: Zijn er bepaalde aspecten die je mist in zulke tools, of aspecten waar je juist het meest van profiteert?

Interviewee: Nou, ik denk voornamelijk als je het bijvoorbeeld hebt over, hè, terug naar die aansluiting van facturen, wat RobotX natuurlijk heel goed doet, dus ook dan automatisch als die echt herkent dat de factuur op een andere koers staat om daar automatisch dus een omrekening te maken van hè is die koers nu juist. En ik denk waar ik het meest van profiteer, is dat je gewoon in 1 totaal overzicht een duidelijk schema hebt met wat er

nu allemaal gebeurt. Nou ja mist, ik heb op dit moment niet het idee, ik mis dit. Maar ik denk wel dat er altijd wel weer meer functionaliteiten mogelijk kunnen zijn. Volgens mij heb ik een RobotX met een simpele factuur aansluiting en tegenwoordig kun je er ook heel andere type controles natuurlijk allemaal mee uitvoeren, waar ja veel meer mogelijkheden gegeven worden. Zoals ook bijvoorbeeld automatisch nou ja, vanuit een CAT bestand, een export van alle banktransacties, om die automatisch erbij te pakken, zodat je niet meer echt alle losse bankafschriftjes mee hoeft te gaan nemen. Ja, zo'n functies. Ja, als je er heel goed over gaat nadenken, kom je er wellicht wel op een paar, maar meestal is het gewoon van oh ja, dit is ook nog wel handig.

Interviewer: En wanneer je bepaalde audit taken uitvoert met RPA, welke informatie-output moet een RPA tool dan bevatten?

Interviewee: Het moet enigszins ingeregeld zijn dat de output die eruit komt ook de output is die je normaal handmatig zou vastleggen zeg maar. Dus hè, bij een factuur wil je natuurlijk altijd eventjes zien, factuurnummer, factuurdatum, een crediteurennaam, noem maar op. Dus het moet wel zo zijn dat als jij RPA toepast, dat het je niet alsnog heel veel werk gaat kosten omdat je iedere factuur alsnog een keertje moet gaan openen om nog allemaal additionele gegevens toe te voegen. Dus wat RPA daar bijvoorbeeld in zou kunnen betekenen meer is hè, wat bijvoorbeeld dan ook wel een beetje terugkomt op wat ik mis, is dat je in RobotX bijvoorbeeld zou kunnen aangeven, oké, in de output wil ik deze kolommen alleen maar zien, want volgens mij geeft RobotX nu standaard, nou ja, 20, 25 kolommen aan output waar vaak ja, die output dan ook wel weer erg dubbel is. Het belangrijkste aan de output is, denk ik dat het gewoon de uitkomsten weergeeft die je normaal ook zou willen vastleggen. Dat dat minimaal sowieso aanwezig is en dan een extra feature die handig zou zijn is dat je ook gewoon kunt selecteren, oké, ik wil dit alleen in mijn output hebben en de rest mag van mij of verborgen of achterwege blijven.

Interviewer: En qua input, ervaar je dan ook wel eens problemen dat klanten allerlei verschillende facturen hebben of andere input dat het dan lastig maakt om zo'n tool te gebruiken?

Interviewee: Nou, ik denk dat het, als je het over RobotX hebt, dan denk ik dat dat net een oplossing is voor al die verschillende input. Omdat RobotX heel makkelijk heel veel verschillende soorten bestanden kan analyseren. En als je naar de verkoopkant kijkt, dan heb je bij facturen natuurlijk altijd hetzelfde type, maar bij inkopen, nou ieder bedrijf heeft een andere structuur in zijn facturen, dus denk ik dat daar net de oplossing zit in het gebruik van RobotX, omdat die heel makkelijk toch nog al die gegevens eruit weet te vinden. Dus dan bijvoorbeeld als je het over Datasniper hebt, dan heb je de document matching functie wat dan enigszins te vergelijken zou zijn. Nou ja, daar heb je wel vaak dat het iets meer moeite heeft, natuurlijk, als je een hele grote diversiteit aan facturen hebt. Omdat je niet precies kunt aangeven, het staat daar dus daar moet je het gaan zoeken. Plus, volgens mij heeft document matching vaak ook wel wat meer moeite met het uitlezen van facturen die bijvoorbeeld niet als tekst gescand zijn, maar echt als een foto bijvoorbeeld geüpload worden. Dus daar zit per toer afhankelijk, is daar nog wel een verschil in of dat wel of niet toepasbaar is.

Interviewer: Wat zijn de doelen of doelstellingen bij de beslissing om een automatiseringstools zoals RPA te implementeren? Wat zou [audit firm] willen bereiken met de implementatie van zo'n tool?

Interviewee: Nou uiteindelijk wil je natuurlijk zorgen voor efficiëntie in de audit en het

maakt het werk ook wel een stukje leuker natuurlijk. Want hè, tot 15 jaar geleden, toen IT nog niet zo'n rol speelde. Nou, toen werkte ikzelf natuurlijk ook nog niet. Maar toen kon je je eerste twee jaar dan ja, dan wist je dat je bijna alleen maar hè kopietjes aan het maken was, en vinkjes aan het zetten was. Door zo'n opkomst van zo'n IT tool, zoals RPA met name denk ik, worden die saaier taken natuurlijk geautomatiseerd, en is er toch wel voor de accountant veel meer gelegenheid om meer op het denkstuk te gaan zitten, hè? Dus meer van oké, waar de uitkomsten die standaard zijn, die worden ons al gegeven, maar wat doen we daar dan mee? En hè, meer aan de voorkant, met het bedenken van een goede aanpak en dat IT uiteindelijk het dan iets meer geautomatiseerd kan uitvoeren. Dus, en dat slaat ook een beetje terug op wat ik in het begin zei, weet je, je moet natuurlijk wel kijken dat je wel die efficiëntieslag kunt behalen door het toepassen. En bij het implementeren is dan natuurlijk dan ook van belang dat zo'n, dat het de audit efficiënter, leuker, makkelijker, hè, wellicht iets korter in doorlooptijd maakt, wat uiteindelijk ook ja voor meer werkplezier en ook voor een lagere werkdruk zou moeten zorgen.

Interviewer: En als zulke tools worden gebruikt en ook voor efficiëntere audits kunnen zorgen, wat zouden auditors dan doen met die extra tijd?

Interviewee: Nou, ik denk dat auditors, dat er een inherente casus is dat auditors toch vaak te weinig tijd hebben. Het is natuurlijk best wel een sector waar genoeg mensen gevraagd worden, waar ook steeds meer bij komt kijken. Dus ik denk dat de tijd niet verloren zal gaan als dat zaken geautomatiseerd kunnen worden. Ik denk dat het grootste voorbeeld op dit moment is, dat natuurlijk die hele ESG regelgeving en dergelijke enorm upcoming is, en dat wij daar allemaal iets van moeten gaan vinden. Maar voordat het al er was, was het ook al te druk, en het is niet dat we opeens een hele blik nieuwe mensen opentrekken van, hier kom het maar doen. Dus zo'n tools die werkzaamheden automatiseren, waar misschien niet echt de menselijke factor van het denken heel hard nodig is. Dat helpt daar natuurlijk bij dat daar dan weer veel meer tijd vrijkomt voor meer het denkaspect wat bij zo'n audit komt kijken.

Interviewer: Dus bedoel je dan dat bepaalde aspecten die je eigenlijk zou moeten doen nu niet worden gedaan omdat er gewoon niet genoeg mensen zijn of te weinig tijd?

Interviewee: Nou ik denk dat het wel wordt gedaan, het is alleen, ja, het is gewoon standaard dat accountants het best wel druk hebben met, hè soms komt er ook wel wat overwerken bij kijken. En door zo'n automatisering van taken geef je de mensen iets meer vrijheid. Uiteindelijk hè, ik bedoel, we zijn voorgeschreven aan regels met wat we moeten doen en we moeten de kwaliteit natuurlijk ook gewoon hoog houden. Dus het is niet dat dingen achterwege worden gelaten, maar ik denk wel dat het iets meer rust geeft als je makkelijkere taken uit handen kunt geven aan een IT applicatie, waardoor je zelf meer tijd hebt voor de, nou ja, bijvoorbeeld, subjectieve elementen in een jaarrekening, schattingen en noem het maar op.

Interviewer: Denk je dat daardoor ook de auditkwaliteit omhoog zou kunnen gaan?

Interviewee: Dat denk ik wel. Weet je, waar iemand zelf aan het werk is, is er altijd een foutgevoeligheid. In een IT applicatie zal die er ook zijn, maar hè, als het goed is, is die wel een stuk lager dan de mens. Dus vooral de taken die middels een RPA geautomatiseerd worden, zijn toch vaak taken van mensen die wellicht nog iets minder lang in dienst zijn, iets minder ervaring hebben, omdat het nog vaak nu nog gaat om de eenvoudigere taken. Nou ja, dan haal je dat stukje foutgevoeligheid wel weg door een IT applicatie het te laten doen dan door een mens.

Interviewer: Zijn er ook scenario's wanneer je waarschijnlijk geen gebruik zal maken van een automatiseringstool als deze wel beschikbaar is?

Interviewee: Ja, dat is wel een beetje wat ik in het begin ook zei. Zeg maar, je moet altijd afwegen van is het efficiënt? Vooral zo'n RobotX kost natuurlijk wel even tijd om alles in te lezen, hè, alles goed aan te klikken wat nu wat is. Nou ja, je hebt klanten waar je bijvoorbeeld, nou ga ik weer terug naar mijn facturen controleren, waar je facturen moet controleren, maar als je een sample trekt, nou dan moet je 5 items bekijken. Nou ja hè, over een item doe je niet meer dan 5 minuten om die aan te sluiten als je het erbij zoekt. 5 minuten is daar misschien zelfs nog lang in. Dus kun je binnen een halfuurtje ook klaar zijn, maximaal, zelfs nog meer dan, kun je met een halfuur ook klaar zijn met de werkzaamheden en dat is dan vaak nog sneller dan dat je de automatiseringstools gaat gebruiken. Dus vanuit dat oogpunt moet je natuurlijk wel altijd goed in het achterhoofd houden, nou is die efficiëntieslag ook wel te bereiken door dit te doen. Of als het bijvoorbeeld hè, een deel van de test niet mogelijk is. Nou ja, ik kan wel een voorbeeld noemen waar we kosten moeten controleren en dan moeten we ook beoordelen of we het uiteindelijk logisch vinden dat die op een bepaald project geboekt zijn. Hè een klant die meerdere projecten heeft lopen en dat zijn dus een soort kostendragers in de administratie. Nou ja, daar is nog niet echt een tool voor, een RobotX bijvoorbeeld, om te zeggen van oké, op basis van die omschrijving snappen we dat het over dat project gaat, want daar komt dus veel meer die denkfactor bij kijken. Als dat dan een paar factuurtjes zijn dan, dan ben je daar sneller doorheen door ze dan zelf even helemaal te bekijken, dan het eerst in de tool in te moeten lezen en alsnog vervolgens alle facturen te moeten gaan bekijken. Dus daar moet je een beetje zoeken naar wat is nu handig, is het nu handig om het helemaal zelf te doen, of doen we toch al een deel uitbesteden en gaan we vervolgens het wel nog allemaal zelf controleren?

Interviewer: En denk je dat een gebrek aan ervaring met RPA tools collega's waarschijnlijk zal ontmoedigen om zulke tools te gebruiken?

Interviewee: Dat denk ik wel. Ik denk dat het vooral belangrijk is dat er goede uitleg over komt. Op zich doen we dat denk ik ook wel. Maar dat heeft ook weer te maken met wat ik zei, dat het echt een beetje toegankelijk moet zijn natuurlijk voor iedereen, ook mensen die niet heel veel affiniteit of kennis van IT systemen hebben. Dus ik denk als een applicatie voor RPA, als die te complex al aan de voorkant eruitziet, dat het dan wel collega's zal ontmoedigen. Dus daarom is het wel ook goed om altijd gewoon met het team aan de voorkant te bekijken, oké, welke applicaties gaan we gebruiken? En dat er gewoon binnen [audit firm] goede, nou ja, hoe noem je het, voorlichting of toelichting wordt gegeven over het gebruik van zulke tools. Nou, dat doen we bijvoorbeeld tegenwoordig in onze Summer Schools en we hebben volgens mij een IT innovation team, heet het volgens mij, die ook zulke dingen wel onder de aandacht proberen te brengen. Om op die manier de mensen er bekend mee te laten worden, vaak als ze dan eventjes iets verder kijken, nou, dan is het allemaal wel haalbaar, zeg maar, maar toch kan het mensen snel afschrikken.

Interviewer: En zijn er nog andere manieren waarop je mensen toch wel kan aanmoedigen om zulke tools te gaan gebruiken wanneer ze dat nog nooit eerder hebben gedaan?

Interviewee: Ja vooral door ze het belang te laten inzien daarvan en wat het kan opleveren voor de efficiëntie van hun controles, zeg maar. En als je ze laat zien dat ze door het gebruik van IT tools veel meer tijd over hebben voor andere dingen, nou, dan zal ik je zeggen dat 9 op de 10 mensen hier er sneller gebruik van zal maken dan dat je gewoon zegt van oh, het is super cool en het ziet er leuk uit, dus doe het. Dus je moet gewoon mensen de noodzaak

ervan laten inzien en ja, dat kun je vooral doen door gewoon zo'n toelichting en trainingen erin te geven. Ja veel meer kun je daar denk ik niet aan doen.

Interviewer: Ja het is ook wel lastig denk ik om zulke mensen aan het sporen om het toch wel te gebruiken.

Interviewee: Volgens mij kwam ook uit, toen ik zelf die business case deed, toen kwam ook uit allemaal artikelen dat het grootste probleem met zo'n zaak vaak niet de technische implementatie is, maar meer dat je mensen moet overtuigen dat het gebruik daarvan handig is. En dat het ook vaak iets in het brein is waar we toch een beetje angst voor hebben om taken af te staan aan een IT applicatie. Dus dat bereik je wel door zo'n trainingen te geven dat mensen daar een beetje bewustwording bij krijgen.

Interviewer: Waar denk je dat die angst vandaan komt?

Interviewee: Nou ja, je staat natuurlijk werkzaamheden af aan IT. En nou ja, nu is IT wel zo vergevorderd dat het niet meer weg te denken is uit het leven van mensen. Maar het is natuurlijk altijd, als iets nieuw is moeten mensen eraan wennen. Dus als er nieuwe tool komt, moeten de mensen er ook aan wennen. Dat is met iedere, is niet alleen met RPA zo, maar met iedere IT tool die in het leven wordt geroepen. En ja nieuwe zaken is toch vaker, iets wat mensen afschrikt. De ene is daar iets, nou innovatiever in dan de andere natuurlijk om nieuwe dingen te proberen. Maar ik denk dat het vooral het stukje uit handen geven en dan voornamelijk aan een IT applicatie, dat dat af en toe nog wel een beetje nieuw is voor mensen en daardoor ook wel wat, hoe moet ik het zeggen? Nou een beetje afschrikt.

Interviewer: Hoe denk je dat kwesties met betrekking tot gegevensbescherming, audit standaarden en soortgelijke regelgevende vereisten van invloed zijn op het gebruik van RPA?

Interviewee: Ik denk gegevensbescherming niet per se, omdat als we hier natuurlijk tools implementeren, nou dan gaan we er wel vanuit dat [audit firm], nou ja, wat is het, digital support noemen ze die afdeling volgens mij, wel daar gedegen onderzoek natuurlijk heeft gedaan of die data veilig verwerkt wordt. Anders zouden ze het niet aan ons beschikbaar stellen, hè? Dat is wel iets wat in onze eigen kwaliteitsstandaarden natuurlijk ook terugkomt. Nou ja, standaarden. Weet je, in de standaarden komt natuurlijk ook terug dat we wel gewoon voldoende inzicht moeten verkrijgen. Het kan mensen wel tegenhouden wellicht om alles aan IT af te staan, als ze dan denken van ja, daardoor heb ik eigenlijk geen enkel gevoel meer met wat hier nu eigenlijk speelt. Want hè, door die factuurtjes te bekijken heb je natuurlijk wel een idee van oké, hier gaat vooral hè, kosten in zitten en hier gaat dit in gebeuren. Nu zijn er wel andere manier om daar ook achter te komen en dat is natuurlijk niet dat gegevens op eens verloren zijn en dat je ze niet meer kan terugvinden. Ja, ik denk dat de standaarden het niet verder ontmoedigen. Als je het ook bijvoorbeeld kijkt. Nou ja, je hebt in de NV-COS standaard 315, die gaat over risicoanalyse, en die standaard, die is twee jaar geleden volgens mij helemaal op de schop gegooid om er zoveel mogelijk het gebruik van IT in te laten terugkomen. Dus daar zie je dat het binnen de accountancy sector wel een gedragen onderwerp is om daar verder, nou ja iets innovatiefs uit te halen. Dus ik denk niet dat standaarden het tegenhouden. Ik denk eerder dat het, het stukje begrip van cijfers en zo, dat dat wellicht een rol zou kunnen spelen, wat natuurlijk inherent iets is wat uit de standaarden komt.

Interviewer: Dat je een beetje grip verliest over wat er eigenlijk gebeurt.

Interviewee: Ja, dat zou ik me kunnen voorstellen. Dat mensen dat inderdaad gaan denken. Dan denk ik wel van ja, je kunt alsnog die factuurtjes openklikken maar dan hoeft je in ieder geval het werk dan niet meer te doen, zeg maar. Maar goed dat zou iets kunnen zijn, denk ik, waar mensen tegenaan zouden kunnen lopen.

Interviewer: In welke gevallen zou een RPA implementatie volgens jou het meest succesvol zijn?

Interviewee: Ik denk dat een RPA implementatie het meest succesvol is, als je de mensen er voldoende bij kunt betrekken, zeg maar, met door aan de voorkant eigenlijk al in overleg te gaan, met oké, gaat dit nu helpen. Ik denk dat het voornaamste is dat, hè, je kunt natuurlijk heel veel IT oplossingen verzinnen, waaronder RPA. Heel veel RPA oplossingen, laat ik het zo zeggen. Maar als de mensen dadelijk denken dat de oplossing niet iets bijdraagt aan hun werk of aan hun efficiëntie, effectiviteit, hè, noem maar op, dat daar het kan mislopen. Dus dat moet eigenlijk niet echt ... Je moet voorkomen dat er een mismatch is tussen wat de mensen nu eigenlijk willen en wat de tool kan bieden. En mensen moeten ervoor open staan, hè. Dat is dat stukje bewustwording natuurlijk waar ik het al over had. Ja, daarnaast denk ik gewoon dat aan een nieuwe implementatie, gewoon een gedegen training moet zitten. Dus niet dat het gewoon geïmplementeerd wordt en gezegd wordt, nou hè, hier is het, succes ermee, zoek maar uit wat het is. Maar dat er wel ook gewoon een stukje bewustwording wordt gecreëerd van hè, dit is de tool, zo kun je hem gebruiken, dit levert je het op. En ik denk dat een RPA implementatie vooral succesvol is als de mensen zelf realiseren dat het een voordeel kan opleveren. Ja alles samenvattend denk ik, wat de key is om zo'n implementatie succesvol te laten zijn.

Interviewer: En welke rol speelt ethiek bij het gebruiken van automatiseringstools bij het uitvoeren van een jaarrekeningcontrole?

Interviewee: Zo, dat is een goede vraag. Nou, ik denk dat ik daar toch wel weer terugval op wat ik net zei. Met het stukje gegevensbescherming bijvoorbeeld. Ik denk dat als je dat op een ethisch vlak kijkt, daar voornamelijk het stukje privacy gevoeligheid en zo natuurlijk in komen spelen. En ik denk dat dat in een bedrijf als [audit firm] wel iets centraler al bekeken wordt dan dat je bijvoorbeeld RPA zou toepassen in een, nou ja, iets kleinere organisatie, wellicht gewoon binnen een bedrijf en niet per se in een audit traject. Waar ik denk dat bij [audit firm] wel bij de collega's dat vertrouwen is tot tools die door [audit firm] ons aangedragen worden of die misschien zelfs voor [audit firm] worden ontwikkeld, wel in dusdanige mate onderzocht zijn dat we weten dat de tool veilig is om te gebruiken. Dus daarom denk ik dat op ethisch vlak binnen [audit firm], dat niet een heel erge rol speelt dat daar problemen door zouden kunnen komen.

Interviewer: Met ethische overwegingen in gedachten, in hoeverre moeten jaarrekeningcontroles worden uitgevoerd door computers?

Interviewee: Nou ja een jaarrekening kun je niet, zeg maar, je kunt geen jaarrekeningcontrole volledig automatiseren, denk ik. Vooral als je het over echt RPA hebt, dan gaat het natuurlijk puur om repetitieve taken. Nou ja, wellicht dat in de toekomst met artificial intelligence daar, hè, nog grotere stappen in gemaakt zullen worden, maar je hebt altijd wel het stukje mens nog in een jaarrekeningcontrole. Je hebt bijvoorbeeld sprake van schattingsposten. Nou ja, een schattingspost heeft bepaalde overwegingen daaraan ten grondslag. En overwegingen zijn gewoon gedachtes van mensen eigenlijk van zo zullen we het moeten doen. Nou ja, dat kan ... Op dit moment kan een computer dat nog niet. Maar goed, als je 40 jaar geleden zei dat we mobiele telefoons gingen hebben, dan zeiden

mensen ook, dat is belachelijk, dat kan niet. Dus ik heb in dusdanige situaties niet echt zoiets van het gaat nooit kunnen. Maar ik denk dat het accountantsberoep niet volledig in gevaar komt door de opkomst van IT, maar dat het net eerder een verschuiving is, zoals ik al eerder zei, naar net die subjectieve kant, in plaats van dat we hier met zijn allen vinkjes zitten te zetten voor een factuur aan te sluiten. Dus ik denk dat het het beroep wel kan veranderen, maar ik denk niet dat een hele jaarrekeningcontrole overgenomen kan worden door een computer. Vooral omdat dus er ook wel subjectieve elementen in de jaarrekening zitten en het niet alleen maar is, oké, als het aansluit met de administratie en de factuur, nou, dan zijn we er en dan klopt het, zeg maar.

Interviewer: Stel het zou wel mogelijk zijn vanuit een technische aspect. Denk je dat dat dan wenselijk zou zijn?

Interviewee: Je gooit een hele beroepsgroep dan natuurlijk weg. Zeg maar in de hypothetische situatie dat een hele jaarrekening gecontroleerd kan worden door een computer. Nou ja, bedrijven zullen er blij om zijn, want een jaarrekeningcontrole kost natuurlijk ook best wel veel geld. En als bedrijven, nou ja, bij wijze van spreken een jaarrekening in kunnen lezen in een portal en die portal leest hun hele administratie en alles uit en dan komt er nog een hele hoop artificial intelligence waarschijnlijk voor de subjectieve elementen, en dat kost hun dan tweeduizend euro, in plaats van in sommige gevallen waar je over een fee spreekt van enkele tonnen. Nou dan zal een bedrijf daar wel happy om zijn. Nou ja hè, ik ben mijn beroep kwijt dan, dus ik vind het nog steeds leuk. Ja ik denk dat we er open voor moeten staan om een soort van combi, of een tussenweg daarin te vinden, waarin de computer wel, of de IT wel, een groot deel overneemt. Maar ik denk dat het vooral vanuit bedrijfs perspectief wel wenselijk zou kunnen zijn als dit zo geautomatiseerd zou kunnen. Maar dat zie ik in de komende 10, 20 jaar nog niet helemaal gebeuren, zeg maar.

Interviewer: Nou ja, je had het er net ook wel een beetje over, maar welke rol speelt welk cultuur nog meer bij het gebruik van automatiseringstools?

Interviewee: Ik denk dat het gebruik van zo'n tools wel van bovenaf gedragen moet worden, hè, dus dat het echt vanuit ja een MT ofzo wel gewoon gedragen is om zo'n tools te gebruiken. En dat het de taak is voor meerdere functies, zoals junior manager of senior assistenten, beetje de rol waar ik mezelf in begeef, en het management daarboven, om wel te stimuleren zulke tools te gebruiken. Uiteindelijk zijn deze groep mensen wel gewoon de personen die een beetje de controle aanpak zullen bepalen. Dus daar moet vooral ook wel de wil liggen om andere mensen daarin te stimuleren. Daarnaast denk ik dus qua cultuur dat het, als je het dan ook over werkplezier bijvoorbeeld hebt, vooral bij de lagere functies, minder ervaren functies, zo moet ik het zeggen. Dat daar wel het werkplezier door omhoog kan gaan, want nou ja, hè, niemand vindt het leuk om een hele dag alleen maar vinkjes te zetten omdat de factuur aansluit met wat er staat. Als zo'n dingen opgelost kunnen worden. Nou, dan is het ook wat leuker en wat uitdagender voor starters om andere dingen op te kunnen pakken waar ze zelf ook iets meer bij kunnen nadenken. Dus qua werkcultuur denk ik vooral dat het van bovenaf wel gedragen moet worden en vanuit daar eigenlijk die stimulans moet komen naar de lagere functiegroepen om het te gebruiken. En ja in werkplezier, denk ik dat het alleen maar kan toenemen als er zo'n tools geïmplementeerd worden.

Interviewer: Denk je dat het ook het tekort aan auditors misschien zou kunnen oplossen, of gedeeltelijk?

Interviewee: Ja zeker, als tijd oplost, dan lost het indirect ook het tekort natuurlijk op

hè. Want mensen hebben meer tijd voor andere dingen. Als je daar even uit wegdenkt dat er steeds meer ook weer hè, zoals ik zei dat ESG verhaal bijvoorbeeld, als je dat even wegdenkt en puur denkt van de taken die er nu zijn, en je kunt opeens een deel daarvan automatiseren. Nou ja, dan heb je daar minder tijd voor nodig, dus dan los je automatisch ook wel enigszins het tekort aan accountants op natuurlijk. Ik denk ook dat doordat er natuurlijk een tekort van accountants is, dat de vraag net zo groot is om zo'n automatiseringstools te kunnen toepassen.

Interviewer: Je denkt dat daar de vraag vandaag komt?

Interviewee: Enigszins wel, hè? Mensen ervaren natuurlijk werkdruk, maar als ze erachter komen dat ze de werkdruk kan afnemen door deels te automatiseren. Nou ja, dan draagt dat wel bij aan de vraag.

Interviewer: Wat voor ondersteuning verwacht je te ontvangen van een IT-ondersteuningscentrum wanneer je iets van RPA wilt gebruiken?

Interviewee: Nou, ik denk dat de tools van RPA die we gebruiken wel vaker al natuurlijk centraal geregeld worden. Ik denk wel dat er openheid moet zijn vanuit zo'n IT ondersteuningscentrum, om open staan voor nieuwe ideeën bijvoorbeeld. Ik denk dat dat wel ook wel gebeurt, omdat we natuurlijk, zoals ik net noemde, dat audit innovation team hebben binnen de afdeling, die eigenlijk een beetje de schakel zijn, dus wat willen de mensen nu en wat kunnen we in IT landschap daarin betekenen. Dus ik denk qua als je het wilt gaan gebruiken, nou ja, het moet gewoon duidelijk zijn, en er moet goede ondersteuning zijn als je vragen erover hebt. Bijvoorbeeld op het gebied van informatieportals, of dat je een telefoonnummer kunt bellen als het even niet lukt. Dat moet wel aanwezig zijn. Aan de andere kant moet daar dus die openheid wel zijn om nieuwe ideeën te kunnen aandragen.

Interviewer: En hoe denk je dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op medewerkers? Dus je had het al wel over werkplezier, denk je dat het bijvoorbeeld invloed kan hebben op creativiteit of innovatie van medewerkers?

Interviewee: Denk ik wel. Doordat dus de simpelere taken kunnen worden overgenomen, is er net meer ruimte voor het stukje denken, wat dus ook wel bijdraagt aan het stukje creativiteit van medewerkers denk ik, want je hebt gewoon meer ruimte om je te focussen op de subjectieve, menselijke kant van het werk. Dus dat nodigt ook weer uit om dingen anders aan te pakken. Implementatie van nieuwe IT applicaties zoals een RPA vergt sowieso natuurlijk in het begin enige creativiteit van de medewerkers, omdat hè, werkprogramma's moeten omgegooid worden. Nou ja, de hele controle aanpak, die wijzigt. Dat vergt enige creativiteit van de mensen om daarmee om te gaan, of innovatief vermogen of hoe je het ook wil noemen. Dus werkplezier sowieso omhoog, dat heb ik eerder al toegelicht. Maar ik denk dus ook wel dat creativiteit en innovativiteit van mensen wel omhoog gaat, ook omdat doordat je, als je een basis tool hebt zoals ik bijvoorbeeld zei RobotX, dat was eerst echt puur voor het aansluiten van facturen. Maar ja, doordat mensen dat gingen zien, gingen ze ook weer zien van oh, maar kunnen we het dan niet ook hiervoor gebruiken? En hè, dat zorgt natuurlijk, is een beetje een soort vicieuze cirkel waar je in beland, waar mensen dus iets creatiever gaan zijn van oké, wat kunnen we nu doen om die audit nu nog verder efficiënt te maken door daar meer na te denken van oké, welke tools kunnen we daar nog voor implementeren? Dus ja, dat komt dan weer, dan komt er weer een volgend idee. Dus dat gaat een beetje door zo. Door de basis beschikbaar te maken, denk ik dat mensen ook wel iets meer gaan nadenken van hé, kunnen we dit nu nog ergens gebruiken?

Interviewer: Ja precies. Denk je dat het gebruik van RPA ook een invloed kan hebben

op de kosten voor de klant, of andere aspecten van de audit?

Interviewee: Uiteindelijk wel. Ja, budgetten van klanten zijn natuurlijk gebaseerd op werkbegrotingen die we opstellen. We maken een werkbegroting, nou ja, dan hebben we allemaal uurtarieven natuurlijk, en daar komt, dat is op basis van een aantal uren verwachting keer een bepaald tarief. Nou, dat tarief wordt gewoon vastgesteld, en die uren verwachting, nou als je daar natuurlijk iets lager gaat zitten, dan kun je audits vaak ook voor een goedkoper budget doen. Gezien het nu nog allemaal vrij nieuw is, het moet nog allemaal geïmplementeerd worden, mensen moeten eraan gewend raken, zie je nog niet altijd dat het direct voor een heel groot verschil gaat zorgen. Sowieso als het natuurlijk, twee uurtjes minder werk is voor een assistent, nou ja, dan spreken we over een paar honderd euro. Nou, dan ga je niet gelijk een heel budget ervoor aanpassen wat vaak tot in de honderdduizenden euro's kan lopen. Maar het is wel een gaand traject natuurlijk, dus hoe meer implementatie van IT systemen er komt, of IT applicaties, zo moet ik het zeggen, hoe meer efficiënt we zo meteen een audit kunnen gaan uitvoeren, en dat zul je wel gaan zien in het aantal uren en daardoor ook de prijs die daarmee samenhangt. Dus ik denk dat het op de lange termijn wellicht wel invloed kan hebben. Ik denk dat we daar nu nog in een te beginnende fase voor zitten.

Interviewer: En dan de laatste vraag. Welke andere voor- en nadelen denk je dat RPA zal hebben voor [audit firm] als accountantskantoor?

Interviewee: Ik denk dat je door de implementatie van meer IT ook wel een soort, zoals ik zei, een shift in het vak, dus de diepe werkzaamheden gaat krijgen en het maakt het beroep ook wel aantrekkelijker natuurlijk. Dus ik denk door het meer toepassen van IT tools zoals RPA, dat je daardoor ook wat veranderingen krijgt in de denkwijze en de werkwijze van accountants, waardoor je ook weer een andere groep mensen aantrekt die misschien wel, eigenlijk normaal meer affiniteit hebben met IT, maar toch ook wel een beetje dat bedrijfskundige of de financiële kant wel zien zitten. Die daardoor ook meer richting die beroepsgroep neigen. Accountants hadden natuurlijk van oudsher een beetje een reputatie van hè, de saaie mannen in de grijze pakken die langskomen en de hele dag alleen maar facturen zitten aan te sluiten, zeg maar. Je ziet wel een shift in het vakgebied en dat maakt het beroep wel weer aantrekkelijker. Ook voor mensen die wellicht weer iets anders georiënteerd zijn. Dus ik denk dat dat een groot voordeel is wat het wel meebrengt. Ja een nadeel kan zijn dat je natuurlijk wel te maken hebt met automatisering, dus ook met cyber risico's en dergelijke. Maar zoals ik net al zei, denk ik dat daar wel, vooral in grote organisaties zoals [audit firm] wel natuurlijk heel goed vooraf over nagedacht wordt. Als je het dan hebt over kleine organisatie. Ja, dan moet je natuurlijk oppassen dat ze daar wel genoeg over de informatieveiligheid ook nadenken. Maar dat het niet alleen maar zorgt voor verhoogde cyber risico's binnen hun organisatie. Of dat als opeens de IT het dan niet zou doen, dat mensen niet meer weten hoe het werkt nu eigenlijk zat, zeg maar. Ik denk dat dat nog wel een goeie is. De mens moet natuurlijk wel altijd blijven begrijpen wat die IT applicatie nu doet. Dat de afhankelijkheid van die IT niet dusdanig hoog wordt, dat als die IT applicatie eruit ligt, opeens geen kennis er meer is wat voor werkzaamheden er gedaan moet worden. Ik denk dat dat ook nog wel een belangrijk punt is.

Interviewer: Duidelijk. Nou dat waren alle vragen van mijn interview. En dan als afsluitende vraag wil ik nog vragen of er dingen zijn die je graag nog wilt noemen of uitleggen die je nog niet hebt genoemd?

Interviewee: Nee, ik denk dat we eigenlijk wel best wel wat aspecten hebben benoemd, dus ik heb ook niet echt iets wat me nu nog te binnen schiet. Nee.

Interviewer: Ok, super. Heel erg bedankt voor het interview. Dan ga ik het uitwerken, het transcript. En dan zal ik dat ook je naar toesturen.

Interviewee: Ja, dat is goed.

Interviewer: Nou dat was het dan, heel erg bedankt.

Interviewee: Geen probleem.

Transcript Interview AA5**Date:** 11-12-2023**Time:** 14:00 – 14:35 (35 minutes)**Place:** Office**Interviewee:** Sr. Assistant Accountant (AA5)

Interviewer: Nou, dank je wel voor het houden van een interview met mij. Mijn scriptie gaat over robotic process automation binnen de audit. En ik weet niet of je al een beetje bekend bent met RPA?

Interviewee: Ik heb er wel eens wat vakken over gehad, of nou niet specifieke vakken daarover, maar wel een beetje wat over geleerd. En ik nou ja, ik weet een beetje van RobotX, en zo, maar het is niet dat ik er heel veel van weet.

Interviewer: Nou ja, RPA is dus eigenlijk een tool die de acties van mensen op computers kan nadoen, bijvoorbeeld openen van applicaties, of dingen kopiëren plakken, muis en toetsenbord gebruiken. En omdat het eigenlijk hetzelfde doet als een mens, wordt RPA voornamelijk gebruikt om echt gestandaardiseerde en repetitieve taken te automatiseren. Waar geen menselijke inschattingen voor nodig zijn. En het doel van mijn onderzoek is om te achterhalen wanneer en waarom een RPA implementatie als succesvol wordt beschouwd. Voordat we beginnen wil ik je nog even formeel vragen of je het informatieblad hebt gelezen?

Interviewee: Ja.

Interviewer: En daar ook mee akkoord gaat?

Interviewee: Ja.

Interviewer: Ok, super. Dan wil ik je eerst nog een paar persoonlijke vragen stellen. Wat is jouw functie binnen [audit firm]?

Interviewee: Assistent accountant. Oh nee ik ben nu senior assistent accountant. Ja, senior assistent accountant.

Interviewer: En hoeveel jaar ervaring heb je in de audit sector?

Interviewee: Iets meer dan twee, twee en een half.

Interviewer: Wat is de hoogste academische graad die je hebt behaald?

Interviewee: Behaald is master diploma. bezig met post-master.

Interviewer: En als ik het mag vragen, wat is je leeftijd?

Interviewee: Ik ben 24. Ik moest er even over nadenken.

Interviewer: Nou ja bij [audit firm] wordt RPA ook al gebruikt, bijvoorbeeld Datasnipper of RobotX. En bij de vragen bij dit interview ben ik op zoek naar antwoorden die echt betrekking hebben op RPA specifiek, of andere vergelijkbare automatiseringstools, en dus niet kunstmatige intelligentie.

Interviewee: Dus niet ChatGPT, dat is meer kunstmatige intelligentie?

Interviewer: Inderdaad.

Interviewee: Ja, ok.

Interviewer: Ten eerste, bij het gebruik van RPA tools en andere automatiseringstools, welke technische aspecten van deze tools zijn belangrijk voor jou? Dus dan bedoel ik aspecten die betrekking hebben op het gebruik van zulke tools.

Interviewee: Wacht even, bedoel je meer van, het is belangrijk dat het makkelijk in zijn werking is, dat soort dingen?

Interviewer: Ja dat soort dingen.

Interviewee: Want als ik dan bijvoorbeeld naar RobotX kijk, vind ik het wel inderdaad belangrijk dat het makkelijk in zijn werking is, zodat het niet meer tijd kost dan als je het zelf zou doen bijvoorbeeld. En ik snap wel dat je er eenmalig misschien even tijd in moet stoppen om het te leren, maar als je het dan eenmaal door hebt dat het dan heel snel gaat en dat dat niet, want dan ook de uitkomsten die daaruit komen redelijk volledig zijn, en niet dat je achteraf zelf nog bijna alles opnieuw moet . . . Je moet het natuurlijk even bekijken, maar niet allemaal nog zelf moet gaan invullen, terwijl de RobotX dat eigenlijk zou moeten doen. Dus vooral dat het makkelijk in zijn werk is en dat het volledig is.

Interviewer: Met volledig, bedoel je dan dat het hetzelfde doet als wat jij zou doen?

Interviewee: Ja, in ieder geval hetzelfde als wat ik zou doen, behalve inderdaad het oordeel erover geven. Maar in ieder geval als je allemaal documenten invoert en hij moet zelf aansluitingen voor jou maken dat niet de helft van de vakjes leeg is, dus dat je die aansluitingen zelf nog moet gaan maken, dat meer. Dat eigenlijk alleen jij nog het hoeft na te kijken en een oordeel daarover te vellen. Dat bedoel ik ermee.

Interviewer: Ja precies. Hoe goed zijn de automatiseringstools die beschikbaar zijn bij [audit firm], zoals RobotX of Datasnipper, geïmplementeerd voor de taken waarvoor ze zijn ontworpen?

Interviewee: Dat kan wel echt beter nog, vooral binnen [audit firm]. Ik probeer er zelf de laatste tijd echt meer gebruik van te maken, omdat er best wel veel mogelijkheden zijn en ik ken ook heel veel van de mogelijkheden om eerlijk te zijn, nog niet. Maar ook op de afdeling merk ik dat het nog niet echt geïmplementeerd is op de afdeling, dat mensen er nog een beetje bang voor zijn om het te gebruiken, dus het toch sneller zelf gaan doen. En dat er wel steeds meer teams het proberen te implementeren in onze werkzaamheden. En daar probeer ik zelf ook wel aan bij te dragen, maar de kennis is nog gewoon een beetje te beperkt hier, dus dat mensen er toch minder snel naar zullen grijpen en het zelf willen doen. Als je dat ermee bedoelt dan.

Interviewer: Ja, en waarom denk je dat mensen er bang voor zijn om het te gebruiken?

Interviewee: Omdat ze niet weten hoe het moet en als ze niet weten hoe het moet, en ze weten op een andere manier wel hoe het moet, dan zullen ze sneller neigen naar dat doen wat ze wel weten, dan om even moeite erin te stoppen om het te leren, omdat ze allemaal al zo druk zijn en daar geen tijd voor hebben. En natuurlijk de eerste keer is het allemaal nieuw, dus dan kost het net iets meer tijd, maar uiteindelijk zal het efficiënter zijn, dus ze moeten gewoon even die tijd erin stoppen. En dat hebben de meeste mensen denk ik vanwege de drukte er niet voor over. Denk ik.

Interviewer: Hoe zou je dat kunnen doorbreken?

Interviewee: Nou, sowieso, we hebben bijvoorbeeld zo'n audit tools team hier op de afdeling, en de mensen die daarbij betrokken zijn, die proberen echt in hun teams ook te zorgen dat mensen die tools gebruiken, dus RobotX en zo. En je hebt gewoon mensen

nodig die, vooral managers eigenlijk in het teams, die zeggen, neem maar even de tijd voor om het te leren en om het goed in het dossier te krijgen, zodat we volgend jaar profijt van hebben. En eigenlijk zou het dus meer vanuit hogerop moeten komen. Dat wij gewoon te horen krijgen van, doe het op deze manier, want dan doen mensen het wel. Maar nu weten mensen niet hoe het moet, dus dan doen ze het op de oude manier. Dus ik denk van hogerop zeggen dat ze het moeten doen. En misschien nog iets meer informatie en presentaties over hoe het allemaal werkt en wat de mogelijkheden zijn.

Interviewer: Ja. En zijn er aspecten die je mist in dergelijke tools of aspecten waar je juist het meest van profiteert?

Interviewee: Mis vind ik echt moeilijk, want volgens mij kan je er, uiteindelijk zou je er heel veel mee kunnen wat ik niet weet, dus waar ik ook niet echt op zou komen. Maar de laatste tijd probeer ik het dus meer te gebruiken. Vooral RobotX, bijvoorbeeld tijdens de interim voor het invoeren van de lijncontroles. En toen ik dat eenmaal doorhad, ging het zo snel. Dat vond ik echt fijn, dus. Wacht wat was ook alweer de vraag, wat ik mis, of wat ik juist ...

Interviewer: Waar je juist van profiteert.

Interviewee: Waar ik van profiteer is in ieder geval ja, die makkelijke aansluitwerkzaamheden tijdens de interim of eindejaars, gaat zoveel sneller, dat ik dat niet meer zelf hoeft te doen, is veel efficiënter, daar profiteer ik van. En wat ik nog mis is, nou in het algemeen dat weinig mensen nog weten hoe het moet, dus dat je ook moeilijk aan mensen kan vragen hoe het moet. En qua wat het nog allemaal kan. Nou, de kwaliteit ervan ... Het is allemaal nog in ontwikkeling, dus bijvoorbeeld sommige onderdelen gebruiken we dit jaar voor het eerst. Ja, daar zitten nog allemaal verbeteringen in, van, de kwaliteit die je ziet is gewoon nog niet zo heel hoog. Maar ik zie er wel potentie in. Maar qua onderdelen, qua echt werkzaamheden die ik nog mis, zou ik even niet kunnen bedenken. Lastig.

Interviewer: En bij het uitvoeren van audittaken met RPA, dus bijvoorbeeld een lijncontrole, welke informatie output moet een RPA tool dan bevatten?

Interviewee: Nou gewoon dat hij zelf een soort van, aansluitingen kan maken. Dus dat jij niet meer hoeft te zoeken, dat die gewoon die documenten kan scannen en de gelijkenissen kan zoeken, dat jij dat niet meer hoeft te doen, en dan kan jij daar alleen nog het oordeel voor geven van dit is goed of dit is fout, hier moeten we wat mee. Dus vooral echt aansluitingen maken, dus de makkelijke aansluitingen, wat zoveel tijd bespaart. Dat.

Interviewer: En qua output, dus hoe het eruitziet of dat soort dingen?

Interviewee: Niet te uitgebreid. Ik denk gewoon. Ja ik vind het heel lastig. Soms kunnen ze iets van vinkjes of zo niet, want dat is meer, dit is goed of fout, en dat moet je eigenlijk meer zelf bepalen. Maar echt gewoon cijfers en woorden die je zoekt, dat je dat als output krijgt van, dat heb ik hierin gevonden en dat sluit daarmee aan. Als ik nu even die lijncontrole in mijn hoofd heb, zoiets denk ik.

Interviewer: En wat zijn de doelen of doelstellingen bij de beslissing om een automatiseringstools zoals RPA te implementeren? Wat denk je dat [audit firm] wil bereiken met de implementatie van zo'n tool?

Interviewee: Efficiëntie. Dus het efficiënter maken van de controle, kortere doorlooptijd. Veel controles lopen best wel uit, die tijd die je nu overhoudt, kan je gebruiken voor

de lastigere en meer oordeelswerkzaamheden en dat de makkelijke werkzaamheden juist heel snel gedaan kunnen worden door RobotX bijvoorbeeld. Dus efficiëntie en tijdsbesparing.

Interviewer: Met de tijd die je bespaart, waar zal je die dan aan besteden?

Interviewee: De werkzaamheden waar je dus oordeelsvorming voor nodig hebt, dus professional judgement, de werkzaamheden waar je dat voor nodig hebt. En sowieso, er is natuurlijk echt een krapte op de markt, dus er zijn heel veel klanten. Als je tijd overhoudt kan je meer klanten doen, dus het hoeft niet per se meer tijd over voor 1 klant. Je kan ook de klant korter doen en meerdere klanten dan kunnen aannemen, en dat zorgt denk ik ook voor minder stress op de afdeling überhaupt.

Interviewer: En dan in welke scenario's zul je waarschijnlijk geen gebruik maken van een automatiseringstool als deze wel beschikbaar is?

Interviewee: Nou, ik denk, ik heb nu twee dingen in mijn hoofd. 1, als er dus een oordeel moet worden gevormd, wat niet op basis van een sample is, ik vind het echt moeilijk om te zeggen nu, maar waar echt een menselijk brein voor nodig is. Want soms moet je bijvoorbeeld beoordelen of iets fraude is. Op zich zou je daar RobotX misschien echt wel ergens voor kunnen gebruiken, maar het eindoordeel, daar zitten altijd meer overwegingen onder dan dat RobotX kan zien, dus daar heb je altijd nog een menselijk oordeel bij nodig. En ten tweede denk ik, bij [audit firm], wanneer we het niet zullen gebruiken, en dat is, dat gaan we straks denk ik ook weer hebben, wat trouwens ook bijdraagt aan waarom [audit firm] het nog niet zo heel erg implementeert. We hebben telkens heel veel nieuwe stagiaires en nieuwe starters, die dan in dienst komen, en die kan je niet gelijk in het diepe gooien met allemaal moeilijke werkzaamheden, die moeten starten met de makkelijke dingen. Wat eigenlijk RobotX over zou kunnen nemen. Maar wat een goede basis is voor een stagiair om te leren. Dus in die tijd, als je heel veel stagiaires over hebt, zeg maar, denk ik dat ze minder snel RobotX zullen gebruiken en minder snel een stagiair inzetten om bijvoorbeeld snel een jaarrekening door te tellen ofzo, dat kan je ook gewoon automatiseren en een robot laten doen. Maar dat kan je ook een stagiair laten doen, zodat die een blik krijgt van de hele jaarrekening. Dus ik denk dat het daardoor ook minder is.

Interviewer: Denk je dat het ook nog invloed kan hebben op hoe mensen worden opgeleid tot accountant?

Interviewee: Ja, uiteindelijk wel, dat ze toch niet meer die focus gaan doen op de basis werkzaamheden en het aansluiten. Nou vind ik dat zelf wel eigenlijk heel belangrijk om te weten hoe dat allemaal gaat om de rest te kunnen begrijpen. Dus ik denk wel dat je die onderliggende kennis nodig hebt, maar uiteindelijk zal de focus steeds meer gaan liggen op echt de oordeelsvorming en minder op de standaard aansluitwerkzaamheden, denk ik.

Interviewer: Waarom denk je dat zo'n RPA tool niet zou kunnen worden gebruikt voor menselijk oordeel?

Interviewee: Omdat ik denk dat een RPA tool niet alles kan weten, bijvoorbeeld bepaalde gevoelens die ergens bij komen kijken of gewoon bepaalde overwegingen waar die RPA geen weet van heeft. Bijvoorbeeld iemand kan een fout maken, is dat fout of fraude? Dat kan je vaak ook ... daar moet je veel meer informatie over hebben die je kan navragen bij een persoon maar die die RPA tool niet weet. Die kijkt vaak dan gewoon naar bepaalde eisen. Voldoet het daar aan, fraude of niet? Maar er kan zoveel meer achter liggen, dus ik denk gewoon, alle extra aanvullende informatie die ergens bij komt kijken, dat zo'n RPA

tool dat niet weet en kan, en een mens kan daar dan uiteindelijk veel dieper op in gaan. Maar dat kan dan wel vanuit een RPA tool, die bijvoorbeeld zegt, nou misschien gaat het hier fout ofzo, en dan kan een mens daar uiteindelijk op door en de achterliggende redenen daarachter zoeken.

Interviewer: Dus dat is meer vanwege de technische aspecten dat het gewoon niet mogelijk is, en niet dat het niet wenselijk zou zijn?

Interviewee: Ja, ik denk vooral dat het niet mogelijk is, en dat mensen er misschien ook, al zou zo'n RPA tool dat wel kunnen, weet ik niet of ze erop vertrouwen. Maar dat is misschien met de jaren dat dat steeds minder wordt, maar omdat het allemaal nog zo nieuw is, zie je toch dat mensen dan minder snel een RPA tool vertrouwen, van ja, maar weet hij dat dan wel echt? En als je dat al jaren in gebruik hebt en je weet dat het eenmaal echt werkt, dan neemt het vertrouwen toe. Dus ik denk wel een combinatie van beide, maar vooral de technische aspecten dat het niet mogelijk is.

Interviewer: Denk je dat een gebrek aan ervaring met RPA tools collega's waarschijnlijk zal ontmoedigen om dergelijke tools te gebruiken?

Interviewee: Ja, dat denk ik heel erg. Mensen vinden dat allemaal te moeilijk en dan inderdaad gebrek aan ervaring betekent dat ze er tijd in moeten stoppen om het te leren, al kost het soms echt heel even tijd, maar dat weet men niet. En als iets tijd kost, dan hebben ze daar geen zin in, want ze hebben het al druk genoeg. En wat de boer niet kent, dat eet hij niet, of zo iets. Dat wat ze niet kennen, dat gebruiken mensen gewoon minder snel. Dus ja, ervaring is daarin denk ik wel een belangrijke factor.

Interviewer: Ik had het eigenlijk al een beetje gevraagd, maar hoe ga je daarmee om?

Interviewee: Ik, of gewoon hoe moet [audit firm] daarmee omgaan? Ja, meer presentaties over geven en inderdaad vanuit hogerop een soort van, ja aanmoedigen om dat juist te gaan gebruiken in je teams zodat mensen het wel moeten doen en dat ze daar . . . Ja, als je het verplicht wordt om te doen, dan krijg je daar vanzelf ervaring mee en dan merkt men hoe makkelijk het is en hoe snel het gaat, dus van hogerop gewoon zeggen dat men het moet doen.

Interviewer: Hoor ik wel vaker trouwens, ook met deze interviews.

Interviewee: Ja, want als het, als je het andersom zou doen, en het zijn juist de lagere functies die zeggen, wij doen het. Uiteindelijk moet de persoon hogerop het ook reviewen, dus die snappen er dan weer niks van, en zij zijn uiteindelijk eindverantwoordelijk. Dus wij doen uiteindelijk wat zij willen, wat zij zeggen, want het is hun verantwoordelijkheid. Dus wij kunnen wel met nieuwe ideeën komen, maar toch ook vaak de wat oudere generaties, die kennen het niet. Dus als wij ermee komen, dan wordt dat sneller denk ik afgekeurd, en als iemand van hogerop ermee komt, dan doen de lagere functies het wel. Dus dat is het belangrijkste. En bij dat team van laatst merkte ik heel erg dat dat goed werkt. Want de manager zei, we gaan de lijncontrollers met RobotX doen. Dat hebben we allemaal gedaan en nu weet ik hoe het werkt en hoe makkelijk het is.

Interviewer: Dus het ligt ook wel aan de managers, die moeten het ook wel kunnen begrijpen?

Interviewee: Ja, heel erg. Dus die moeten er eigenlijk ook over geïnformeerd worden. En ik, alle functies, die moeten, het is ook niet . . . Dat hebben ze laatst gedaan, [audit firm] heeft allemaal presentaties gegeven voor de starters, hoe dat werkt, wat ik super goed

vind, want die worden dan meteen opgeleid met zo kan je het doen op die manier. Maar de mensen die het moeten gaan reviewen, die hebben geen idee hoe het werkt, dus die moedigt het niet aan om dat te doen. Dus daarom, alle functies die het moeten leren en van bovenaf dat het moet komen dat ze echt je gaan aanmoedigen om het te doen.

Interviewer: En hoe denk je dat kwesties met betrekking tot gegevensbescherming, audit standaarden of andere regelgeving van invloed zijn op het gebruik van RPA?

Interviewee: Nou ja, qua gegevensbescherming, je moet gewoon wel tools gebruiken die binnen [audit firm] zijn, en dat je er gewoon alles in kan uploaden wat je wil, maar dat dat niet buiten [audit firm] terechtkomt. Dat is denk ik het allerbelangrijkste. Maar ik denk dat [audit firm] dat ook niet zou doen. En wat zei je nog meer, met audit richtlijnen? Dat moet echt weer de mensen zelf gaan beoordelen, denk ik. Dus dat je daar weer dat menselijke aspect nodig hebt. In hoeverre het in de richtlijnen valt en volgens de regels is. En natuurlijk nou ja, als [audit firm] een samenwerking aangaat met een bepaalde tool waarmee je dat kan doen, dat zij van tevoren natuurlijk al helemaal beoordelen of die tool wel volgens de richtlijnen werkt. En dan uiteindelijk de uitkomsten moet je als accountant weer gaan beoordelen volgens de richtlijnen.

Interviewer: In welke gevallen zou een RPA implementatie volgens jou het meest succesvol zijn?

Interviewee: In welke gevallen, als in iets heel specifiek? Want ik denk alleen maar aansluitwerkzaamheden. Dat is, dat denk ik . . .

Interviewer: Nou, niet per se wat voor taken, maar meer, de abstracte aspecten ervan.

Interviewee: Sorry, hoe?

Interviewer: Het ligt meer een beetje aan je eigen interpretatie, want ik houd de vraag best wel open.

Interviewee: Wacht wil je de vraag nog 1 keer zeggen?

Interviewer: In welke gevallen zou een RPA implementatie volgens jou het meest succesvol zijn?

Interviewee: Nou ik denk zoals wat ik aan het begin zei, als de RPA een hele makkelijke taak kan overnemen, dus die heel makkelijk geautomatiseerd kan worden, waardoor het jou dus uiteindelijk minder tijd gaat kosten, dus niet, hij moet inderdaad zoals ik al zei, wel het werk een beetje goed, volledig doen, en niet dat je driekwart nog zelf moet gaan invullen, dus een tool die goed werkt waardoor je veel tijd bespaart, en die tijd kan gebruiken voor dingen die eigenlijk iets belangrijker zijn om meer tijd aan te besteden, zoals lastige kwesties.

Interviewer: En is efficiëntie dan het enige wat belangrijk is?

Interviewee: Ja, ik denk het wel. Ja, efficiëntie en het moet natuurlijk goed werken allemaal. Maar dat is denk ik het belangrijkste waarvoor we dit zouden gaan gebruiken. Ik zou in ieder geval even niks anders weten. Misschien als men iets zou zeggen van oh dit, dat ik denk, oh ja. Maar ik denk gewoon zodat het allemaal efficiënter en sneller kan vanwege het tijdgebrek wat wij hebben. En misschien zou het uiteindelijk, want mensen maken denk ik toch wel sneller fouten misschien dan computers, dus het voorkomen van menselijke fouten. Als je moe bent, door dat soort dingen dat je even snel iets niet ziet

en een RobotX die maakt niet fouten omdat hij moe is of zo. Dus ik denk het weghalen van menselijke fouten. Want de fouten die RobotX maakt, die haalt de mensen er dan weer uit, dus dat het elkaar . . . De kwaliteit verbetert uiteindelijk. Dat. Meer weet ik niet.

Interviewer: En naar jouw eigen mening, welke rol speelt ethiek bij het gebruik van automatiseringstools bij het uitvoeren van een jaarrekeningcontrole? Dus bijvoorbeeld, in hoeverre moeten jaarrekeningcontroles worden uitgevoerd door computers?

Interviewee: Ik denk dat een best wel groot deel kan worden uitgevoerd door computers, behalve als je dus inderdaad oordelen moet gaan vormen over fouten die in een jaarrekening zitten. Dat moet een mens doen. Dus de robots kunnen echt het grootste deel allemaal controleren, denk ik. Als dat ooit allemaal mogelijk is. Maar om dan uiteindelijk vast te stellen of een fout terecht is of niet, of het gecorrigeerd moet worden of niet, waarom het niet wordt gecorrigeerd, of het een geval van fraude is, of andere veronderstellingen over een bedrijf zoals continuïteit en zo. Dat kan allemaal met behulp van RobotX, maar het uiteindelijke oordeel moet dan worden gevormd door een mens. Dus ik denk dat het grotendeels kan worden overgenomen, maar niet helemaal.

Interviewer: En dan ook, bedoel je dan echt, vanuit ethisch perspectief?

Interviewee: Ja dat denk ik ook wel.

Interviewer: We hadden het er al een beetje over. Welke rol speelt de werkcultuur bij het gebruik van automatiseringstools?

Interviewee: Best een grote rol. Als binnen het bedrijf niet wordt aangemoedigd om het te gebruiken dan gaat men het niet doen. En hier, ze proberen het wel, maar ze kunnen echt nog wel harder hun best doen. Omdat ik gewoon zie dat heel veel mensen het nog niet gebruiken. Of toch snel teruggaan naar het makkelijke, of wat ze denken dat het makkelijke is, het oude. Dus als het vanuit de werkgever wordt gestimuleerd om dat te gebruiken dan, dat is gewoon heel belangrijk.

Interviewer: Dan wil ik je nog wat vragen over de IT ondersteuning die je ontvangt binnen [audit firm]. Welke ondersteuning verwacht je te ontvangen van een IT-ondersteuningscentrum wanneer je een automatiseringstools zoals RPA gebruikt of wilt gebruiken?

Interviewee: Van dus een soort IT support, bedoel je? Nou die zou ik eigenlijk zelf alleen benaderen als het programma niet werkt, met errors, of echt hele technische problemen. En als ik het niet begrijp, dan zou ik gewoon bij iemand van de afdeling zelf terecht kunnen, dus iemand die daar ervaring en verstand mee heeft, van heeft, en dan een IT center echt puur voor de technische problemen, storingen, errors, dat soort dingen.

Interviewer: En wat voor, bijvoorbeeld, trainingen of cursussen verwacht je te ontvangen bij [audit firm]?

Interviewee: Wat er allemaal is, welke onderdelen er zijn, en ik vind dat ze eigenlijk heel erg moeten focussen op mensen trainen in echt het uitvoeren. Dus ze kunnen inderdaad vertellen wat er allemaal is, nou ja, dan heb je nog steeds geen idee. Uit ervaring heb ik gewoon gemerkt, je moet het gewoon doen. Dus ga maar in een presentatie, bijvoorbeeld in groepjes zitten, en ga maar een lijncontrole in RobotX bijvoorbeeld doen zodat je het een keer hebt gezien, en dat werkt dus echt veel beter. Dus dat zou ik eigenlijk verwachten vanuit [audit firm] en dan voor alle functiegroepen. Dus niet alleen de lage.

Interviewer: En heb je ook wel eens het gevoel dat bepaalde tools bestaan, maar dat je daar het bestaan niet vanaf weet?

Interviewee: Ja. Ik weet bijvoorbeeld ook wel bepaalde dingen die ook kunnen. Je hebt ook van die debiteuren tools en zo. Ik heb die nog nooit gebruikt. Niemand heeft het ooit echt aan mij laten zien, dus ik weet wel bijvoorbeeld een beetje dat het bestaat. Maar ik weet echt totaal niet wat je er eigenlijk mee kan. En bijvoorbeeld, soms heb je dan presentaties dat inderdaad iets wordt benoemd van ja, dit komt eraan of dit hebben we. Maar wat het nou eigenlijk is en wat je ermee kan? Ik hoorde een keer dat je ook notulen kan laten door . . . ik weet niet of dat RPA is, maar dat je dan notulen kan laten doorlezen en de belangrijkste dingen eruit kan laten halen. Ik weet helemaal niet waar dat staat of waar ik dat kan doen, dus volgens mij zijn er wel meer onderdelen dan dat ik echt gebruik en echt weet van heb.

Interviewer: Hoe denk je dat [audit firm] dat kan bevorderen, dat men wel weet wat er allemaal beschikbaar is?

Interviewee: Nou bijvoorbeeld, laatst hadden we zo'n webinar van een nieuwe tool. Dat is al best wel nuttig omdat ze gewoon uitgebreid 3 kwartier zijn gaan praten over 1 tool en wat je daar allemaal mee kan. Maar vooral, aanmoedigen, of in ieder geval doorgeven van, dit is er, en in ieder geval, bijvoorbeeld bij dat audit tool team, en dat die het echt gaan aanmoedigen tijdens de werkzaamheden. Want nog steeds een presentatie alleen is niet genoeg. Mensen moeten het echt gaan doen, voordat je begrijpt wat allemaal de mogelijkheden zijn, want anders gaat het ene oor in andere oor uit. Dus mensen bevorderen op een of andere manier om het gewoon te doen, en dat kan middels verplichte presentaties zijn waarbij je opdrachten moet maken. Of door echt in teams gewoon te verplichten ja, dat klinkt zo hard, maar het bijna te verplichten, je moet het nu via deze manier doen en niet op de oude manier. Want dan kom je pas echt achter alle mogelijkheden die er zijn.

Interviewer: En, denk je dat een IT-ondersteuningscentrum ook moet bijdragen aan het veranderen van de werkcultuur, om het gebruik van zulke tools wel aan te sporen?

Interviewee: Nee, ik denk een IT-ondersteuningscentrum echt totaal niet. Maar meer, in ieder geval bij [audit firm] op de afdeling, gewoon mensen die echt hier werken en zelf ook het werk uitvoeren en die gespecialiseerd zijn in die tools, zoals dus dat audit tools team of hoe dat ook heet. Digital, heet het zo iets? Ik weet niet hoe het heet, maar ik weet wel wie het zijn. Dus bepaalde mensen op de afdeling die er gewoon veel van weten, bij wie je dus altijd terecht kan voor makkelijke vragen. En niet over een . . . ik vind dat IT echt puur, storingen, errors, dat soort dingen. En dat het echt op de afdeling veel toegankelijker ook. Als je gewoon bij een directe collega kan vragen in plaats van iemand moet bellen die je niet kent. Vind ik. Dat maakt het ook toegankelijker uiteindelijk om te gebruiken.

Interviewer: Dan wil ik je tot slot nog wat vragen stellen over de netto voordeel van RPA. Hoe denk je dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op medewerkers? Dus dan bijvoorbeeld met betrekking tot werkplezier, creativiteit, innovatie.

Interviewee: Nou, ik denk uiteindelijk, als het dus, dat 1, men wordt er productiever van. Dat sowieso. En ik denk dat het uiteindelijk ook voor meer werkplezier kan zorgen, omdat de saaie taken worden vervangen, en het blijft wel de lastigere dingen blijven over. Dat kan men misschien minder leuk vinden, dat weet ik niet. Maar, wat wilde ik nou nog meer zeggen. Ik had net nog iets mijn hoofd. Oh ja, ik denk dat wel weer qua werkplezier beter wordt omdat stress gewoon omlaag gaat. Als het uiteindelijk echt blijkt dat je meer tijd

overhoudt voor de belangrijke dingen. Dat ja, dat zorgt gewoon voor veel minder stress, want iedereen heeft veel te veel te doen. En als dat kan worden afgenomen, dan denk ik dat het kan leiden tot werkplezier en dus meer productiviteit, dat vooral.

Interviewer: En hoe zullen automatiseringstools de jaarrekeningcontrole beïnvloeden? Dus bijvoorbeeld de kwaliteit van de audit of kosten voor de klant, of andere aspecten.

Interviewee: Kosten voor de klant zullen omlaag gaan, want je hebt minder uren nodig. Gok ik. Verder qua kwaliteit denk ik dat het dus omhoog gaat omdat de RPA haalt de menselijke fouten eruit en de mensen haalt vervolgens de fouten vanuit de RPA eruit, dus je houdt minder fouten over. Dus dat verbetert de kwaliteit. Dus ja kosten omlaag, kwaliteit omhoog, dat denk ik.

Interviewer: En zijn er ook nog andere aspecten van de audit waar het van invloed op kan zijn?

Interviewee: Nou ja, zoals ik net al zei, dan het werkplezier, dus gewoon de sfeer in het team en op de afdeling. Als je er dus echt meer tijd van overhoudt. Dus dan ja, qua sfeer op de afdeling ook wel. Verder. Welke punten zei je net nog meer in de vraag?

Interviewer: Nou dat zijn de twee punten die ik had benoemd. Maar het is gewoon wat je zelf vindt.

Interviewee: Ja verder denk ik, ik denk, maar dat is hoe ik het zie, dat het echt vooral inderdaad die efficiëntie, productiviteit is. En de kwaliteit dat er beter op wordt. Maar het is ook niet dat het nog veel meer zal veranderen, want ja, denk ik, je weet het niet. Misschien gaan er banen verdwijnen, dat zou zomaar kunnen. Maar goed, we hebben al krapte, dus op zich is dat ook niet ... En het zal ook nooit zijn dat het helemaal verdwijnt, omdat je dus altijd dat menselijke aspect nodig hebt en het staat in de wet dat je die derde, die onafhankelijke partij moet het controleren. Dus ik denk dat het nooit helemaal zal verdwijnen.

Interviewer: Denk je dat er ook mensen zijn die bang zijn om hun baan te verliezen?

Interviewee: Nog niet. Nee, ik denk pas als het echt groot gaat worden en we gaan zien wat de voordelen daarvan is. Maar dat moet de toekomst zich laten zien. Dat het dan eventueel zou kunnen, dat mensen er op gegeven moment bang voor worden, als heel de wereld meer gerobotiseerd wordt en er andere banen gaan verdwijnen. Maar zolang er hier kracht is, dan is men daar nog niet bang voor.

Interviewer: En dan de laatste vraag, zijn er nog andere voor- of nadelen die RPA zal hebben voor [audit firm] als accountantskantoor?

Interviewee: Ik denk dat de winst omhoog gaat. Voordeel voor [audit firm]. Dus ja, dat het uiteindelijk qua geld, technisch beter is. Ook al zou dat investeringen zijn in die programma's, dat gaan ze echt wel eruit terug verdienen. En volgens mij heb ik verder echt alles al genoemd, want ik, ja, efficiëntie, productiviteit, misschien werkplezier en kwaliteit, maar meer zie ik er dan ook weer niet van. Je moet gewoon even de tijd nemen om het te begrijpen. Dat is het belangrijkste. Dan is het heel makkelijk. En dat die tools zelf ook nog wel verbeterd kunnen worden, maar dat zie je hier op de afdeling ook wel, want bijvoorbeeld met RobotX. Daar zijn ze heel erg wel aan het ... De mensen die het gebruiken, daar verzamelen ze wel een beetje informatie bij van wat kan er beter, want dan kunnen we dat doorgeven aan die ontwikkelaars die dat doen, zodat we volgend jaar er echt goed gebruik van kunnen maken, want het zit nu nog een beetje in de kinderschoenen

als het het eerste jaar is natuurlijk. Dus ja, het moet nog wel verbeterd worden. Als dat helemaal goed gaat, dan denk ik dat er heel veel voordelen zijn.

Interviewer: Hoe denk je dat de band is tussen de mensen die zulke tools maken en de auditors die de tools gebruiken? Dus je hebt bijvoorbeeld dat mensen bij IT niet de werkzaamheden zelf uitvoeren, dus hebben ze er minder verstand van, maar auditors hebben dan weer minder verstand van IT.

Interviewee: Daarom denk ik dat er echt heel goed contact onderling moet zijn. Want ja, we weten allebei hele andere dingen. Zij weten hoe je het in elkaar tovert, maar wij kunnen het uiteindelijk in de praktijk zien of het werkt. En dan moet je goed contact daartussen onderhouden, wat volgens mij dus wel gebeurt vanuit dat audit tools team die dan een beetje informatie verzamelen uit de praktijk. Het is echt heel belangrijk om die punten weer door te geven aan de ontwikkelaars, dat zij daar wat mee kunnen, en niet dat het twee aparte partijen zijn, dan gaat het niet werken. Het moet echt een soort van samenwerking zijn tussen de twee. En dat er echt goed gecommuniceerd wordt, wat er beter kan en waarom. En dan weten zij vast wel hoe dat moet, want dat weten wij niet, denk ik. Maar goede communicatie daartussen is echt belangrijk, dus die band moet je wel houden.

Interviewer: OK. Nou dat waren de vragen van mijn interview. En als afsluitende vraag, wil ik je nog vragen of er iets is wat je nog wilt noemen of uitleggen wat je nog niet hebt genoemd?

Interviewee: Nee, ik heb heel veel dubbel gezegd volgens mij. Nee, volgens mij heb ik alles gezegd. We moeten er meer mee doen en mensen moeten er meer tijd in stoppen. Dat is belangrijk. En verder moeten mensen er niet zo bang voor zijn. Als in, niet bang om hun baan te verliezen, maar gewoon, te lastig, dat ze dat denken. Goed interview.

Interviewer: Nou dank je wel. Heel erg bedankt voor het interview. Ik heb er heel veel aan. Dan ga ik het uitschrijven, transcriberen. En dan zal ik het transcript met je delen, zowel als een kopie hiervan. Dat was het dan.

Interviewee: Nou helemaal prima, heel veel succes verder. Ik denk dat het wel goed moet komen. Nog even 1 maand knallen, of iets langer, dan ben je er vanaf. Heerlijk. Nee, wel interessant onderwerp.

Transcript Interview S1

Date: 12-12-2023

Time: 10:00 – 10:35 (35 minutes)

Place: Office

Interviewee: Scrum Master (S1)

Interviewer: Dank je wel voor het houden van een interview met mij. Mijn scriptie gaat over Robotic Process Automation binnen de audit. En RPA is eigenlijk een tool die je kunt gebruiken om gestandaardiseerde en repetitieve taken te automatiseren. Dus het zijn voornamelijk taken waar geen menselijke inschatting voor nodig zijn. En eigenlijk doet het precies hetzelfde als wat de mens ook zou doen op de computer, dus bijvoorbeeld bestanden openen, sluiten of dingen kopiëren, plakken. De muis besturen, het toetsenbord besturen. Dus echt meer de wat simpelere taken. En ik wil graag onderzoeken wanneer een RPA implementatie als succesvol wordt beschouwd door werknemers. Dus niet zozeer de technische implementatie, maar meer na afloop of het succesvol is of niet. Dan wil ik je eerst nog formeel vragen of je het informatieblad hebt gelezen en daarmee akkoord gaat?

Interviewee: Dat is deze hè? Ja heb ik gelezen en ga ik mee akkoord.

Interviewer: En dan wil ik je eerst nog een paar persoonlijke vragen stellen. Wat is jouw functie binnen [audit firm]?

Interviewee: Ik ben scrum master bij [audit firm].

Interviewer: OK. En hoeveel jaar ervaring heb je binnen de audit sector of bij een accountantskantoor?

Interviewee: Iets langer dan twee jaar, twee jaar 3 maanden denk ik.

Interviewer: Heb je hiervoor ook bij een ander bedrijf als scrum master gewerkt?

Interviewee: Nee.

Interviewer: Wat is de hoogste academische graad die je hebt behaald?

Interviewee: HBO.

Interviewer: Als ik het mag vragen, wat is je leeftijd?

Interviewee: Hoe oud ben ik ... 33 ben ik.

Interviewer: Ok. Bij [audit firm] wordt ook al wel RPA gebruikt, bijvoorbeeld RobotX en Datasnipper. Bij de vragen bij dit interview ben ik op zoek naar antwoorden die echt betrekking hebben op RPA en vergelijkbare automatiseringstools, dus niet kunstmatige intelligentie. Zou je ten eerste misschien een korte beschrijving kunnen geven van het audit proces binnen [audit firm]?

Interviewee: Ja. Ik ben dus als scrum master ben ik er bij wanneer de teams met de klant werken, dus eigenlijk zijn ingepland, en dan zijn ze bezig met de interim fase, dus de procesbeschrijvingen en interviews. Ik weet dat het proces uit 4 fases bestaat, en uiteraard, daarvoor zit nog het klantenacceptatie proces. Alles wat daarvoor gebeurt, ben ik eigenlijk niet bij als scrum master. Soms doen ze die taken wél in die week dat ze bij de klant zitten en soms is het al voorbereid. Nou, dan heb je het proces en dan gaan ze de interviews doen, procesbeschrijvingen, en kijk ik vooral met het team: het werk dat we hebben, is

het haalbaar, wat hebben we nodig van de klant, en is de klant ook beschikbaar voor ons, dus dat het aan elkaar aansluit, zeg maar, onze verwachtingen die we hebben. En dan het proces is dan op een gegeven moment klaar, voor interim. Dan, de voorbereidingen zijn we nu steeds meer mee bezig, dat de scrum master daarbij betrokken is, ook weer het klaarzetten van de documenten en dergelijke en alles wat we nodig hebben om straks in het voorjaar de jaarrekeningcontrole te doen. Dan in die 2, 3, 4 weken, afhankelijk van de grote, ben ik er ook bij, dan doen ze natuurlijk weer eerst de uitvoering, ook daar weer met de klant af te stemmen. En dan de reviews eroverheen. En dan als het goed is, is dan het proces bijna afgerond, doordat ook nog een general review is, en dan een partner review en dan komt als het goed is een mooie controleverklaring eruit. Dit is wel hoog over, want echt erin zitten en in [audit software], dus dat systeem waar dus alles wordt vastgelegd, daar hebben wij geen toegang tot als scrum master. Dus wij stellen eigenlijk de vragen, en het team daar dan hè in de gelaagdheid ook oog op houden of ook daadwerkelijk alles gevuld wordt of in het dossier dat ze nodig hebben, want voor elke opdracht is het natuurlijk anders.

Interviewer: Ja. Jouw rol daarbinnen is dus voornamelijk de planning en kijken of alles haalbaar is wat er gedaan moet worden?

Interviewee: Ja. Dus er is wel een ... het team maakt zeg maar een overzicht, wat er binnen die opdracht in dat dossier gedaan moet worden. En aan de hand daarvan stel ik dus constant vragen, kritische vragen, de voortgang meten, en dus ook bijvoorbeeld, hé, ik zie FSA X, hoe pakken we dat aan? Hebben jullie het er al over gehad? Gebruiken we tools of doen we alles handmatig? Zeg maar, dat is dan de vraag die ik stel. Ondertussen weet ik ook wel een beetje dat bepaalde FSAs vaak grote dingen zijn, dus daar kan je een tool voor gebruiken, maar uiteindelijk de keuze van het gebruik, dat is wat de accountants zelf bepalen, want daar heb ik gewoon als scrum master geen kennis over of het ook echt werkt, en wat je echt precies nodig hebt om dat systeem zeg maar te triggeren om te werken voor ons zeg maar.

Interviewer: Maar je stelt dan wel vragen van hoe ze het gaan aanpakken of dat ze gebruik gaan maken van zulke tools?

Interviewee: Ja.

Interviewer: Hoe denk je dat IT tools zoals RPA en andere automatiseringstools kunnen bijdragen aan het verbeteren van de manier waarop een audit wordt uitgevoerd?

Interviewee: Ik denk als, er een goede uitleg is geweest, en als het ook werkt zoals we willen dat het werkt. Dat het een echt een voordeel oplevert omdat dingen veel sneller gaan. Of juist uit handen genomen worden, want ik weet bijvoorbeeld met een andere tool, weet even de naam niet, duurt het 24 uur, maar als het dan klaar is, dan kunnen ze het gewoon daarin doen en dan gaat het op de achtergrond verder, zodat zij zich weer op iets kunnen focussen waar een mens het moet doen, zeg maar. Ja, en dat, volgens mij is het ook soms als je het kostenplaatje hebt, dat het soms meer kost om een IT tool in te zetten, maar ook soms kost het meer om het zelf te doen. Hè, de menselijke of de accountantstarief van een bepaalde functiegroep. Uiteindelijk denk ik dat we naar een tijd gaan waar we veel meer gebruik kunnen maken van IT tooling omdat, nou ja, alles wordt op een gegeven moment sneller en efficiënter. Dan komt er een versie uit. En dan gaat men het weer evalueren, dan kunnen ze weer tweaken, waardoor dat misschien nog sneller gaat. Ja, ik denk dat uiteindelijk wel beter is als er bepaalde zaken die via IT tools gedaan kunnen worden, dat dat het proces positief kan versnellen, als het naar behoren werkt.

Interviewer: Is efficiëntie dan de enige doelstelling als je zo'n tool wilt gaan gebruiken of zijn er andere aspecten die ook belangrijk zijn?

Interviewee: Ik denk efficiëntie, maar misschien ook wel, nou, misschien klinkt het nu heel basis, want ik weet niet echt precies hoe zo'n tool werkt, maar dat zo'n systeem bepaalde dingen ook ziet die het menselijk oog niet kan zien. Dus kwaliteitsgericht, kan het misschien ook bepaalde filters op zijn dat eruit gefilterd moet worden, of een pop up krijgen van hé, dit zie ik wel, terwijl het menselijk oog daar makkelijk overheen kan kijken. Als het bijvoorbeeld 100 documenten zijn die gecheckt moeten worden. Op een gegeven moment wordt het menselijk brein een beetje blind ook. Dus, efficiëntie, maar ook scherpte, hoe zeg je dat? Dat dat systeem doet het gewoon, en het menselijk aspect, ja, die, op een gegeven moment zie je het gewoon niet meer, dus ik denk ja dat dat wel naast efficiëntie meer punten heeft dat het kan brengen.

Interviewer: Heb je ook het gevoel dat als collega's geen ervaring hebben of weinig ervaring hebben met RPA tools, dat ze dan ontmoedigd zullen zijn om het wel te gaan gebruiken?

Interviewee: Ja, dat denk ik wel. Wellicht bij de startersgroep. Die weten het eigenlijk niet beter, dus die gaan denk ik makkelijker in die nou ja, laat ik zeggen, nieuwe generatie mee van dat we meer tools willen gebruiken. Ik denk degene die het altijd al op een andere manier hebben gedaan en van zichzelf als persoon niet zo goed tegen verandering kunnen, dat die er wat meer moeite mee hebben als ze niet goed genoeg begeleid worden, of als het 1 keer fout is gegaan bijvoorbeeld, en door die mindere ervaring al gauwer denken, ik blijf wel bij het oude, want dan weet ik zeker dát.

Interviewer: En, denk je dat jij daar ook als scrum een rol in speelt om zulke mensen die niet zo graag zo'n tool willen gebruiken om die toch aan te moedigen om het wel te doen?

Interviewee: Enerzijds wel, maar dan zou het meer zijn op, dat ik ze dan aan zou moedigen om mensen te zoeken of collega's, die hun zouden kunnen helpen. En dan uiteindelijk natuurlijk op het nou, ik noem het maar kostenplaatje en tijdplaatje zit van oké, maar het scheelt gewoon tijd, het scheelt eventueel ook geld als dat zo is. En dan misschien dat dat op assistent niveau dat niet helemaal, of senior assistent niveau moet ik zeggen, het wordt ontvangen, maar als dan een manager die daarboven zit wel, hoe zeg je dat, het nut inziet of mee gaat met verandering of, wij noemen het zelfs een ambassadeur is van IT tools, dan kan die persoon mij, als ik die vraag stel hè, want uiteindelijk zeggen ze, ja, maar jij weet het toch niet, want je bent geen accountant, maar als iemand mij dan ook weer ondersteunt, een accountant, die zegt ja we moeten het wel doen, want XYZ. Dan denk ik dat we . . . Mijn rol is dus even om het enthousiaster maken, maar echt het technische deel, of het dus daadwerkelijk ook werkt en wat je precies anders moet doen, dat moet wel iemand anders doen. Omdat ja, een andere functie moet ik zeggen, want ik weet niet of het daadwerkelijk ook zo is, of het sneller gaat, dat hoor ik alleen maar van de accountant.

Interviewer: En als je collega's tijdens een audit begeleidt, heb je de laatste tijd, vanwege zulke tools, gemerkt dat er dingen anders zijn, dus hoe mensen het werk aanpakken of werkplezier of andere dingen?

Interviewee: Ja als men, weet dat het werkt, en dat ze er zelf ook goed in zijn. Of goed? Nou ja, weet hoe je het moet gebruiken. Dan is het een way of life geworden, en dan draagt dat positief bij. Maar je merkt ook als één iemand of als een team waarbij het al

niet zo lekker zit, bijvoorbeeld in het team zelf. En dan gaat ook nog eens dit fout. Of ja, weten ze niet hoe het werkt, en als niemand dan hem ook nog eens helpt, of haar, dat al die kleine dingetjes dragen dan bij aan minder werkplezier. Ja. Omdat misschien ook men bang is, nou, dan doe ik er nog langer over dan dat er staat dat er tijd voor is. Kost ook meer, omdat ik er dus langer over gedaan heb. Mijn werk is daardoor niet af, dus dan doe ik het liever maar op de oude manier, dan weet ik zeker dat ik binnen de tijd klaar ben, dan heb ik ook meer controle daarover, omdat ik dan weet dat het nog twee uur duurt. Maar als ik eerst moet uitzoeken hoe het werkt, dan duurt dat al twee uur en dan moet het nog het systeem zeg maar dus. We zitten toch in een organisatie waarbij je tijd geld is. Ja maar ik denk dat de toon aan de top daarbij belangrijk is.

Interviewer: Nou ja, ik had het al een beetje gevraagd, of je als scrum master ook auditors aanmoedigt om zulke automatiseringstools te gebruiken. Waarom doe je dat eigenlijk?

Interviewee: Heel eerlijk, omdat dat is wat we moeten zeggen. [audit firm] is een organisatie die deze richting op wil gaan. Dus wij hebben om de zoveel tijd hebben we ook met de praktijkleider een meeting. En natuurlijk wisten we wel van het gebruik en zo en dat het bestond. Maar het ging maar zoals een controleteam het wilde, en nu volgens mij is het een echt wel een visie of een richtlijn geworden. En dat betekent dus dat er ook draagvlak is, hè? Wij kunnen wel wat zeggen als scrum master, maar ja, wat ik al eerder zei, wij weten niet letterlijk hoe het gaat. Dus soms heb je, nou daar heb je die scrum master weer, maar die weet niet hoe het echt zit. En als nu dus hè, nu van hoog af wordt gezegd, we willen graag dat jullie helpen hierbij, of de controleteams herinneren aan het feit dat we dit kunnen gebruiken. En wij zitten bijvoorbeeld ook . . . Of er is ook een team, zeg maar een team van ambassadeurs van de IT tools, daarin hebben wij ook regelmatig contact. We hebben denk ik 2 keer of zo dit half jaar of 3 keer met hun gezeten. Nog een tip gegeven van, zorg dat er ook bij de functiegroepen 4 dan ambassadeurs rondlopen, want we kunnen het wel als managers doen, dus daarin hebben wij geholpen, maar dat kwam dus omdat de praktijkleider aangaf, dit is de richting die we op willen en daarom zijn wij er ja mee gaan bemoeien om zo maar even te zeggen. Als management dat niet had gedaan, hadden we waarschijnlijk wel opgebracht, maar nee is nee, zeg maar, ok dan niet.

Interviewer: Weet je ook waarom management dat aanmoedigt?

Interviewee: Omdat we, denk ik hè, het is niet letterlijk zo gezegd, maar in een tijd zitten waar er steeds meer tools komen en, ja, efficiënter dus kunnen werken, maar dat betekent dus ook, efficiënter betekent dus meer tijd voor andere dingen. En dus wellicht wel werkplezier en dus ook hè. Ik heb wel eens in een controleteam gezeten waarbij ze 250 samples moesten verwerken. Niemand werd daar gelukkig van, maar ook omdat je de focus, de concentratie verliest. Dus ja onder het parapluutje werkplezier en efficiëntie, denk ik dat ook daar juist, hoe zeg je dat, keuze is van het management om dus die tools te gebruiken.

Interviewer: Ja. En welke rol speelt werkcultuur nog meer bij het gebruik van automatiseringstools?

Interviewee: Een hele grote rol speelt werkcultuur. Ik werk hier nu twee jaar en ben ook bezig met zeg maar het bedrijf te leren kennen, en wat voor type mens hier rondloopt. En, de accountant op zichzelf is, blauw. Als je het hebt over bijvoorbeeld het DISC model. Wat het inhoudt. Dat verandering moeilijk is soms en dat we liever bij het oude blijven.

Dus als je op een afdeling werkt of als jouw management in een afdeling graag van het oude houdt, en je wilt een verandering aanbrengen, zoals het gebruik van tools. Dan kan dat nog wel eens moeilijk worden, dus inderdaad, als jouw management, toon aan de top, van de oude stempel is en dat ook zo wil houden. Daarentegen als je dan een nieuwe generatie hebt, die dus nieuw is en die niet beter weten. Maar als die dus worden geremd van nee we doen het gewoon op de oude manier. Ja dan, om dan voet te krijgen in een verandering is heel moeilijk. En wij zijn met [x number] scrum masters verspreid over het hele land, en bijvoorbeeld ook scrum, en dat is dan even ongerelateerd, maar het was ook een verandering die gebracht werd aan de organisatie en we zien inderdaad dat sommige locaties, door het management, langzamer zijn in de verandering, of meer weerstand boden dan sommige andere locaties waar verandering wel sneller omarmd werd.

Interviewer: Denk je dat toon aan de top het belangrijkste is daarin, of zijn er nog andere factoren die een rol spelen?

Interviewee: Nou, ja, maar als er zeg maar een duidelijke instructie is en ook wat het oplevert, dus echt resultaten, als dat visueel wordt gemaakt, en/of ervaringen worden gedeeld, dan denk ik dat als ... Dus bijvoorbeeld, ik zeg nu toon aan de top, dat zijn dat bijvoorbeeld de partnergroep, maar als de managerlaag wel ziet of wel overtuigd is, of een deel van die groep, dan kunnen zij natuurlijk ook weer wel het team daaronder meenemen, dus dan ja, ook daar is het belangrijk. Maar ik denk dat in die top dat er ook verschillende lagen zijn die ... Want partners hebben hier een inspraak, maar managers, manager of senior manager, die hebben ook genoeg, die maken misschien niet de uiteindelijke beslissingen, maar die kunnen ook zeker wel richting aangeven. Dus is ook toon aan de top, maar dan ietsje lagere top dan de top, zeg maar. Dus ik denk wel dat beleid een van de belangrijkste is. Welke andere dingen? Ja dus verandering. Staan mensen open voor verandering uit zichzelf, dat dat ook mee speelt. Misschien niet helemaal 1 antwoord, maar ja.

Interviewer: Denk je dat scrum masters meer kennis moeten hebben van IT projecten of meer betrokken moeten zijn bij zulke projecten?

Interviewee: Dat denk ik niet. Ik moet wel zeggen dat hè, wat ik zei vorig jaar, en dan bedoel ik dus niet het kalenderjaar, maar het boekjaar, zeg maar, of wanneer wij controles doen, september, juni. Daar werden we wel gezegd dat er IT tools gebruikt konden worden. Dus dat brachten we op en wat wij nu gedaan hebben, is dat we dus echt, omdat men het dus echt meer wil gebruiken, hebben we dus wel gezegd, oké, geef ons dan wat meer input dan alleen maar, gebruiken jullie IT tools ja of nee. Wij hebben nu dus wel bijvoorbeeld ook een overzicht gekregen met, deze FSA kan je die tool gebruiken en die tool, dus wij weten wel welke tools er zijn. Maar nu weten we het ook echt, want we hebben een lijstje gekregen. En, wij kunnen als scrum master, dus, het enige wat wij kunnen doen is aanmoedigen om dat te gebruiken, en eventueel te verbinden door te zeggen, oh, maar bijvoorbeeld dit controleteam, daar zit helemaal niemand op die kennis heeft van het gebruik, oh neem dan even contact op mét, want die kunnen je verder helpen. En wat wij hebben begrepen van die overige collega's is dat het efficiëntie brengt, dat maakt je werk ook leuk, et cetera. Zo kunnen wij het zeggen en zo vind ik dat wij betrokken moeten worden. Omdat we ook een soort ambassadeur zijn, of kunnen zijn, voor dit, maar echt inhoudelijke dingen daar denk ik niet dat we betrokken bij hoeven te zijn, want wij zullen het ook nooit gebruiken. Dus wat ik zeg, enthousiasmeren en verbinden, daarvoor moet je ons gebruiken, maar de technische zaken en waarom wel of iets niet werkt en hoe het beter kan? Ja, dat, nee daar niet.

Interviewer: Nou we hadden het hier ook al een beetje over. Hoe denk je dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op werknemers? Dus bijvoorbeeld werktevredenheid, creativiteit, innovatie, productiviteit, dat soort dingen.

Interviewee: Uiteindelijk denk ik dat het positief is, als men dus goed begeleid wordt, en het systeem goed werkt. Dat zijn echt de twee belangrijkste dingen. Wat ik echt gezien heb is als een nieuwe tool komt en mensen snappen die tool niet, dan kost het hun gewoon ook tijd, en geld, maar ook energie, energie is eigenlijk ook geld, om zo maar even te zeggen. Dat is weer frustratie, en dan deze ervaring nemen ze mee naar alle opdrachten die erna volgen. En als je dan een manager bent of nou ja, in de hiërarchische laag iemand van aanzien, zeg maar, dan neemt die de rest van het team ook mee. In die ... nee hoor, dat doen we niet op mijn opdracht, nee is voor mij veel te ... en als er dan ook nog iemand op zit die bijvoorbeeld zich niet zo goed durft uit te spreken of nou ja, last moet ik niet zeggen, maar gevoelig is voor hiërarchie. Oh, de manager zegt dit dus we doen het gewoon zoals de manager het zegt. Dus dan ga je dus ook niet ... misschien wil ik het wel, maar de manager zegt dat we het niet gaan doen. Dus dan ja, dan blijf je daar ook hangen natuurlijk. Als dat gebeurt, vind ik dus, en als wij dat dus zien als scrum master, wat dat, als je het dan hebt over, je hebt dan productiviteit, maar ook werkgeluk, want die assistent denkt, ja maar ik weet wel hoe het moet, maar die manager wilt het gewoon niet. Dus nu ben ik 4 uur bezig in plaats van 1 uur. Ik zeg maar even zo zwart wit. Ik vind die opdracht eigenlijk helemaal niet zo leuk. Of ik wil eigenlijk niet meer met deze manager werken, want daar moet ik, hè dus. En wat dan ook nog gebeurt hier op de afdeling, of nou niet hier per se, maar gewoon in het algemeen. Mensen praten met elkaar. Dus als de ene assistent vindt, ja, maar als ik met die manager werk, dan mag ik die tools niet gebruiken. Oh, dus ik wil eigenlijk ook niet met die manager werken, snap je. Dus weet je, misschien zeg ik het nu een beetje gechargeerd, maar dat is wel een klein beetje hoe het werkt natuurlijk. Terwijl er 1 iemand is die, nou ja, het verpest, om zo maar even te zeggen, en eigenlijk dus ook in zijn eigen vingers snijdt. Dus als die goed begeleid wordt, of het gesprek aan wordt gegaan van, hé, waarom doe je het niet? Want vaak zijn mensen wel welwillend om te veranderen, maar als ze niet goed worden meegenomen, blijf ik maar lekker bij het oude en dan schreeuw ik wel dat ik niet wil veranderen. Zodat het voor mij gemakkelijk blijft. En dan heb je dus van alles, productiviteit, werkgeluk, alles valt daar dan onder.

Interviewer: Dus als managers daar niet in meegaan, dan kan het ook wel schadelijk zijn voor het werkgeluk van de accountants?

Interviewee: En kijk, als je dan bijvoorbeeld kijkt naar scrum, want dat is dan ook een project dat verandering bracht. Maar dan is het net iets anders, want dit ja kost niet letterlijk geld, maar het gebruik van een tool volgens mij wel. Maar op een gegeven moment hadden we dan dat voor assistenten bood dit het perfecte overzicht, was veel inzichtelijker wat ze moesten doen. En dan kwamen ze bijvoorbeeld naar ons toe om te zeggen, oh, maar gaan we niet scrummen, zeg maar, gaan we het niet gebruiken? Nou ja, de manager heeft gezegd van niet tegen ons dus, maar als jullie het willen, gaan jullie dan met zijn allen naar die manager toe. Nou en dat, zo hebben we dus bij sommige managers die tegen verandering waren, konden ze er niet meer omheen, want het team wilde het. Maar nogmaals wat ik zei. Volgens mij is het gebruik van IT tools kost dat ook geld volgens mij dus, dat is natuurlijk iets anders dan een project methode, zeg maar.

Interviewer: Ja. En dan de laatste vraag. Welke voor- en nadelen denk je dat RPA zal hebben voor [audit firm] als accountantskantoor?

Interviewee: Voordelen. Nou, dan heb je dus je efficiëntie. Als het goed werkt, ook werkgeluk voor het bedrijf. En dan die twee samen is dat er dus nog een focus is, focus kan zijn op andere dingen. Dus misschien wel meer tijd voor de klant of meer customer relation management, zoiets. En dan op de lange termijn, als het staat dan weet men ook niet beter dat we bepaalde dingen gewoon sneller kunnen doen. Nadeel is denk ik dat als we teveel steunen op de tools, of als de tool op een gegeven moment niet werkt, dat het dan handmatig moet gebeuren, en men misschien dan niet weet, hoe ze dat handmatig moeten doen, omdat dat helemaal eruit geslopen is. Of het is niet meer aan assistenten geleerd die dus, hè, assistent, senior assistent, die het helemaal mee naar boven nemen naar x aantal jaar. Ja, dus daar kan kennis verloren gaan. Ja, als we heel erg, ook als bijvoorbeeld nu de stroom uitvalt, dan kunnen wij niks. Dat is echt . . . Vroeger deden natuurlijk de accountants het gewoon handmatig bij de klanten. Die ging al die dossiers, zeg maar doornemen, of documenten, dus ja. Nadeel is dat, het is wel de tijd waar we nu in zitten, alles digitaler wordt en gebruik van tools, maar als we daar dusdanig afhankelijk van worden en niet weten hoe het handmatig zou moeten, dan hebben we ook een probleem straks als het niet werkt.

Interviewer: OK. En ben ik nog naar 1 ding benieuwd, want je had eerder over blauw, of een DISC model, zou je dat misschien kunnen uitleggen, dat je zei dat accountants meer blauw zijn, klopt dat?

Interviewee: Ja. Is wel even gestereotypeerd dat ik dat zeg. Het DISC model is een van de nou zoveel modellen waarbij je kan identificeren wat voor type mens het is. Dus als je een team hebt en je hebt het DISC model, zitten 4 pijlers of 4 kleuren in. Je hebt rood, blauw, groen en geel. En eigenlijk, als je een team zou op willen bouwen, zou je dus, als je 4 mensen hebt, van elke kleur 1 moeten hebben, zodat je in balans bent van nou de . . . Bijvoorbeeld de rooie is de aanjager, is de kritische noot, zeg maar van, oké, wat zijn we nu aan het doen, er komt een idee op tafel. Ik zie deze kritische noot, ik zie dit, ik zie dit, ik zie het niet helemaal. De gele daarentegen is de creatieve, de inspirerende persoon, dus die zegt, oh, moet een project doen, we kunnen dit doen, dus geel is inspirator. D is dominant volgens mij. Ik weet niet of het helemaal . . . Blauw is volgens de regels, dus de kaders zijn helder, dit is wat ik moet doen, en dan doe ik het. Blauw is niet, zeg maar, creatief en denkt niet nog buiten de lijntjes, en dit is wat er van me gevraagd wordt, dit doe ik. En dan heb je ook nog het groen. Nou, ik weet niet exact, maar dan zie je dus, er zijn 4, als je 4 personen hebt, die zijn allemaal een kleurtje, dan brengen ze uiteindelijk iets anders naar de tafel wat gezamenlijk tot een goed product zou moeten leiden. En de accountant is voornamelijk blauw, regels, hè? We moeten volgens de wet werken. De wet zegt nou, dit en dit en dit zijn de regels. En wat doet de accountant? Die vinkt. Ja, dat klopt, ja, dat klopt. Oh, dat klopt niet. Oh x weet je wel, maar heel zwart wit. En een geel iemand zou misschien dan er nog iets, nou misschien kunnen we kijken of we er omheen kunnen werken of iets creatiefs, of weet ik veel wat. Maar blauw is echt, dit is wat het is, ik moet de regels volgen, dat is wat aan me gevraagd is. En dan buiten dat vakje kleuren, nee dat is anders en vreemd dus dat doen we niet. En dat is, stereotyperend, want we werken hier met [x number] mensen, die mensen zijn niet allemaal blauw. Maar stereotyperend is de accountant wel, volgens de regeltjes en ja.

Interviewer: en dat kan dan ook wel . . .

Interviewee: Voor verandering brengen, nee nee, het moet binnen mijn lijntje blijven, want dat is hoe het me geleerd is, dat is wat ik weet. Buiten die lijntjes, buiten mijn comfortzone dus ook soms, nee, dat is eng en anders en dat doe ik niet.

Interviewer: Ok, duidelijk. En dan als afsluitende vraag, wil ik je vragen of er nog iets is wat je wilt noemen of uitleggen wat je nog niet hebt benoemd?

Interviewee: Wat betreft de RPA of in het algemeen?

Interviewer: Ja in het algemeen.

Interviewee: Ja, ik denk dat het belangrijk is, dat mochten we dus echt willen focussen op IT tooling en het gebruik ervan, dat er echt een visie moet komen, een duidelijke visie, waarom we dit gebruiken, wat de voordelen zijn, eventueel ook de nadelen erbij benoemen. Maar dat het gedragen wordt vanuit management. Dat is wel echt belangrijk. En als dat niet ergens is hè, dus misschien in de RVB wel, maar dan onder de praktijkleiders of 1 laag eronder niet, dat dan het gesprek aangegaan moet worden. Ok, het is individueel om er zo voor te zorgen dat iedereen deze manier van werken kan omarmen, meegaat, et cetera.

Interviewer: Ja, ok. Nou duidelijk. Dat was het dan. Nogmaals heel erg bedankt voor het interview, ik heb er heel veel aan, heel veel nieuwe inzichten. Vooral met dat blauw en ja nee, een beetje werkplezier, en andere dingen die ik nog niet eerder heb gehoord.

Interviewee: Ok, nou dan heb je er dus goed aangedaan om ook een scrum master erbij te betrekken.

Interviewer: Ja. Dan zal ik het gaan uitschrijven en een kopie sturen. Hier zal ik je ook nog een kopie van sturen. Nou dat was het dan.

Interviewee: Ja dat is goed. Mocht je verder nog naar aanleiding van het uitwerken nog vragen hebben, dan kan je ze gewoon stellen. Helemaal omdat je zegt, dit zijn dingen die ik nog eerder niet heb gehoord, maar daar zou ik wel meer over willen weten. Laat het me gewoon weten. Dan help ik graag nog daarmee.

Interviewer: Zal ik doen, heel erg bedankt.

Transcript Interview M1

Date: 13-12-2023

Time: 10:00 – 10:40 (40 minutes)

Place: Office

Interviewee: Jr. Manager (M1)

Interviewer: Ok nou dank je wel voor het houden van een interview met mij. Mijn scriptie gaat over Robotic Process Automation binnen de audit. En RPA is een tool die de acties van mensen kan nadoen op computers, dus dan gaat het echt om gestandaardiseerde en repetitieve taken, waar geen menselijke inschattingen voor nodig zijn. Het doel van mijn onderzoek is om te achterhalen wanneer en waarom een RPA implementatie als succesvol wordt beschouwd. Dus het gaat niet zozeer om de implementatie zelf maar meer na afloop of het succesvol is geweest. Dan wil ik je nog even vragen of je het informatieblad hebt gelezen en ermee akkoord gaat?

Interviewee: Ja, ik heb hem gelezen en ik ga akkoord.

Interviewer: Ok super. Dan zal ik het interview ook opnemen. En voordat we beginnen, wil ik je eerst nog een paar persoonlijke vragen stellen. Wat is jouw functie binnen [audit firm]?

Interviewee: Ik ben junior manager, dus audit manager op de afdeling.

Interviewer: Hoeveel jaar ervaring heb je binnen de audit sector?

Interviewee: In februari, 4 jaar. 3 jaar en 10 maanden.

Interviewer: OK. En wat is de hoogste academische graad die je hebt behaald?

Interviewee: Ik heb mijn post-master accountancy behaald, aan de [university].

Interviewer: Ben je dan nog bezig met de praktijkopleiding?

Interviewee: Ja. Ben nu in mijn derde jaar. Ik hoop van de zomer alles af te ronden.

Interviewer: En als ik het mag vragen, wat is je leeftijd?

Interviewee: Ik ben 28.

Interviewer: Ok. Ja binnen [audit firm] wordt RPA ook al gebruikt, dus bijvoorbeeld met RobotX of Datasnipper. En bij de volgende vragen ben ik op zoek naar antwoorden die betrekking hebben op RPA specifiek of vergelijkbare automatiseringstools, maar niet kunstmatige intelligentie. Bij het gebruiken van automatiseringstools, zoals RPA, welke technische aspecten van deze tools zijn belangrijk voor jou? Dus dan verwijs ik naar aspecten die betrekking hebben op het gebruik van zulke tools.

Interviewee: En dan bedoel je met name het gebruiken, zeg maar?

Interviewer: Ja dus wanneer je het gebruikt, wat voor aspecten vind je dan belangrijk?

Interviewee: Nou, wat ik voornamelijk doe, ik gebruik het nu vooral voor samples. En ja, wat ik daar voornamelijk belangrijk vind is, ten eerste dat het makkelijk bruikbaar is. Waar we nu vaak tegenaan lopen is dat ze, je moet zeg maar een standaard format indienen. En daar kom je ook wel eens punten tegen die je dan niet in je sample hebt zeg maar, maar die je wel wellicht moet aangeven. Dus dan kom je er 9 van de 10 keer uit dat

je maar gewoon een kolom toevoegt en daar overal x neer zet zeg maar. Dus dat vind ik een punt, dat het gewoon efficiënt gebruikt kan worden, dat je niet te veel functies er moet uithalen om het te kunnen gebruiken. En waar we nu ook veel tegenaan lopen, is dat ze bijvoorbeeld bepaalde documenten niet kunnen lezen, terwijl het er wel gewoon in staat. Ik gebruik Datasnipper regelmatig. En daar krijg ik toch vaak dat je bijvoorbeeld een getal selecteert, dat je er nog zelf moet invoeren wat er staat. Nou en dan heb ik zoiets, ja, dan kan ik het net zo goed typen, zeg maar, als ik het toch moet invullen. Dat zijn voor mij de voornamelijkste dingen waarbij ik zoiets heb van, dat zie ik echt aan de technische kant, zeg maar, weet je, het moet wel bruikbaar zijn en als je het gebruikt, niet zo dat je er nog heel veel werk aan moet besteden om het te kunnen invullen.

Interviewer: En flexibiliteit of betrouwbaarheid, of andere aspecten?

Interviewee: Ja betrouwbaarheid ... denk ik dat het op zich wel goed gaat. Weet je, je levert gewoon je documenten in en daar halen ze gewoon 1 op 1 uit wat daarin staat. Het enige wat je soms ziet is dat ze bijvoorbeeld de verkeerde ... als je bijvoorbeeld een factuur inleest waar meerdere items op staan, dan kan het nog wel eens voorkomen dat die dan de verkeerde pakt. Maar op zich, als jij ... Ik denk dat dat vooral belangrijk is qua betrouwbaar dat je aan de voorkant moet beoordelen of iets betrouwbaar is, en dan als je het in de applicatie zet, dat het dan uiteindelijk wel [unintelligible].

Interviewer: Ja. Hoe worden kansen voor IT-verbeteringen geïdentificeerd binnen [audit firm]?

Interviewee: Volgens mij wat we doen is ... Ze introduceren een nieuwe applicatie, zeg maar, dan gaan we er gewoon mee aan de slag en alles waar je tegenaan loopt, dat kan je naar een bepaald e-mailadres sturen. Gaan zij kijken, is het iets structureels dat iemand er last van heeft, en op basis daarvan passen ze het aan.

Interviewer: Vind je dat een goede oplossing voor het verbeteren van zulke tools of zou je een andere manier beter vinden?

Interviewee: Nee ik denk dat het op zich wel goed is. Weet je, als je met een portal vaak ziet, een portaal is vaak ook handig, maar dan zie je toch dat je bepaalde opties krijgt. Als je het kan mailen dat je dan toch meer vrijheid hebt om je punt uit te leggen, zeg maar. Wat ik wel vind, is, het is wel vrijblijvend. Dus stel, ik loop ergens tegenaan en ik denk van, oh, maar ik meld het niet, dan weet ook niemand het. Dus ik denk dat ze daar misschien in de beginfase al wat aan kunnen doen door mensen uit de praktijk ook al mee te laten kijken in plaats van alleen de samples die al [unintelligible].

Interviewer: OK. Wat zijn de doelen of doelstellingen bij het beslissen om een automatiseringstool zoals RPA tool te implementeren?

Interviewee: Implementeren, denk ik voornamelijk, ten eerste of het ons werk makkelijker maakt. Dingen als samples uitvoeren dat kost heel veel tijd. Terwijl het eigenlijk puur is van joh, je kijkt naar het factuur wat daar staat, dat sluit je aan met een bankafschrift en dan, die sluit je aan met de boeking, dus dat zijn dingen die je best makkelijk door een applicatie kan doen. Dus ik denk waar voornamelijk naar gekeken wordt, waar is zo min mogelijk subjectiviteit nodig om de werkzaamheden uit te voeren en op basis daarvan kijken ze, nou ja, wat kunnen we doen. Ik weet dat er een functie in RobotX komt dat je ook notulen kan doorlezen. Vind ik op zich heel goed maar dan ga je natuurlijk al meer richting bepaalde woorden waar die dan naar gaat zoeken. Dus ik denk dat ik daar vanuit onze kant wat meer review voor nodig vind, om het door te nemen. Maar aan de andere

kant is dat, als iemand, als een assistent dat doet, is dat hetzelfde. Dus ik denk dat we voornamelijk daar naar kijken, waar is niet, waar heb je zo min mogelijk subjectiviteit nodig en wat kunnen we net zo makkelijk door een applicatie laten uitvoeren.

Interviewer: In welke gevallen zou een RPA implementatie naar jouw mening meest succesvol zijn?

Interviewee: Ik denk dat het succesvol is op het moment dat je dus, ja, zeg maar het werk net zo goed is als iemand het, als een mens het gedaan heeft om het zo maar te zeggen. Ik denk je altijd wel een reviewslag hebt. Zoals ik zei, als je bijvoorbeeld een sample door RobotX haalt, dan moet je ook nog altijd checken van, heeft hij nu het goede eruit gepakt? Ik denk dat je daar niet aan ontkomt, maar als je applicatie het gros van jouw werk kan doen, dan denk ik dat dat succesvol is. Zo min mogelijk aanpassingen achteraf.

Interviewer: En, nou ja, als je het gebruikt, of als reviewer, welke aspecten van de output van zo'n RPA tool zijn dan voor jou belangrijk?

Interviewee: Even denken. Waar ik voornamelijk naar kijk, is dat hij inderdaad de goede gegevens heeft gepakt. Wat je vaak ziet in financiële administratie is dat ze bijvoorbeeld op een bepaalde grootboekrekening een deel van de factuur boeken, omdat dat toeziet op dat grootboek. En wat je nog wel eens in Datasnipper ziet is dat hij dan bijvoorbeeld het hele factuurbedrag gepakt, waardoor je dus die afwijkingen krijgt. Dus wat ik eigenlijk doe als ik het review, is voornamelijk gewoon even er doorheen lopen. Ok, heeft hij nu het goede gepakt. En dan voornamelijk focus op uitzonderingen. Wat je daar ook vaak in ziet, is als je bijvoorbeeld een bankafschrift hebt en die daar meerdere facturen tegelijk betaalt, dat hij hem er dan niet uitpakt zeg maar, wat logisch is. Maar dat zijn eigenlijk dingen waar ik voornamelijk op focus, dus heeft hij het juiste bedrag gepakt, pakt hij de goede bankrekening. Verder, gaan er dingen in [unintelligible] er uitkomt.

Interviewer: En als reviewer is het ook makkelijk voor jou om te begrijpen wat zo'n tool heeft gedaan?

Interviewee: Ja. Ja, ik denk in het begin, kregen we gewoon een Excel output, zeg maar. En dan moet je dus zelf de documenten erbij gaan zoeken. Van ok, waar haalt hij het nou vandaan, zeg maar, maar sinds een paar maanden kunnen we ook in [unintelligible] RobotX en dan krijgen we gewoon de output in de applicatie en kunnen we gewoon per cel item zien wat hij geselecteerd heeft. Dus dat maakt het wel een stuk makkelijker. 9 en 10 keer, helemaal met samples, is het vrij goed te volgen wat er gebeurd is. En ook waar het mis is gegaan. Ik weet ook dat we andere tools hebben, voor bijvoorbeeld debiteurencontrole en dat soort dingen, zelf nog nooit gebruikt. Maar ik denk, als je zeg maar kennis hebt van werkzaamheden die je nu doet dan kan je het wel redelijk [unintelligible].

Interviewer: Welke rol speelt de werkcultuur bij het gebruik van automatiseringstools?

Interviewee: Ik denk. Van wat ik weet, wat ik afgelopen ... we heb ook een Summer School en daar hadden ze aangegeven dat wij binnen [office] niet zo hoog scoren op bepaalde tools. Dus ik denk dat, uiteindelijk heb je wel impact, want als ik iemand begeleid en ik zeg van oh, maar ik gebruik altijd RobotX, Datasnipper, dat werkt heel handig, dan gaan de mensen die ik begeleid dat ook gebruiken. En, dat is natuurlijk, als je het niet gebruikt, dan gaan andere mensen het ook niet gebruiken. Tenzij [unintelligible]. Ik denk dat je cultuur wel belangrijk is. Dat als mensen open staan voor veranderingen, dat het meer gebruikt wordt dan wanneer dat niet zo is.

Interviewer: Waar denk je dat dat door komt, dat in hier [office] zulke tools nog niet

zoveel worden gebruikt?

Interviewee: Ik denk deels, wij zijn, wij hebben natuurlijk de grootste audit afdeling binnen Nederland. Dus daardoor werk je met, nou ten eerste, heel veel mensen, vaak ook redelijk met dezelfde teams, dus ja, als het daar dan niet gebruikt wordt dan hoor je ook minder snel van andere mensen. Weet je, als je naar een [different office] kijkt, wat veel kleiner is, weet je, als manager A er heel enthousiast over is, die vertelt tegen manager B. Dan gaat het dus sneller over de hele afdeling dan hier. Ik denk dat dat ook meespeelt. En ik denk dat je er misschien ook wel wat meer aandacht aan moet besteden. Dat je gewoon eens een mailtje stuurt van joh, ik heb dit en dit gebruikt, zag er heel goed uit. Tip om het op je eigen opdrachten te gebruiken. Ik denk dat dat helpt. Nu krijgen we vaak gewoon een mailtje van [unintelligible] verantwoordelijk is binnen [audit firm] Nederland, die stuurt gewoon uit van, deze nieuwe functies zijn er. Maar ja, als je op vrijdagmiddag een mailtje krijgt, dan lees je het op maandag. [unintelligible]. Dus ik denk dat daar gewoon meer aandacht aan besteed moet worden.

Interviewer: Wie moet daar meer aandacht aan besteden?

Interviewee: Ik denk dat eigenlijk gewoon binnen de managers van [audit firm], moeten doen. Wat je nu heel vaak ziet is, je werkt als assistent, ik review het, maar, that's it, zeg maar. Denk dat managers het vaak misschien niet ... er niet zoveel aandacht aan besteden, omdat ze er weinig mee te maken hebben.

Interviewer: Dat zelf niet hoeven te doen.

Interviewee: Ja, precies.

Interviewer: Moedig jij assistenten ook uit om zulke tools te gebruiken?

Interviewee: Ja ja, als het nuttig is wel. Maar zit je, zeg maar ... als ik bijvoorbeeld een sample heb van 5 items, dan zeg ik vaak, ja, doe het zelf maar. Want als je, met een RobotX moet je toch ook wachten op output. Nou ja, als je het dan diezelfde dag nog af kan wikkelen door het zelf te doen, ja. Het hangt er een beetje vanaf wat het is. Ik moet heel eerlijk zeggen dat de nieuwe tools, die heb ik ook nog niet gebruikt. Maar dat is ook een beetje, het is druk, geen tijd om uit te zoeken hoe het werkt, zeg maar, terwijl ik echt wel geloof dat het heel veel tijd kan schelen. Een beetje investering van mijn kant.

Interviewer: Wat houdt je dan tegen om daar tijd in te investeren?

Interviewee: Ja op het moment ben ik heel veel, heel veel tijd kwijt aan anderen dingen. Dat is eigenlijk het voornaamste. Maar wat ik ook veel merk, is 9 van de 10 keer ... we hadden nu bijvoorbeeld, is een nieuwe tool voor lijncontroles in RobotX uitgebracht. Maar dat komt dan nadat veel van mijn lijncontroles al zijn afgelopen. Ja, weet je dan gaat er weer een heel jaar overheen voordat je weer denkt, oh ja, we hebben zo'n tool. Dus daar ... Ja en ik moet ook heel eerlijk zeggen dat op mijn klanten, bijvoorbeeld die debiteurencontrole, die heb ik nog niet eerder gebruikt. Dus dan kruipt het ook een beetje naar de achtergrond. Eigenlijk is het voor mij ook, eigenlijk moet ik er gewoon eens tijd voor maken om voor te zitten van joh, wat kan ik nou gebruiken?

Interviewer: Denk je dat IT daar ook een rol in speelt, dat ze misschien meer cursussen moeten geven?

Interviewee: Ja, ik denk dat dat wel helpt, weet je, als je er een keer doorheen kan lopen, een soort kleine kaders van joh, zo werkt het. Dan heb je er al een keer mee gewerkt, dan weet je hoe het werkt en dan maak je eerder de keus van oh, ik ga het nu ook in mijn eigen

opdrachten implementeren. Ik denk ook dat het een stukje is van ja, ik weet voor nu niet wat de output is. Dus dan doe je het maar zelf. Dat speelt ook mee.

Interviewer: Dus je denkt ook dat als medewerkers geen ervaring hebben met zulke tools dat ze dan ontmoedigd zullen zijn om ze wel te gebruiken?

Interviewee: Ja, dat denk ik wel een beetje. Ik denk voornamelijk. Waar je tegenaan loopt is je weet niet dat het er is, dus dan gebruik je het niet. Daar komt het een beetje op neer. Ja, weet je, als je nu naar RobotX, Datasnipper kijkt, ik denk dat iedereen het gebruikt. Dus dat is een soort van algemeen bekend. Maar als je dan nu de nieuwe functies moet gaan hanteren zal er toch iemand moeten zijn die daar de eerste stappen in neemt zeg maar. Als mensen dan enthousiast zijn dan wordt het wel meer gebruikt.

Interviewer: En denk je dat kwesties met betrekking tot gegevensbescherming, audit standaarden of andere regelgeving van invloed zullen zijn op het gebruik van RPA?

Interviewee: Ja ik denk in die zin van . . . Ik denk vooral databescherming is van belang, weet je, we werken natuurlijk toch met data van klanten. Dus je moet ervoor zorgen dat alles goed is afgeschermd, wil je zoiets überhaupt gebruiken. Ja als er natuurlijk risico is dat die gegevens algemeen bekend worden, dan moeten we eigenlijk al meteen zeggen, van ja, dit kunnen we niet doen. En ik denk dat die in ieder geval van belang is, weet je, het moet wel goed dicht zitten voordat we er überhaupt iets mee kunnen. Ik ga ervan uit dat ze dat ook doen. Ik moet heel eerlijk zeggen dat ik niet specifiek weet of dat zo is, maar ik ga er vanuit binnen ons kantoor binnen [audit firm], op het moment dat ze een applicatie uitvoeren dat het qua, dat het technisch ook gewoon dichtzit.

Interviewer: Denk je dat de audit standaarden het gebruik van RPA ontmoedigen of dat ze er misschien niks over zegen?

Interviewee: Ik moet heel eerlijk zeggen dat ik niet specifiek weet of er iets in staat. Kan me niet voorstellen dat ze het ontmoedigen, uiteindelijk doe je hetzelfde werk, alleen gebruik je een tool. Heb je specifiek voorbeelden waar iets in staat?

Interviewer: Nou, niet per se, ik heb nu nog niks echt gevonden. Ik had bijvoorbeeld gehoord dat er ook een nieuwe standaard is dat er meer aandacht moet worden besteed aan het begrijpen van de werkcultuur. En waar ik dan wel benieuwd naar ben is, als je dan tijd bespaart met zulke tools, waar zul je die tijd dan aan besteden?

Interviewee: Dat is een goeie. Ja ik denk. Weet je, er zijn binnen een jaarrekeningcontrole ook heel veel dingen waar we deze applicaties niet kunnen gebruiken. Ik denk dat je dan heel snel richting die werkzaamheden gaat. Er zijn ook voldoende werkzaamheden waar we wel zelf moeten beoordelen wat we ervan vinden. Dus uiteindelijk denk ik dat er naast de werkzaamheden die wel door RobotX opgepakt worden, er echt wel heel veel andere zaken zijn die wij moeten doen. Dat is eigenlijk, ik verveel me niet, zeg maar.

Interviewer: Zijn dat dan zaken die je zou moeten doen die nog niet worden gedaan?

Interviewee: Nee, ik denk, het wordt nu ook gedaan. Maar omdat dat je, je bent er gewoon veel meer tijd aan kwijt. Uiteindelijk denk ik dat het vooral . . . Als je een RobotX in kan zetten, is dat je, je bent minder tijd kwijt aan. Maar het is niet zo dat je nu andere dingen gaat doen, omdat je meer tijd hebt.

Interviewer: Omdat jullie over het algemeen best wel veel werk te doen hebben?

Interviewee: Ja, ja.

Interviewer: Denk je dat het ook een invloed kan hebben op de kwaliteit van een audit?

Interviewee: Ja, dat denk ik wel, want uiteindelijk is het natuurlijk wel zo dat. Weet je, je bent toch mens en je kan ook fouten maken, en ik denk als je, nou, als je applicatie goed is ingesteld dat die uiteindelijk secuurder werkt dan als je het zelf doet. Weet je, uiteindelijk is het zo . . . Als je het in een applicatie gooit, weet je, A is A, nooit B, maar als je ergens een typefout maakt dan kan het natuurlijk wel. Ik denk in dat opzicht echt wel dat de kwaliteit omhoog gaat als je dit soort applicaties gebruikt.

Interviewer: En denk je dat het misschien ook een oplossing zou kunnen zijn voor het tekort aan personeel in de sector?

Interviewee: Ik denk deels natuurlijk wel, als jij dingen kan uitbesteden, werk kan uitbesteden, dan ja wat jij zegt, heb je minder tijd nodig, dus dat kan je natuurlijk deels opvangen met het werktekort, menstekort eigenlijk. Uiteindelijk heb je wel mensen nodig die het werk beoordelen. Dus ik denk deels, ik denk dat je, de simpele taken kan je het echt wel aan uitbesteden en dan heb je minder mensen nodig. Maar uiteindelijk heb je natuurlijk die mensen wel nodig om door te groeien, zodat zij het werk kunnen reviewen. Ik denk dat het geen ultieme oplossing is. Maar ik denk dat op korte termijn het echt wel kan helpen.

Interviewer: Wat denk je dat een betere oplossing zou zijn?

Interviewee: Dat is lastig. Ja ik denk. Waar natuurlijk het probleem ligt, wat je hier doet kan je makkelijk ook ergens anders doen. Er zijn ook andere accountantskantoren die mensen nodig hebben. Dus ik, ja, ik denk dat je een deel kan oplossen door automatisering. Wat ik zeg, als je op een gegeven moment aan de slag gaat als senior assistent of als junior manager, dan heb je wel bepaalde kennis nodig. En die mensen moet je wel hebben. Helemaal omdat je natuurlijk in een organisatie zit die, waar verwacht wordt dat je jezelf blijft ontwikkelen, dat je doorgroeit. Dus uiteindelijk zeg maar, de taak die ik dit jaar uitvoer die wordt volgend jaar door iemand anders uitgevoerd, die mensen moeten er wel zijn. Dus ik denk dat je qua efficiencyslag gewoon wat mensen nodig hebt, automatisering nodig hebt, en dat het echt wel helpt, ook omdat dat vaak die klusjes zijn die mensen wat minder leuk vinden. Dus het kan bijdragen dat je mensen naar binnen haalt omdat ze dit soort dingen niet hoeven te doen. Maar uiteindelijk heb je voor je doorgroei, voor de ontwikkeling, deze mensen wel nodig.

Interviewer: En, denk je dat als zo'n tool simpele taken automatiseert dat het misschien lastiger wordt om mensen op te leiden tot accountant?

Interviewee: Nou ja, ik denk wel deels. Weet je, uiteindelijk zit er natuurlijk, zeg maar als je een sample in RobotX doet, dan zit daar natuurlijk wel deels een beoordeling in van, heeft hij nu het juiste gepakt? Dus ik denk als je daar, als je zelf nog nooit een sample hebt uitgevoerd, dan is het moeilijker om die dingen eruit te halen. Weet je, dus dan, ik denk dat je een deel ontwikkeling weghaalt en dat zal je op een andere manier moeten opvangen. Ja dan is het even de vraag hoe . . . Als je natuurlijk gaat kijken, als je een sample uitvoert, bij 9 van de 10 gevallen, kijk je alleen naar de uitzonderingen. En dan mis je misschien een ander deel wat ook niet goed zou kunnen gaan, omdat je de werkzaamheden nooit zelf hebt uitgevoerd. Ik denk dat dat een beetje een wisseling is van. Dat je heel goed aandacht moet besteden aan, inderdaad wat je zegt, wat er precies gebeurt, wat zo'n tool precies doet. Dus je gaat wat meer naar de technische kant dan uitleggen wat de werkzaamheden zijn die je zou moeten doen. Ik denk dat vooral, dat je wat minder begrip en inzicht krijgt in hetgeen wat er nu echt gebeurt. Dus aandacht aan besteden, degene die begeleidt.

Interviewer: Wat voor ondersteuning zou een IT-ondersteuningscentrum moeten bieden aan gebruikers van automatiseringstools?

Interviewee: Nou ja, ik denk vooral belangrijk dat je tekst en uitleg krijgt wat het precies doet, wat je ermee kan. Ik denk dat dat het eerste punt is. Ik denk dat er ook aandacht moet zijn voor hetgeen er vraag naar is. Dat er bij ons ook geïnformeerd wordt van joh wat denk je dat geautomatiseerd kan worden en wat vind je, wat zou je daarvoor willen zien? Dat denk ik. Ik denk ook op het moment dat je ergens tegen aan loopt dat ze ondersteuning kunnen bieden, dingen kunnen oplossen, ik denk vooral dat. Aansluiting houden tussen implementatie van een applicatie en de praktijk.

Interviewer: Hoe denk je dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op werknemers? Bijvoorbeeld met betrekking tot werktevredenheid, innovatie ...

Interviewee: Ik denk qua werktevredenheid dat het alleen maar positief is. Want als je een sample van 100 items gaat uitvoeren, dan word je daar niet vrolijk van. Ik denk voor werkplezier dat het zeker helpt, omdat je toch, nou, eenvoudige dingen uitbesteed, zeg maar. Dus ik denk dat daar het heel erg helpt. Qua innovatie. Ja, uiteindelijk krijg je gewoon een output, [unintelligible], dus ik denk dat het qua innovatie wat minder is. Denk ook dat de werkzaamheden die we laten automatiseren, vaak dingen zijn waar je ook niet heel flexibel mee kan zijn. Weet je, bij samples hebben we wat raakvlakken die je moet controleren. En ik denk, op het moment dat je het zelf doet dat, zit daar ook iets in [unintelligible].

Interviewer: RPA wordt voornamelijk geïmplementeerd om tijdwinst te behalen. Denk je dat er ook nog andere effecten zijn van het gebruik van zulke tools?

Interviewee: Nou ja, ik denk wat we net al aangaven is kwaliteit. Ik denk echt wel dat dat ... Dat je er een stuk secuurder doorheen gaat dan op het moment dat je het zelf doet. Ik denk dat dat naast tijdsbesparing het grootste voordeel is.

Interviewer: Hoe kan RPA van invloed zijn op bijvoorbeeld de kosten voor de klant of andere aspecten voor een klant?

Interviewee: Ja, volgens mij zit er aan het gebruik van de tools ook kosten. Om heel eerlijk te zijn weet ik niet precies hoeveel. Maar ik denk, tenminste ik ga ervan uit dat ook wel een kostenbesparing voor de klant is. In de zin van we zijn er een stuk minder tijd aan kwijt. Daar komt natuurlijk ook bij, als de kwaliteit van die werkzaamheden omhooggaat dat je qua review ook minder tijd kwijt bent, dus ik denk onderaan de streep dat kostenbesparing voor de klant ook wel het overwegen waard is, om RPA te gebruiken.

Interviewer: Zijn er nog andere voor- en nadelen die je hebt waargenomen als gevolg van een RPA implementatie?

Interviewee: Ja, ik denk eigenlijk het grootste nadeel wat daar eigenlijk naar voren komt is, is dat zo'n tool echt wel focust op bepaalde dingen, zeg maar. Weet je, als je aangeeft, ja, ik wil dat je een factuurnummer eruit haalt, dan haalt hij alleen het factuurnummer eruit weet je wel. Ik denk dat je daarmee mogelijk dingen mist. Misschien werkt een voorbeeld van een notule het best. Daar wordt neem ik aan gefocust op bepaalde woorden. Maar daardoor kan het zijn dat je dingen die anders geformuleerd zijn, bijvoorbeeld mist. Ik denk dat daarom je altijd een stukje menselijk review overhoudt, vaststellen dat je echt alles eruit hebt gehaald. Dus ik denk dat dat een nadeel kan zijn. Ja voordelen. Ik denk dat ik dat eigenlijk wel genoemd hebt. Ik denk dat tijdsbesparing het grootste is, stukje kwaliteitsverbetering, dus dat je minder kans hebt op fouten. Ik denk dat dat de

voornaamste voordelen zijn. Maar de applicaties die je gebruikt [unintelligible]. En niet, weet je, af en toe krijgen we een sample terug, dan hebben ze gewoon niks aangesloten omdat de documentatie niet leesbaar is. Weet je, dat is wel echt zuur zeg maar. Maar verder heb ik eigenlijk niet veel bijzonders.

Interviewer: En los van RPA ben ik ook wel benieuwd of er nog andere uitdagingen zijn binnen de audit sector waar jullie tegenaan lopen?

Interviewee: Gewoon over alles? Ja, waar ik tegen aanloop, je hebt het misschien wel meegekregen net. Ik heb een aantal groepscontroles. Een daarvan werken we met een component auditor, een ander accountantskantoor die werk voor ons moet verzetten. Dat loopt gewoon heel moeizaam. En dat is iets waar ik vorig jaar ook bij een andere klant bij tegenaan was gelopen. Weet je, uiteindelijk werk je niet allemaal hetzelfde. En, dat zijn echt wel dingen waar je tegenaan kan lopen tijdens je audit. Gebrek aan mensen. Dat is ook gewoon een hot topic, die noemde je ook al. Weet je, uiteindelijk zie je dat natuurlijk ... een van mijn klanten is heel groot. Het is gewoon heel moeilijk om daar mensen voor te krijgen. Helemaal als mensen weggaan. Ook regelmatig weggaan, uit dienst, ergens anders naartoe, ziek worden. Dat vang je bijna niet op, dat is heel lastig. Dan moet je met bestaande mensen moet je [unintelligible]. Dat zijn eigenlijk dingen waar ik tegenaan loop. En weet je af en toe merk ik gewoon, als je te weinig mensen hebt moet je het doen met de mensen die je hebt en dan krijg je soms mensen die werkzaamheden moeten uitvoeren waar ze eigenlijk nog niet aan toe zijn zeg maar. Wat vervolgens veel meer tijd kost om te reviewen. Dat zijn dingen zijn waar ik ben tegen aangelopen het afgelopen jaar.

Interviewer: Best wel veel uitdagingen?

Interviewee: Ja, ja. Ik denk ook, in het begin ging het nog wel goed, [unintelligible]. Nieuwe wetgeving voor duurzaamheidsverslagen.

Interviewer: ESG?

Interviewee: Ja precies, ESG. Dat doen wij ook. Op dit moment is daar nog helemaal niks over bekend. Hoe we het moeten aanpakken. Er zijn nog geen controles geweest. Ik heb gisteren wel een stappenplan van het NBA voorbij zien komen maar eigenlijk echt voorbeelden zijn er niet. [Unintelligible] stappen die gezet moet worden, wat vrij snel gaat. Echt dingen die nog een beetje in de kinderschoenen staan, [unintelligible]. Ik denk veranderende wetgeving is ook wel echt een item waar je tegenaan loopt, in de zin van, je moet blijven [unintelligible]. [Unintelligible].

Interviewer: Ok. En misschien als laatste vraag dan. Ik ben ook wel benieuwd, want daar weet ik zelf eigenlijk niet veel over, hoe kiest een klant voor een bepaald accountantskantoor?

Interviewee: Wat er meestal gebeurd is dat een klant gewoon bij kantoren vraagt van joh, ik wil een offerte opvragen. [Unintelligible]. Dan stellen vaak meerdere kantoren een offerte op, die gaan ze dan vervolgens bij de klant presenteren. En op basis daarvan kiest de klant een accountantskantoor. Wat je daar wel ziet is, bijvoorbeeld grote beursgenoteerde ondernemingen, dan moet je al terugkomen bij een accountantskantoor die dat mag controleren, dat ten eerste. En we moeten ook capaciteit hebben. [2 sentences redacted to ensure anonymity]. Ik denk dat het voornamelijk voor een klant gaat om: mag het, wat zijn de kosten, en heb je capaciteit? En ook vaak een dingetje, planning. Weet je, je hebt ... ik heb een klant die moet eind januari af zijn. Ja, weet je, dan moeten wij wel een planning hebben om dat eind januari af te ronden. En als wij dat niet kunnen dan gaan

ze ergens anders naartoe. Dat is een beetje . . . En, wat je ook vaak ziet, er is ook vaak een klik met degene die de offerte komt presenteren. Daar kijken klanten ook vaak naar. En als je daar eenmaal bent, is het ook een stukje ervaring, hoe vinden ze dat het met je gaat.

Interviewer: Denk je dat de klanten ook kijken naar de tools die jullie inzetten tijdens een audit?

Interviewee: Nee, ik denk . . . Kan me best voorstellen dat er klanten zijn die ernaar vragen. Over het algemeen weten wij niet precies vooraf welke werkzaamheden we gaan uitvoeren. Want als wij natuurlijk een klant binnenhalen die helemaal nieuw is, dan moeten wij ook nog nadenken van ja, weet je, welke specifieke dingen zijn er, wat gaan we precies doen, op wat voor manier gaan we dat doen? Dus ik denk, een RobotX kan je eigenlijk overal wel inzetten waar je samples uitvoert, Datasnipper kan je overal inzetten. Dus het is een beetje de vraag van ja, wat zit er in die klant? Wat moeten we gaan doen? Vaak is dat vooraf, dan weet je, we kunnen wel een algemeen beeld geven. Maar specifieke werkzaamheden, dat komt dan pas op een later moment. Ik durf eigenlijk niet te zeggen of klanten daar specifiek naar vragen.

Interviewer: Dat was alles wat ik wilde vragen. Dan als afsluitende vraag, zijn er nog dingen je graag wilt noemen of uitleggen die je nog niet hebt benoemd?

Interviewee: Voor nu niet, maar mogelijk als je na het interview nog vragen hebt dan mag je het altijd laten weten.

Interviewer: Zal ik zeker doen. Dat was het dan. Heel erg bedankt voor het interview en voor je tijd.

Interviewee: Graag gedaan.

Transcript Interview M2**Date:** 12-12-2023**Time:** 14:00 – 14:30 (30 minutes)**Place:** Office**Interviewee:** Manager (M2)

Interviewer: Nou heel erg bedankt voor het houden van een interview met mij. Mijn scriptie gaat over Robotic Process Automation binnen de audit. En RPA, dat is eigenlijk een tool die je kan gebruiken om gestandaardiseerde en repetitieve taken mee te automatiseren. Dus voornamelijk taken waar geen menselijke inschattingen voor nodig zijn. En binnen [audit firm] wordt ook al wel RPA gebruikt, bijvoorbeeld met RobotX of Datasnipper. En de tool die ik je liet zien, dat is eigenlijk ook een vorm van RPA. Dus het doet precies na wat een mens ook zou doen op een computer. Dus bestanden openen, dingen kopiëren plakken, muis en toetsenbord besturen. En met mijn onderzoek wil ik graag onderzoeken wanneer een RPA implementatie nou als succesvol wordt beschouwd. Dus niet zozeer hoe een implementatie gaat maar meer na afloop, of het een succes is of niet. Vandaar dat ik dus interviews aan het houden ben met verschillende mensen. Dan zou ik je eerst nog wat persoonlijke vragen willen stellen. Wat is jouw functie binnen [audit firm]?

Interviewee: Manager.**Interviewer:** En hoeveel jaar ervaring heb je binnen de audit sector?**Interviewee:** Bijna 8 jaar. 7 en een half.**Interviewer:** En wat is de hoogste academische graad die je hebt behaald?**Interviewee:** Post-master accountancy, RA titel.**Interviewer:** En als ik het mag vragen, wat is je leeftijd?**Interviewee:** 30.

Interviewer: Ok, en dan bij de vragen van dit interview ben ik op zoek naar antwoorden die betrekking hebben tot RPA of vergelijkbare automatiseringstools die ook binnen [audit firm] worden gebruikt, maar dan niet kunstmatige intelligentie.

Interviewee: Niet ChatGPT?

Interviewer: Nee. Bij het beslissen om een automatiseringstools zoals RPA te implementeren, welke technische aspecten van deze tools zijn belangrijk? Dus dan aspecten die betrekking hebben op het gebruik van zulke tools.

Interviewee: Technische aspecten. Ja, wat bedoel je ermee, met welke technische aspecten?

Interviewer: Nou bijvoorbeeld dingen zoals gebruikersgemak, flexibiliteit ...

Interviewee: Oh zo. Ja, ik denk inderdaad dat het overzichtelijk moet zijn, dus inderdaad, gebruikersgemak, maar dan niet alleen gebruikersgemak voor degene die ervoor zorgt dat het wordt uitgevoerd, maar ook dat het reviewbaar is, dus reproduceerbaar. Dus eigenlijk dat als iemand het gaat reviewen, ziet welke stappen er zijn doorlopen en welke aansluiting, bijvoorbeeld als ik denk aan RobotX, welk document is gebruikt om tot het resultaat te komen? Dat vind ik wel een van de belangrijkste dingen. Dat denk ik. Ja

gebruiksvriendelijk gewoon omdat, je hebt hier natuurlijk te maken met assistenten tot managers, dus uiteindelijk moet het voor elk functieniveau begrijpbaar zijn. Dus ik vind het vaak handig om ook instructievideo's bijvoorbeeld te hebben dat het eigenlijk voor iedereen makkelijk te gebruiken is. Dat eigenlijk.

Interviewer: Ok. En hoe worden kansen voor IT-verbeteringen geïdentificeerd binnen [audit firm]?

Interviewee: Nou, ik denk dat dat binnen [audit firm] . . . We hebben wel hier inderdaad een afdeling die daarover gaat en dat zijn mensen die in de business nog werkzaam zijn, dus echt de echte accountant zijn dat toch. En die proberen eigenlijk een beetje het net op te halen bij de teams die werken. Dus wat missen ze eigenlijk hè. Dus, we zijn allemaal hoogopgeleid hier natuurlijk. Dus daar komen gewoon ideeën vanuit de organisatie bij dat werkgroepje en die gaan kijken of ze er wat mee kunnen en verder kunnen implementeren. Dat kan zijn in een bestaande tool of een nieuwe tool proberen te ontwikkelen. Daarnaast heb je ook gewoon vanuit de beroepsorganisatie ideeën, dus dat je met andere kantoren gaat overleggen. Wat hebben jullie en wat kunnen wij daarvan bijvoorbeeld weer leren en andersom. Dus volgens mij gaat het zo een beetje. Want zelf heb je dan ook wel eens ideeën van hoe het makkelijker kan en dat zit ook, bijvoorbeeld bij de tips met RobotX en waar ik het net over had met reviewen, dus dat het reviewbaar moet zijn want anders wordt het niet snel gebruikt. Dus het werkt in mijn optiek twee kanten op. Ze moeten het net ophalen bij de teams, maar als ze iets hebben ook weer terugsturen naar iemand anders wordt het niet gebruikt in de organisatie.

Interviewer: Waar wordt er dan voornamelijk naar gekeken? Of een proces sneller kan of efficiënter of zijn er nog andere aspecten?

Interviewee: Vaak zijn het bij posten en processen die relatief standaard zijn, dus waar je inderdaad geen schatting of een, waar de mate van subjectiviteit eigenlijk laag ligt. Dus denk aan verbandcontroles, aansluitwerk, berekeningen. Ja dat soort dingetjes, waardoor je dat zelf niet meer eigenlijk hoeft te doen. Voorheen deed dat, bijvoorbeeld, we hadden hier mbo-medewerkers, en nu ben je dat eigenlijk aan het uitbesteden aan, of nu ga je dat in IT-systemen, omdat, er gaat nog geen oordeel over. Dus eigenlijk daar . . . Dat soort werkzaamheden waarvan je eigenlijk de indruk hebt van, je hoeft hier niet heel erg over na te denken, kan dit niet automatisch? Dat, dat proberen we eigenlijk geautomatiseerd te krijgen, ja.

Interviewer: OK. Wat voor doelen worden er gesteld bij het beslissen om een automatiseringstools zoals RPA te implementeren?

Interviewee: Ja, ik zit zelf niet in zo een werkgroepje, dus ik heb zelf echt geen idee welke doelen zij stellen. Kan me zo voorstellen dat het wel iets met kostenbatenanalyse, uiteindelijk, wat kost het om zoiets te maken, wordt het veel gebruikt of is het branche specifiek bijvoorbeeld. Dus als je een kleine branche groep hebt die ergens behoefte aan heeft, moet je dan heel veel kosten maken om iets te ontwikkelen of kan het [audit firm] breed dat . . . Ik noem maar wat, bij de liquide middelen aan te sluiten. Dat heb je in elke organisatie wel. Nou, dan heb je liever dat zoiets geautomatiseerd gaat dan iets wat specifiek voor een sector is, denk ik. Ik denk dat ze dat overwegen, en daarin meenemen. En ook het stukje wat kost het en hoeveel tijd kun je ermee winnen. Dus eigenlijk, ja, eigenlijk kosten baten denk ik dat ze zouden maken.

Interviewer: Zijn er dan ook nog soft factors waar ze naar kijken, of is het echt alleen kosten-baten, denk je?

Interviewee: Nou ja. Dan zit je meer op customer intelligence. Je kijkt altijd naar de privacy. Data mag niet weglekken naar buiten, daar kijken ze natuurlijk wel naar. Nou ja, als ik bijvoorbeeld net over liquide middelen aansluiting, dan mag er niet zomaar zo'n bankafschrift naar buiten lekken, dus dat soort soft dingen, daar houden ze wel rekening mee. Maar dat verwerk je ook in je applicatie denk ik.

Interviewer: En nou ja, je had het er net een beetje al over, als reviewer dat het duidelijk moet zijn welke stappen zijn genomen. Zijn er als reviewer dan nog andere aspecten van de informatie output belangrijk?

Interviewee: Waar ik voornamelijk op let is inderdaad van, hè, wat is er in gegaan en wat gaat eruit? Garbage in is garbage out, dus ja. Als ik weer even refereer bijvoorbeeld naar applicaties die we hebben nu, als je de verkeerde factuur oplevert, dan komt er ook iets vervelend uit. Of als je een steekproef doet, dat doen we nu nog zelf, maar je moet wel goed aan de voorkant kijken waar de steekproef op wordt uitgevoerd. Op welke populatie. Stel je zou een steekproef geautomatiseerd laten uitvoeren, moet je altijd kijken, over welke data ga ik de steekproeven uitvoeren? Dus je moet ... Dus daar let ik op met reviewen. Dus dat moet ook duidelijk zijn als er iets uit een systeem komt van, wat is er überhaupt, zeg maar, mijn populatie bijvoorbeeld, wat erin gaat, en hoe komt het er dan uit? En welke documenten zijn er vervolgens gebruikt om aansluiting te doen?

Interviewer: Denk je dat een gebrek aan ervaring met RPA tools collega's zal ontmoedigen om zulke tools te gebruiken?

Interviewee: Ja, dat denk ik wel.

Interviewer: Waar komt dat door denk je?

Interviewee: Nou ja, als ik voor mezelf spreek, ik ben nog opgeleid met alles handmatig doen. En, ik heb nu gewoon geen ervaring in de ... in bijvoorbeeld Datasnipper en RobotX, omdat destijds deed ik het zelf, aansluitingen, en niet vanuit een systeem. Dus ja, het is gewoon onbekend en alles wat onbekend is, dat raak je het liefst in beginsel niet aan, dus dan ga je altijd eerst terug naar het oude, hoe je het zelf hebt geleerd. En dat, denk ik dat het in het begin zeg maar ontmoedigt is maar je moet juist ervoor zorgen dat de medewerkers die ervaren zijn mee worden genomen en ook de applicaties scannen. Zo die jongeren daarin ook op te leiden het, is eigenlijk een soort toon at the top wat je gaat hebben. Als je manager er niet achter staat, gaat een assistent het ook niet gebruiken. Dus ik denk zeker dat ... dat heeft natuurlijk met ervaring te maken. Dat voorbeeld wat ik had. Als je geen ervaring ermee hebt, dat je het dan ook niet zou aanmoedigen in ieder geval. Wil niet per se zeggen ontmoedigen, maar ook niet aanmoedigen. Ja, dat denk ik zeker.

Interviewer: Moedig jij assistent accountants in je team aan om zulke tools te gebruiken?

Interviewee: Ja. Vind ik van wel, ik weet niet of ... moet een ander over oordelen. Ik zeg altijd van, ga het maar doen en leg mij maar achteraf uit wat je hebt gedaan en laat het maar zien. Dat maakt overigens ook de review wat makkelijker. Dus dat je eigenlijk dan in de gespreksvorm kan krijgen, zeg maar zelf ook die ervaring leert en dan vanuit die ervaring dat ook weer, zeg maar, door geeft bij volgende controles, dus dan kan je weer terug refereren van nou daar, dat heb ik bij die controle gedaan, bij de volgende controle dan zou ik dit ook weer toepassen want dit is efficiënter, dus ik probeer dat wel aan te moedigen, ja.

Interviewer: Denk je dat managers en senior managers moeten leren om met een tool om te gaan wanneer ze dat nog nooit eerder hebben gedaan?

Interviewee: Ja. Ik denk ... Dat doen ze wel nu hier bij ons ook door cursussen te geven, maar ik denk ook echt, in een cursus, vertelt iemand het. Ik denk ook gewoon zelf ermee bezig zijn, dus echt in de uitvoering, het gebruiken. Kijk en ik voer zelf weinig tot geen samples meer echt uit. Maar om iemand zeg maar uit te kunnen leggen hoe het werkt, moet je het zelf ook een keer gezien hebben, want je kan niet van horen zeggen weer doorvertellen, want dan gaat het niet goed, denk ik. Dus ik denk om dat zeg maar vanuit managers goed te krijgen, dat echt meer een praktijkdag, en niet dat ze vertellen hoe het werkt of een filmpje laten zien, maar ook echt ga er maar mee aan de slag. Misschien een huiswerkopdracht of, ja zoiets.

Interviewer: Nou ja, je had het ook wel over gegevensbescherming, maar denk je dat ook kwesties met betrekking tot auditstandaarden of andere wet- en regelgeving van invloed zijn op het gebruik van RPA?

Interviewee: Even denken. Nee volgens mij niet. Zie ik niet zo snel een wet- en regelgeving die hier tegen zou zijn. Los van gegevens bescherming dan. Nee, volgens mij wordt het ook alleen maar gestimuleerd in de branche om hier meer gebruik van te maken, maar feit blijft inderdaad dat die gegevens beschermd moeten blijven van de ... Je hebt natuurlijk een geheimhoudingsplicht, dus dat moet ook eigenlijk in je systemen verwerkt zitten.

Interviewer: Ok. En in welke gevallen zou een RPA implementatie naar jouw mening het meest succesvol zijn?

Interviewee: Nou ja, daar komen we denk ik weer een beetje op het begin uit van als je interface goed is, begrijpbaar is voor meerdere lagen, dus van bottom to the top, zeg maar. Reviewbaar is. Niet alleen voor interne review maar ook voor externe review. Misschien is dat het stukje regelgeving wat nog van toepassing is, hè? Als wij gerevied worden door een AFM of iemand anders, dat die ook dat begrijpen en erbij kunnen. Dus ik denk dat het succesvol is, als dus meerdere lagen in de audit dienst het begrijpen. En herproduceerbaar is. Dus aangetoond kan worden welke stappen er zijn ondernomen. Dan is het denk ik succesvol. En daarbij denk ik dat het succesvol is, misschien is dat wel even het belangrijkste, dat het tijdsinstaat opbrengt en efficiënter is. Bijvoorbeeld scherpere risicoanalyse, dus ook dat kan leiden tot een verhoging van de kwaliteit. Je gaat focussen op waar nodig. Dus eigenlijk wat we net zeiden. Simpel werk tussen aanhalingstekens, waar geen subjectiviteit bij is, kan je door een systeem laten doen, zodat je kan focussen waar wel menselijke denkkracht voor nodig is. En dus de kwaliteit kan verhogen, dan denk ik dat het succesvol is.

Interviewer: De tijd die je bespaart door het gebruik van zulke tools, waar zou je die tijd dan voornamelijk aan besteden?

Interviewee: De tijd die je bespaart met de RPA, waar je die dan aan zou besteden? Ja, dat is denk ik dan de aandacht geven aan waar de denkkracht nodig is hè, dus waar wel mate van subjectiviteit is. Bijvoorbeeld schattingsposten of significante risico's. Daar de aandacht geven en daar meer op letten. Dus dat kunnen van allerlei risico's zijn, frauderisico's. Schattingsposten dus. Complexe posten. Daar meer aandacht geven. Ja ook eens ... Significante zaken, denk ik.

Interviewer: OK. Welke rol speelt werkcultuur bij het gebruik van automatiseringstools?

Interviewee: Ja dat, dat denk ik, wat ik net al een beetje zei, dat het vanuit de top ook

gestimuleerd moet worden, zeg maar. Hè dus, toon at the top vind ik wel belangrijk. Dat geldt niet alleen voor dit soort tools, maar in algemene zin, dat als je iets implementeert, dat leidinggeven het ook snappen, het kunnen uitleggen. Doordat ze het snappen, zien ze het belang. De winst die ermee te behalen is, en daarmee kunnen ze het ook uitleggen aan assistenten. Waarom we het gebruiken, maar ook uitleggen hoe het gehanteerd moet worden. Dus dat eigenlijk de nieuwe generatie ook zo wordt opgeleid. Dus ik denk vooral toon at the top.

Interviewer: Wat voor ondersteuning zou een IT-ondersteuningscentrum moeten bieden aan gebruikers van automatiseringstools?

Interviewee: Ik denk dat ze ... Wat ik nu een beetje merk, is dat we soms wel tools hebben en dat je data moet aanleveren, maar dat daar best wel veel tijd tussen moet zitten in aanlevering en uiteindelijk de uitkomst, dus dat dat sneller moet gaan. Daardoor word je ook een beetje terughoudend in het gebruik ervan. Dat je denkt, ja, dat duurt zo lang voordat ik het weer terug heb, en dat soort zaken. Wellicht dat zij ook met klanten kunnen zitten, IT specialisten, hè? Zo bij de klant aan te geven hoe ze het moeten aanleveren, bepaalde data, zodat het meteen goed gaat. First time right. Dat is vaak nog wel een probleem. Zodat zij het eigenlijk ook meteen weer goed snel kunnen verwerken en daardoor eigenlijk het proces wel soepeler gaat lopen. Ik denk ook dat dat een beetje de kracht is van de specialist en niet van ons, omdat wij gaan anders ... Wij krijgen anders van de specialist te horen je moet dit opvragen bij de klant en wij gaan dat opvragen, dat blijkt dan net niet juist te zijn, omdat, wij weten het ook niet. Dat daarmee eigenlijk de specialist daar veel meer zelf gewoon naar voren ... het klantcontact moet hebben in plaats van in tussenstapjes.

Interviewer: Denk je dat daarnaast er nog andere bottlenecks zijn voor het gebruik van RPA?

Interviewee: Ja, wat ik gewoon heel erg merk, het moet gewoon snel gaan. We hebben altijd heel vaak systemen gehad en het duurt gewoon lang, dat het niet snel geprocesst wordt. Dan, het moet gewoon tijdswinst opleveren eigenlijk, heb ik het idee. En misschien, en daarmee ook kosten, uiteindelijk. Ik denk dat dat de grootste bottlenecks zijn, dat het gewoon soepel loopt.

Interviewer: En hoe denk je dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op werknemers? Bijvoorbeeld met betrekking tot werktevredenheid, creativiteit, of andere aspecten.

Interviewee: Nou, kijk, ik denk dat het de tevredenheid wel verhoogd, omdat nu, voorheen deed je zeg maar werk, deed je soort van blind vinkwerk. Ik zei altijd, ja, dat kan mijn nichtje van 10 kan het ook. Maar het moest wel altijd gedaan worden en op het moment dat een systeem dat over kan nemen, dan kan je eigenlijk je medewerkers inzetten waarvoor ze zijn opgeleid. En dat is natuurlijk het menselijke denkkraft eigenlijk, hè? Dus subjectief, waar subjectiviteit erin komt. En dus ook op wat complexere zaken. En denk dat ze dat leuker vinden en daardoor ook nog grotere tevredenheid hebben. Ik denk dat vervolgens een hogere tevredenheid ook tot meer creativiteit gaat leiden. Ik denk dat dat eigenlijk een beetje met elkaar samenhangt. Dus dat denk ik.

Interviewer: Denk je dat er misschien ook kennis verloren zal gaan, dus als je bijvoorbeeld nieuwe mensen aanneemt en die moeten dan gebruik maken van zulke automatiseringstools, dat zij dan niet leren hoe dat vroeger werd gedaan, dus dat dat eigenlijk gedaan wordt door die tools?

Interviewee: Ja maar ik denk dat daar een taak van de manager ligt. Om de achtergrond van wat het systeem nou doet, daar de achterliggende gedachte van uit te leggen. Dus ik denk niet zozeer dat zij ... Dat er kennis verloren gaat, want, ja, je gaat, als je nu ze het laat doen, zeg maar het blinde vinkwerk, dan leg je ook uit wat het achterliggende idee ervan is, wat ze nu eigenlijk aan het doen zijn. In plaats van zeggen, ga dit maar doen en ik hoor je wel weer als het klaar is. Ik vind dat de manager hoort uit te leggen waarom de werkstappen worden uitgevoerd. Als een systeem dat zou doen, dan vind ik nog steeds dat een medewerker die uiteindelijk de data zou uitlezen moet begrijpen, waarom heeft dit systeem dit gedaan? Dus ik denk niet zozeer dat er echt kennis verloren gaat. Ik denk ook dat het nog kansen biedt zelfs, want je gaat denk ik ook meer, niet alleen accountants aannemen, maar je gaat ook meer IT mensen aannemen. Terwijl er nu een hele grote personeelstekort in accountants is. Maar misschien dat dat wel deels opgelost kan worden met potentiële werknemers van een ander beroep. Dus ik denk dat ook de werktevredenheid verder omhoog gaat en er ook meer kennis is. Daardoor meer creativiteit eigenlijk ook ontstaat. Diverse teams zeg maar eigenlijk, diverse achtergronden.

Interviewer: Ok. Hoe denk je dat accountants en IT specialisten het beste met elkaar kunnen samenwerken? IT specialisten die weten hoe ze zulke tools kunnen bouwen, maar accountants die weten meer hoe de werkzaamheden echt worden gedaan. Dus hoe kunnen die twee eigenlijk met elkaar samenwerken, een balans vinden?

Interviewee: Ja communicatie. Dus ik denk dat IT'ers onderdeel moeten zijn van je team, maar dat betekent ook dus met elkaar op de afdeling zitten, met elkaar tegelijk naar de klant gaan. Dus dat je ook met elkaar met de klant communiceert, eigenlijk waar ik het net al over had, hè? Dat wij nu vaak vragen wat we nodig hebben voor de IT'er, maar eigenlijk zou je samen tegelijk op de klant moeten zitten. Dezelfde periode om zo meer synergie in te bouwen eigenlijk. Dus ik denk dát voornamelijk. Dus meer communiceren, maar ook gewoon kortere lijntjes naar elkaar door dicht bij elkaar te zitten, met elkaar naar de klanten gaan. En zo van elkaar eigenlijk te leren. Zodat de accountant kan aangeven waar hij naar op zoek is. De IT'er kan aangeven wat er mogelijk is vanuit het systeem, bijvoorbeeld, of welke mogelijkheden hij dan ziet en dat dan zo te integreren tot de beste uitkomst.

Interviewer: Hoe zullen automatiseringstools invloed hebben op bijvoorbeeld de kwaliteit van de audit of kosten voor de klant of andere aspecten van een audit?

Interviewee: Nou ja, dat denk ik dat ik net ook al een beetje zei. Het verhoogt natuurlijk de kwaliteit omdat je kan focussen op de subjectiviteit. En je kan ook, nou ja, als ik bijvoorbeeld aan de data analyses denk, waar als je bijvoorbeeld functiescheiding gaat ... tot stand komen van de inkoopfactuur gaat bekijken of deze functiescheiding tot stand zijn gekomen. Dan kan je bijvoorbeeld kijken, je kan ook focussen waar functie vermenging is, dus dat verhoogt je kwaliteit van de audit en daar wil je nu kijken, want daar zit een groter risico dat er mogelijk iets in zit. Aan de andere kant, waar juist als er een factuur is die 7 mensen autoriseren, zijn dat misschien wel teveel mensen die daar naar kijken, en daar ook weer een winst te behalen is voor de klant eigenlijk. Want ja, je wil niet dat de factuur misschien door 7 mensen geautoriseerd wordt. Dus daar zit de winst, daar kan je advies over geven aan de klant. En de winst van ons is dus focussen op de risico's die eruit voortvloeien. Daarnaast denk ik dus. Als je kijkt naar de uurtarieven tegenwoordig. Kijk, als wij, als je als mens zeg maar 3 uur over iets doet en een computer in 10 minuten, denk ik dat daar ... Dus dat is denk ik de tweede waar winst te behalen is.

Interviewer: Ok. En dan de laatste vraag die ik heb. Welke andere voor- en nadelen

denk je dat RPA zal hebben voor [audit firm] als accountantskantoor?

Interviewee: Nou, ik denk, het voordeel is dus dat je je personeelsprobleem, denk niet dat het perse voor [audit firm] is, maar meer voor de voor de branche zelf. Dus je kan, je gaat misschien ook wel medewerkers aannemen vanuit andere branches, dus IT branche. Of de IT studie. Aan de andere kant, als een IT-systeem je werk overneemt, heb je ook minder mensen nodig, dus je je personeelsprobleem wordt minder. Als nadeel zie ik dus, dat het begrijpbaar moet blijven. Dat je dezelfde taal moet blijven spreken, dat het reviewbaar moet zijn. Daarmee gewoon aan de regelgeving van de accountancy te voldoen. Dus ik denk dat dat wel een nadeel is. Een ander voordeel. Nou ja, dat is het grootste voordeel wat ik net al heb benoemd. Dat je je kan focussen op de posten of risico's die ertoe doen, dus de significante risico's, frauderisico's, transacties met schattingselementen erin. Ik denk dat het zeker je audit kwaliteit verhoogt.

Interviewer: Ok, duidelijk. En dan nog als afsluitende vraag. Zijn er nog dingen die je graag wilt noemen of uitleggen die je nog niet hebt benoemd?

Interviewee: Nee, denk het niet.

Interviewer: Ok, dat waren alle vragen van mijn interview. Heel erg bedankt voor de tijd. En dan zal ik het transcript uitwerken en ook naar je toesturen. Hier zal ik ook een kopie van naar je sturen. Nou, dat was het dan.

Interviewee: Top, thanks.

Transcript Interview M3

Date: 11-12-2023

Time: 15:15 – 15:55 (40 minutes)

Place: Office

Interviewee: Sr. Manager (M3)

Interviewer: Goed, nou dan kunnen we beginnen. Nogmaals bedankt voor het interview. Mijn scriptie gaat over Robotic Process Automation in de audit. En RPA is een tool die je kan gebruiken om nou ja, gestandaardiseerde en repetitieve taken mee te automatiseren. Dus het gaat echt om, nou ja, best wel simpele taken waar eigenlijk geen menselijke inschattingen voor nodig zijn. Het doel van mijn scriptie is eigenlijk om te achterhalen wanneer een RPA implementatie als succesvol wordt beschouwd. Dus het gaat niet zozeer om wanneer . . . wat eigenlijk de criteria zijn voor een succesvolle implementatie, maar meer na afloop, wanneer het door medewerkers als succesvol wordt beschouwd.

Interviewee: Ja dus wanneer medewerkers het succesvol vinden. Ok.

Interviewer: Dan wil ik je eerst nog een paar persoonlijke vragen stellen. Wat is jouw functie binnen [audit firm]?

Interviewee: Ik ben senior manager. Ja, sinds oktober.

Interviewer: Nog niet zo heel lang dus. En hoeveel jaar ervaring heb je in de audit sector?

Interviewee: Ik heb nu 8 jaar ervaring.

Interviewer: Ok. En dan bij andere bedrijven of alleen bij [audit firm]?

Interviewee: Nee alleen bij [audit firm]. Ik ben hier als assistent begonnen 8 jaar geleden, en nu dan doorgroeid tot senior manager.

Interviewer: Ok. Nou leuk. En wat is de hoogste academische graad die je hebt behaald?

Interviewee: Ik heb mijn RA titel. Dus dat is het hoogste wat ik heb behaald.

Interviewer: Ok. En als ik het mag vragen, wat is je leeftijd?

Interviewee: Ik ben 32.

Interviewer: 32, ok. Nou ja, bij [audit firm] zijn er ook allerlei tools beschikbaar die ook gebruik maken van RPA, dus bijvoorbeeld RobotX of Datasnipper. En bij de vragen in het interview ben ik op zoek naar antwoorden die alleen betrekking hebben op RPA of vergelijkbare automatiseringstools. Maar dan niet kunstmatige intelligentie. Dus echt meer tools die wat repetitieve taken kunnen automatiseren.

Interviewee: Ja, ok.

Interviewer: Bij het beslissen om een automatiseringstool zoals RPA te implementeren, welke technische aspecten van deze tools zijn dan belangrijk? Dus dan bedoel ik aspecten die betrekking hebben op het gebruik van zulke tools.

Interviewee: Voor mij als gebruiker gaat het dan over denk ik hè? Ik vind het in ieder geval belangrijk dat het beschikbaar is, dus dat je niet heel vaak zo'n pop-up krijgt van, het werk niet. Dat vind ik in ieder geval belangrijk. Dat het snel werkt, want het gaat

in mijn ogen erom dat je dingen sneller gaat doen en efficiënter. Dus dan vind ik het ook belangrijk dat qua IT, dat het allemaal ook snel werkt. Dat je niet heel lang naar zo'n bolletje zit te kijken wat draait, of meerdere keren hetzelfde bijvoorbeeld moet invoeren. Dat zijn dingen die ik belangrijk vind qua IT. Idealiter dat het ook allemaal met elkaar gelinkt is. Dus dat niet programma 1 iets moeten uploaden en programma 2 iets moet reviewen en programma 3 het vervolgens ook nog in [audit software] moet verwerken. Dus dat vind ik ook belangrijk. Toegankelijk. Ik denk dat dat even de belangrijkste items zijn waar ik zo 1, 2, 3 op kom.

Interviewer: Ja. Dus dan vind je het belangrijk om 1 tool te hebben die een hele taak kan doen in plaats van meerdere tools?

Interviewee: Ja. Het liefst gewoon 1. Ideale wereld is het gewoon 1 tool, in ieder geval 1 tool per, bijvoorbeeld per FSA, dus per onderdeel in de jaarrekeningcontrole. Ja, dat vind ik wel, dat zou wel fijn zijn. Niet dat je dan én RobotX én Datasniper én nog een andere dan. Ja, dan is bij mij het idee van het hele automatiseren, dat ik al denk ik van nou ja, zou misschien wel makkelijker kunnen.

Interviewer: Ja. Wat vind je daar dan nadelig aan, omdat je zoveel verschillende tools hebt?

Interviewee: 1, je moet het allemaal begrijpen. Elke applicatie heeft toch weer zijn eigen gebruiksaanwijzing. Daardoor gebruik je hem denk ik weer minder, word je er minder bekend mee. Duurt het weer langer voordat je je moet inlezen voordat je iets doet, en gaat daardoor het stukje efficiency ook weer een beetje weg. Wat ook wel helpt, als je het gewoon, als je iets vaak gebruikt dan word je er beter in, en dan gaat het ook steeds sneller en dan bereikt het steeds meer zijn doel. In mijn ogen. Ja, soms denk ik dat we bij [audit firm] ook wel, dat we zoveel hebben dat we misschien niet meer weten van ok, wat is nou, waar moeten we ons nou echt op focussen. Ja en daardoor gaan er misschien ook wel veel opportuniteiten eigenlijk verloren, in het gebruik ervan. Ik had laatst een ETD dat iemand zei, oh deze tool, over het maken van samples, dat eigenlijk wat we nu gebruiken dat dat eruit gaat, en dat we dan een [audit firm] tool hebben, en dat ik dacht, nou, niemand in de hele meeting die wist daarvan. Dan denk ik wel van ja, als ik nou de enige was dan lag het aan mij, maar als niemand in die hele meeting het weet dan gaat er toch in de communicatie ook iets fout denk ik. Het echt wel gemakkelijker maken. We hebben nu volgens mij ook vlogs, bijvoorbeeld, van sommige items, en dat vind ik hè, dan kan je gewoon een filmpje afkijken, 3 minuten, duurt ook helemaal niet zo lang, dus heel fijn. Ja, dan kun je gewoon een filmpje aanzetten en tussendoor even op pauze, oké, deze stap. Ja, dan maakt het door het gebruik weer een heel stuk prettiger. En daardoor ja, als je dan denk ik twee keer het filmpje kijkt dan gaat het weer een heel stuk sneller en dan de derde keer kan je het waarschijnlijk weer helemaal zelf.

Interviewer: Ja precies. Dus er moet ook veel uitleg komen over hoe je het kan gebruiken?

Interviewee: Ja, daar is training echt wel heel belangrijk in. Aan de ene kant moeten mensen weten dat het er is, de tool, dat is stap 1. En dan stap 2 ook nog wel van ok, hoe gebruik ik het dan? En daar ook vooral veel trainingen in geven. Die trainingen ook niet alleen aan bijvoorbeeld assistenten, die over het algemeen iets meer het werk uitvoeren, maar ik zou het als senior manager ook wel fijn vinden om te weten, en ook als ik dan iets moet gaan reviewen dat ik dan weet, oh wacht, zo is dit tot stand gekomen. Ja, dus dat zijn wel dingen die, waarvan ik denk dat het goed is als iedereen daarin betrokken wordt, bij die

trainingen. En uiteraard veel op een ander level, voor een assistent zijn misschien sommige praktische zaken nog belangrijker dan voor een senior manager, voor senior manager zijn misschien iets meer, efficiency of wat dan ook, andere dingen belangrijk. Maar dat daarin wel aan iedereen's behoefte eigenlijk specifiek op wordt ingegaan.

Interviewer: Ok, duidelijk. Hoe worden kansen voor IT verbeteringen geïdentificeerd bij [audit firm]?

Interviewee: Hoe kansen worden geïdentificeerd. Er is een team wat iets meer hierop gespecialiseerd is. Je ziet dan echt wel frequenter contact met bijvoorbeeld weer . . . Volgens mij kopen ze het namelijk in, sommige applicaties, ze hebben daarmee contact van ok, wat kunnen we nou nog doen, of hoe kunnen we nou dit beter doen, dat beter doen? Dus eigenlijk wordt het voor mijn gevoel, maar goed, sommige dingen gaan ook buiten mijn gezichtsveld om denk ik, vooral door hen geïdentificeerd, waarbij je wel als werknemer natuurlijk met suggesties kan aankomen bij die groep, met het algemene e-mailadres. En we hebben hier binnen [office] ook wel een paar collega's die daarop meer zijn gefocust. En dat is denk ik ook heel goed, dus zelf als ik iets heb, dan ga ik altijd naar die collega's toe, omdat ik, in mijn gevoel, zij dan eigenlijk alles bundelen wat van [office] is, en soms ook wel beter weten wat er speelt of met welke ontwikkelingen [audit firm] bezig is om dat volgend jaar of het jaar erop voor elkaar te krijgen. Dat zou al schelen.

Interviewer: Zijn dat dan medewerkers van een IT afdeling, of juist van de audit afdeling?

Interviewee: Gewoon van de audit afdeling, ja. En dat, op die manier juist, zij eigenlijk weten vanuit het werkveld of vanuit het uitvoeren van de werkzaamheden waar nou de meeste ruimte nog te behalen is.

Interviewer: Ja. En dan het belangrijkste voor hen is dan bijvoorbeeld, efficiëntie of effectiviteit, of andere aspecten?

Interviewee: Ja ik denk dat dat met name is van ok, wat heeft, precies zoals je zei, een repeterend karakter, weinig subjectief. Ja, dat zijn natuurlijk eigenlijk allemaal dingen die geautomatiseerd moeten kunnen worden. Soms denk ik ook wel eens voor RobotX, bijvoorbeeld. Voor mijn gevoel zijn de standaard testen best wel, ja, daar komt, het is niet heel vaak standaard op de een of andere manier. Dus de klant heeft altijd wel iets anders. Of je wil iets anders checken of toevoegen. Nou en vaak kun je dan door middel van hun te bellen kun je ook nog wel het een beetje tweaken en een beetje aanpassen zodat het dan toch past. Maar daarin zou denk ik ook nog wel een verbetering kunnen worden gemaakt, van oké, hoe . . . Aan de ene kant heb je het hele standaarden, standaard werkzaamheden, maar als er nou 1 item wel is of je hebt bijvoorbeeld geen omschrijving vanuit de audit file of je hebt een grootboeknummer niet of wat dan ook, ja dan zou het heel jammer zijn als je dan heel die test niet meer kan doen en dat daarin denk ik ook nog wel iets meer, nou het iets makkelijker maatwerk als het ware kan toepassen. Ik denk dat dat nog wel een kans is die we als [audit firm] kunnen gebruiken.

Interviewer: Dus dan moet zo'n tool ook flexibel zijn, zodat je je kan aanpassen aan de klant in plaats van dat de klant zich aan [audit firm] moet aanpassen?

Interviewee: Ja, want de klant die, daar komen soms bijvoorbeeld gegevens uit het systeem, ja, dat gaat niet altijd lukken, om dat aan te passen, want dat is gewoon een systeem, je kan moeilijk zeggen, je moet een ander systeem gaan implementeren, dat gaan ze niet doen voor ons. Ja, dus daarin is dan gewoon, dan zijn die specifieke werkzaamheden

denk ik belangrijk om daar, om daar dat daarop te kunnen aanpassen. En idealiter, ik weet niet, nu wordt alles in [audit software] (geüpload), het liefst wil je dat alles wat geüpload wordt dat dat gewoon gelijk in een of ander document analyse tool of wat dan ook gaat en dat alles gelijk aan elkaar gekoppeld wordt. Want het zit natuurlijk al, in de audit is allemaal debet en credit, wat dan weer gelijk is, dus daarin zou je ook verwachten dat je daarin misschien ook nog wel meer, ja, meer dingen samen zou kunnen nemen en uit zou kunnen werken.

Interviewer: Ja. Wat zijn de doelen of doelstellingen bij het beslissen om een automatiseringstools zoals RPA te implementeren?

Interviewee: Voor het implementeren, dat gaat eigenlijk buiten mij om. Het ging om doelstellingen, toch? Ik verwacht dat de doelstelling vooral is, de efficiëntie verbeteren. Dus aan de ene kant kwaliteit, want ik denk ook dat een computer maakt in general minder fouten dan wij mensen. Nou als je dan de computer ook nog een keer gaat controleren, dan haal je er twee keer iets uit. Dus ik denk dat dat een doelstelling is, aan de ene kant, de kwaliteit verbeteren, en ook gewoon efficiëntie door, dat je minder uren kwijt bent en daardoor, nou, als de tarieven toch omhoog gaan, dat je dan in ieder geval minder uren hebt, dat je je budget ongeveer gelijk kunt houden. Dus dat.

Interviewer: En de extra tijd die je bespaart met zulke tools, waar zullen auditors die aan besteden?

Interviewee: Ik denk dat die dus dan beter aan de items kunnen besteden die wel subjectief zijn. Want daarin, de kans dat daarin iets fout gaat is denk ik ook een heel stuk groter, dan aan alles wat niet subjectief is en heel routinematig. Dus dan ga je eigenlijk nog meer risicogericht controleren.

Interviewer: OK. Maar is het dan niet zo dat je dan nog steeds evenveel tijd kwijt bent aan een klant?

Interviewee: Nou, ik denk dat we ook wel ... Ik heb bijvoorbeeld 1, dat is dan weer een IT audit, dus dat is wel iets anders dan dit, maar daarin hebben we wel voor 10% minder uren gebruikt ten opzichte van het jaar daarvoor. Dus dat is echt wel heel, nou echt wel een significant iets, wat we alleen maar voor elkaar kunnen krijgen als we nou innovatief blijven en dat we nieuwe dingen gaan proberen. Want als we het op dezelfde manier blijven doen, ja dan gaan we die 10% zeker niet halen.

Interviewer: En de kosten die je kwijt bent aan de implementatie, worden die dan ook doorberekend naar de klant?

Interviewee: Die zitten vaak eigenlijk weer indirect een beetje in de tarieven, volgens mij. Verwacht ik in ieder geval, maar goed, dat gaat buiten ... dat is echt op MT niveau of bestuur.

Interviewer: Ja, ok. En weet je of er bij [audit firm] ook een set van succescriteria is die wordt gebruikt om te bepalen of een IT project succesvol was of niet?

Interviewee: Dat weet ik niet of dat die er is. Nee dat. Ja heb ik nog niet te horen gekregen of wat dan ook. Maar ik kan me wel voorstellen dat die er is. Zou wel logisch zijn.

Interviewer: En denk je dat een gebrek aan ervaring met RPA tools collega's zal ontmoedigen om zulke tools te gebruiken?

Interviewee: Ja. Ja, ik denk dat, hè, onbekend maakt onbemind. Dat is toch wel zoals het is en waar we ook als accountants toch mee te maken hebben, dus ik denk dat het echt wel impact heeft, ja.

Interviewer: En waar denk je dat dat door komt, dat mensen bepaalde tools niet willen gebruiken omdat ze het niet kennen?

Interviewee: Ja als ze het niet kennen, dan zien ze ook niet altijd de voordelen erin. Denk ook dat het, als je het voor de eerste keer gaat hanteren, zo'n tool, dan kost het je waarschijnlijk best wel veel tijd om je in te lezen, worksheet aan te passen. Ja ik zelf denk dat het de eerste keer niet efficiënt gaat zijn qua uren. Het wordt pas efficiënt als je het bij al je klanten gaat toepassen, of in ieder geval bij het grootste gedeelte, en ook dan weer het jaar erop. Dan krijg je op een gegeven moment die efficiëntie, want dan weet je al, hè, dan is het net zoals dat je Excel gebruikt. Weet je ook, nou toen ik net begon, toen dacht ik ook, formule, formule zoeken? En nu weet ik alle sneltoetsen, in ieder geval een aantal, uit mijn hoofd. Ja, dat is ook gewoon een stukje kennis, ervaring, waardoor het gewoon een stuk sneller gaat en waardoor je dan dus ook het voordeel er meer van in gaat zien en ook überhaupt meer voordeel krijgt.

Interviewer: En denk je dat managers ook een rol spelen om assistent accountants aan te moedigen om zulke tools te gebruiken?

Interviewee: Ja ik denk dat die een hele grote rol spelen, want vaak wordt het auditplan toch ook met de manager bepaald, en de manager, partners, die bepalen ook wel, welke werkzaamheden worden uitgevoerd en hoe worden die werkzaamheden uitgevoerd? En als die daarin heel duidelijk communiceren van oké, hè, al schrijf je gewoon op in het auditplan, in de werkstappen in [audit software], deze gebruiken RobotX, voor deze sample. Ja, dan denkt de assistent ok, ik moet RobotX gebruiken, dan ga ik het doen. Als het er niet staat dan hoop je dat ze er zelf mee komen . . . nou dan is er een manager, misschien zit die in een meeting, denken ze nou, ik wil toch beginnen, nou dan doe ik het maar zoals vorig jaar. Ik denk dat dat best wel af en toe zo gaat. Helaas, je hoopt. En dan hebben we nu ook in 1 van onze ETDs, dat we eigenlijk al op voorhand afstemmen, ok, welke applicaties willen we allemaal gaan gebruiken, zodat je daardoor ook op die manier al dat gezamenlijk als team afstemt. Van oké, voor deze klant gaan we deze applicaties hanteren en toepassen.

Interviewer: Nou, ik hoor ook wel eens van andere collega's dat er ook wel managers zijn die dat niet heel erg aanmoedigen, die juist zeggen van nou, doe maar gewoon hetzelfde als vorig jaar. Waar denk je dat dat door komt?

Interviewee: Ja omdat het het eerste jaar niet het gewenste effect heeft. En dan hebben ze misschien liever van nou, als je dan eerst dat even bij een andere klant probeert, niet mijn klant, en dan heb je genoeg ervaring opgedaan, en dan mag je het bij mijn klant dat toepassen. Dan zijn het minder uren dus ook gewoon voor budgetten wat toegankelijker. Ik denk dat dat het is. Maar goed. En misschien nog 1 ding daaraan toevoegen, omdat ik denk dat de mensen er ook iets minder training erin krijgen, dus ook iets minder meegenomen worden in, hè, wat houdt het nou in, wat zijn nou de voordelen? Dat ze zelf toen ze assistent waren . . . Toen ik assistent was, toen was er nog geen Datasnipper, dus ik ben ook gewoon niet goed in Datasnipper. En dan is het lastig, want ik kan het bijvoorbeeld ook weer niet goed uitleggen eigenlijk. Waarbij het wel natuurlijk veel fijner is dat dat gewoon goed, breed gedragen wordt en op die manier ook zo wordt gehanteerd. Dus ik denk dat daar een training ook nog wel belangrijk is.

Interviewer: En vanuit partners misschien ook?

Interviewee: Dus dat is dan de hele laag die dat, ja assistenten hebben dat niet altijd meegekregen, daar horen de partners ook bij, ja.

Interviewer: OK. Hoe denk je dat kwesties met betrekking tot gegevensbescherming of audit standaarden van invloed zijn op het gebruik van RPA?

Interviewee: Nou gegevensbescherming, in ieder geval, je moet natuurlijk een veilige omgeving hebben, aan allerlei voorwaarden voldaan zijn, noem maar op. Ik neem aan dat dat aan de voorkant goed gecheckt wordt door de verantwoordelijke collega's, afdelingen. Dan heb je nog de standaarden. Ja standaarden geven mij ook iets meer het doel. Wil je dus nou, dat is dan ook, hoe je er komt, is, ja, kun je dan zelf bepalen. Dus, die geven dan niet echt weer van oké, gebruik dit of dat. Bijvoorbeeld ik denk dat data analyse daarin steeds belangrijker zal worden en ik kan me voorstellen dat in de toekomst misschien wel weer wat standaarden daarover worden opgenomen. En daarbij is, je moet dan ook weer het stukje betrouwbaarheid, dus betrouwbaarheid lijstwerk, je hebt dan weer ander lijstwerk nodig, dus moet je op andere manier betrouwbaarheid vaststellen. Ja, daardoor is het steeds in beweging en daardoor heeft het natuurlijk uiteindelijk wel impact op dat stukje betrouwbaarheid en een stukje, ja, dat is wel weer iets wat we uit de standaarden, wordt voorgeschreven.

Interviewer: Ja. Maar is er niks in de audit standaarden die dat verbiedt om zulke tools te gebruiken?

Interviewee: Nee, niet dat het verbiedt. In ieder geval niet dat ik weet. Maar ik kan het me ook niet voorstellen, want anders neem ik aan dat we ze ook niet zouden hebben. Dus dat, nee. Dat zeker niet.

Interviewer: En in welke gevallen zal een RPA implementatie naar jouw mening het meest succesvol zijn?

Interviewee: Voor mij zou het succesvol zijn als het breed wordt gedragen, dus echt veel wordt gebruikt. En op die manier het aantal uren voor die taak naar beneden brengt. Dus dat echt de efficiency toeneemt en daardoor ook wel een stukje kwaliteit toeneemt. Ik denk dat daarin ook nog echt wel ... Net als met data analyse. Je kan 5 facturen selecteren en die aansluiten. Maar als ik middels data analyse kan vaststellen dat deze 100 facturen een ander proces hebben doorlopen. Ja dan controleer je eigenlijk gewoon 99% van je populatie. Dat is natuurlijk veel waardevoller ook dan, nou alleen die ene 5.

Interviewer: En denk je dat dat ook een doel is voor [audit firm], om zulke tools te gebruiken om echt de hele populatie te testen in plaats van samples?

Interviewee: Denk niet dat hè ... Het doel is om, nou, redelijke mate van zekerheid te geven en te hebben, dus dat kan op verschillende manieren. Denk wel dat als daarin de omgeving steeds gaat veranderen, de maatschappij verwacht bepaalde items van ons, we gaan er als organisatie natuurlijk ook in mee. Ja, kijk, als je alles gewoon met de hand blijft vinken, dan prijs je jezelf op een gegeven moment uit de markt. Want dan, dan zijn er concurrenten die dat, nou denk ik dan, toch wel beter kunnen. Dus daarom is het wel belangrijk om daar echt in mee te gaan en in nou te blijven ontwikkelen als organisatie zijnde. Niet alleen voor de audit, maar ik denk gewoon elk bedrijf. Als je zegt dat IT niet belangrijk is dan vraag ik me af of je over 20 jaar nog bestaat als bedrijf.

Interviewer: Dus door het gebruik van zulke tools dan kun je je ook onderscheiden door

meer naar de kwalitatieve dingen te kijken tijdens een audit?

Interviewee: Ja. Dus meer focus hebben op het risico, of dingen die niet goed gaan, en daarop in te zoomen. Om op die manier ook meer waarde toe te voegen voor de klant. En voor het maatschappelijk verkeer.

Interviewer: Ja, ok. Nou ja, waar ik ook wel benieuwd naar ben is hoe eigenlijk een klant voor een bepaald accountantskantoor kiest, en of dat misschien ook nog iets te maken heeft met de tools die jullie gebruiken.

Interviewee: Ik kan me echt heel goed voorstellen dat ze dat wel meenemen in een offerte proces. Als we een, ja, ik weet dat natuurlijk niet precies, maar als ik een klant zou zijn of maatschappelijk verkeer of een opdrachtgever, en een accountantskantoor komt bij mij en die zegt, ik ga de omzet controleren door 100 verkoopnota's aan te sluiten met een prijslijst. Ja dan denk ik ja, of dat nou het meest slimme en beste is. Terwijl als ze aankomen met ja, we gaan dan data analyse doen en dan pakken we de bank bestanden en dan gaan we kijken hoe dat loopt en of de prijzen vast staan. Ja, ik denk dat dat wel voor een bedrijf ook meer waarde toevoegt. En als ze daar gewoon ook een beter gevoel hebben bij een stukje kwaliteit van de organisatie.

Interviewer: Dus dan voegt het waarde toe voor de klant omdat dan de audit waarschijnlijk van een hogere kwaliteit zal zijn?

Interviewee: Ja, met name voor het stukje maatschappelijk verkeer, dat is eigenlijk de klant van [audit firm]. Dus maatschappelijk verkeer. En dan ook ... We hadden laatst een klant en we zeiden, deze 100 facturen, ook al zijn ze niet materiaal, maar die zijn niet geautoriseerd. Ja die klant vond het wel toch wel fijn dat we dat toch wel ... En alle andere, nou miljoenen, zijn wel goed doorlopen, maar deze honderdduizend. Voor ons, honderdduizend maakt niet zo veel uit, er zat ook niets fraudeachtig in of gevoeligs, maar de klant dacht wel van, ja vreemd, ik ga dat toch uitzoeken en ik ga die mensen erop aanspreken dat ze dat de volgende keer anders moeten doen. Nou, op die manier kun je dan toch weer iets toevoegen.

Interviewer: Ja precies. En denk je dat ethiek ook nog een rol speelt bij het gebruik van automatiseringstools om de jaarrekening te controleren?

Interviewee: Op welke manier bedoel je dat?

Interviewer: Mag je zelf interpreteren.

Interviewee: Van invloed heeft of je wel of niet dat gaat toepassen?

Interviewer: Ja, al dan niet toepassen, of bijvoorbeeld in hoeverre een jaarrekeningcontrole moet worden uitgevoerd door computers?

Interviewee: Ik geloof niet dat een computer al het werk kan gaan doen, dat niet, want er zit gewoon in heel veel posten wel stukje subjectiviteit, judgement, ja, ik denk dat er altijd, professional judgement voor nodig is. Er zijn gewoon allerlei dingen die gewoon nog steeds, wat mensen ook moeten bedenken en op die manier moeten controleren. Ja het ethisch handelen kijk ja, dat moet je sowieso doen, dus dan. Zie ik niet echt in, hoe ... Ja, mijn onafhankelijkheid, maar het ding is of dat nou, in mijn ogen heeft dat niet zoveel van toepassing, overeenkomsten met of ik nou wel of niet een IT tooling gebruik. Maar je moet er wel voor zorgen dat de leverancier, hè, die moet wel gewoon onafhankelijk zijn en al die, ook wel zulke dingen allemaal, maar. Ja anders dan zou ik daar niet ... Misschien zie ik het ook helemaal over het hoofd, hoor. Dat zou ook kunnen.

Interviewer: Het hoeft ook niet van toepassing te zijn, maar waar ik eigenlijk benieuwd naar ben is, bijvoorbeeld, nou ja in de literatuur kijken ze voornamelijk naar efficiëntie en effectiviteit van zulke tools. En ik ben ook wel benieuwd of er ook andere aspecten zijn die belangrijk zijn. Het hoeft niet zo te zijn dat ethiek een rol speelt, maar ik ben meer benieuwd of het een rol speelt, zeg maar.

Interviewee: Ik denk dat bijvoorbeeld de kwaliteit dan ook nog wel, vind ik een belangrijk onderdeel daarbij. Maar ethiek, dat zou ook in theorie, in mijn ogen, daarvan los van moeten staan en zou je je altijd, moet je gewoon goed ethisch handelen. Of dat nou is dat je gewoon gaat vinken met de hand, of dat je een computer laat vinken. En ook dus, de ViO, die is altijd van toepassing, die is niet meer van toepassing als je IT toepast of minder van toepassing als je geen IT toepast. Dat is, ja, dat staat in mijn ogen er los van, de ViO en de VGBA.

Interviewer: We hadden het er al een beetje over, welke rol speelt werkcultuur bij het gebruik van automatiseringstools?

Interviewee: Ik denk in ieder geval, sta je open voor nieuwe dingen, is daarin een belangrijke. Stukje training, misschien ook nog wel een stukje bij cultuur. Heb je een open cultuur dat hè, dat een assistent durft te zeggen tegen de manager of tegen de partner, hé, ik denk dat ik dit sneller en efficiënter kan. Dat is natuurlijk wat je wilt graag. Nou, dat is ook een cultuur die je samen moet creëren, denk ik. Dus zulke dingen zijn daarin zeker belangrijk.

Interviewer: En denk je dat een IT ondersteuningscentrum daar ook nog een rol in speelt bij het creëren van zo'n werkcultuur dat het gebruik van zulke tools worden aangemoedigd, of komt het meer van de managers en partners?

Interviewee: Denk niet alleen van de managers en partners, goeie toon aan de top is zeker belangrijk. Maar ik denk dat daarin ook, ik denk wel dat dat ook van partner tot stagiair of starter loopt. Samen met de hele afdeling creëer je de cultuur. Ik denk dat daarin een IT ... ik denk dat dat dan meer een ... dat zal dan waarschijnlijk weer in [city] zitten. Ja, dat heeft dan relatief weinig met onze bedrijfscultuur hier in [city] te maken. Dat je daar denk ik toch ... en natuurlijk willen we ook als [audit firm] 1 cultuur hebben over alle vestigingen en dat dat allemaal consistent is. Maar je ziet dat daar soms ook wel gewoon verschillen zijn. Een afdeling van [small number] man vraagt ook om een andere afstemming en beleid dan van [large number] man. Ja, daar zit toch ook wel gewoon een verschil.

Interviewer: En hoe denk je dat het gebruik van automatiseringstools van invloed zal zijn op werknemers? Dus bijvoorbeeld werktevredenheid of creativiteit of andere aspecten.

Interviewee: Goede vraag. Ja, die vind ik ingewikkeld, moet ik zeggen. Ik denk dat het voor ons als organisatie vooral een uitdaging is dat we ... Toen ik startte, toen moest ik de jaarrekening doortellen en dan was ik daar een halve dag mee bezig. En ik leerde daar ook wel veel van. Ik weet best wel dat 1 plus 1 dat dat 2 is. Ja dat 5 keer doen nou dan, dat wist ik van tevoren ook al wel, voordat ik hier überhaupt begon. Maar je leert wel ook verbanden zien. Dat je de jaarrekening doorneemt en dat je denkt oh wacht dit getal, die zag ik op pagina twee in het kasstroomoverzicht ook. En dat je daar op die manier die verbanden gaat leren herkennen. En nu gaat dat automatisch en ben je daar in 5 minuten doorheen. En denk ik dat sommige assistenten dan, hè, dus voor de eerste keer die verbanden zien, ja, dat word je dan een beetje ontnomen, eigenlijk ook wel. Dus

daarin is het denk ik voor ons als organisatie nog ook wel een beetje zoekende. Hoe gaan we nou aan de ene kant alles automatiseren, standaardiseren, en dat we ook aan de andere kant onze nieuwe collega's wel voldoende opleiden, zodat ze ook die basistaken een keer gedaan hebben om uiteindelijk op het niveau van een senior assistent en verder te kunnen ontwikkelen. Altijd alleen maar, in een sample een factuurdatum overtikken, ja, daar leer je niet zoveel van. En dat is fijn dat een computer dat kan doen, maar dat dat analyseren daarvan, ik denk dat je daar nog best wel wat van leert. En dát analyseren, dat is ook iets wat de computer nu eigenlijk al voor je doet. Dus hoe gaan we als organisatie aan de ene kant zorgen dat ons trainingsprogramma meer aansluit op het gebruik van IT, maar wel voor zorgen dat collega's alle relevante stappen doorlopen. En dat we niet zeggen, ja, alles wat standaard is, dat je hoeft je niet te kunnen want dat kan de computer doen, maar je moet gelijk judgement toe gaan passen. Ja dat wordt denk ik heel lastig voor collega's, dus daar zijn we nog in een transitiefase, denk ik.

Interviewer: Hoe denk je dat je daar een balans tussen kunt vinden?

Interviewee: Aan de ene kant, kijk, je hebt daardoor ook weer meer tijd, hè? Dingen gaan veel sneller en nu een jaarrekening doortellen is 10 minuten. Ik was er vroeger een halve dag mee bezig. Dus je houdt ook tijd over. Nou die tijd kun je natuurlijk ook gebruiken om wél die jaarrekening door te nemen of trainingen te volgen of op heel veel verschillende andere wijzen diezelfde kennis tot je te nemen. En dat is denk ik iets wat heel goed kan, maar dat het iets meer ook, ja, misschien wel gecentraliseerd moet worden. We hebben natuurlijk ook, denk ik wel iets meer boekhoudcursussen die we nu geven, en trainingen over IT applicaties en vooral in de interim periode, voor nou nieuwe collega's waarin onder andere zulk soort dingen ook meer aan bod komen in trainingen, om op die manier toch de kennis een stukje over te brengen.

Interviewer: Dus dan zijn eigenlijk niet alleen trainingen nodig voor de tool zelf, maar ook trainingen qua gewoon basiswerkzaamheden en principes van accounting?

Interviewee: Ja, je moet uiteindelijk nog steeds begrijpen dat jij de debiteuren, hè dat dat bestaat, of dat je dan de juistheid aan het controleren bent. Het uitvoeren van die taken, ja, dat is op een gegeven moment zo ingewikkeld niet en kan geautomatiseerd worden, maar je moet nog steeds wel die beredenering daarachter gaan zien en begrijpen. Dus dat is iets wat, waar we dan misschien iets meer ... Het is ook leuker, denk ik. En kijk hier werken natuurlijk allemaal relatief heel hoog opgeleide mensen die allemaal slim zijn en relatief snel kennis hun eigen maken, dus ik denk dat dat ook heel goed op een andere manier ook kan. Maar dat is wel iets waar we nog ja, denk ik gewoon, dat op aan moeten passen.

Interviewer: Hoe denk je dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op de uitvoering van een audit? We hadden het al een beetje over de kwaliteit van de audit, audit kosten, maar zijn er ook nog andere aspecten waar het effect op kan hebben?

Interviewee: Ik denk dat het werk oprecht ook wel leuker wordt. Kijk, het is prima om 5 facturen aan te sluiten, maar als je er 200 moet doen dan denk je op een gegeven moment bij nummer 6 eigenlijk wel van oké, hè, ik begrijp het nu, want het zijn allemaal hele slimme mensen hier. Dus ik denk dat daar ook nog wel een verschil in zit. Dus ik denk dat het werkplezier ook wel echt leuker kan maken. Dat zijn ook nog wel aspecten die ik mee zou nemen naast kwaliteit, effectiviteit, efficiëntie.

Interviewer: En nou, ik ben ook wel benieuwd wat jij persoonlijk doet om, zeg maar die werkcultuur zodanig te veranderen dat mensen echt aangemoedigd zijn om zulke tools te

gebruiken.

Interviewee: Ik ben altijd best wel eerlijk dat ik, hè, ik ben niet de voorloper daarin. Zou ik wel willen, maar ja, iedereen zijn eigen kwaliteiten. Dus vooral bij ETDs probeer ik dat altijd nog aan te geven, van ok hè, hebben jullie nog training gehad of wat is iets wat je het afgelopen jaar gebruikt hebt waarvan je denkt, nou gek dat ik die niet bij meer klanten gebruik. Kijk dus zulke vragen te stellen aan met name de functiegroep 3 en 4 laag, dat helpt. Ook vaker met IT collega's te bellen, dus een IT auditor. Die spreek ik ook vaker voor klanten dat ik dan even bel van oké. Waar kun je me nog meer helpen? Gewoon even een algemene vragen en dan vragen zeggen zij, wat kost het meeste tijd? Nou dan zeg ik, deze twee werkzaamheden, die samples die doe ik nu handmatig, maar kost toch veel tijd, en nou, als dat wat sneller kan, hè, kunnen jullie daarin meedenken? Door eigenlijk dan met hun te sparren die iets meer vanuit een IT bril kijken van oké, wat kan anders? Ja, dan kun je gezamenlijk tot de beste aanpakken komen, dus met name denk ik dat stukje open vragen stellen en nou vragen of iedereen daarin zijn eigen, ja uitnodigen om eigen steentje bij te dragen.

Interviewer: Ik weet niet of je nog tijd hebt voor een laatste vraag?

Interviewee: Ja, die gaan we gewoon snel doen.

Interviewer: Naast alle voor- en nadelen die je al hebt genoemd, zijn er nog andere voor- of nadelen waarvan je denkt dat RPA dat ook zal hebben voor [audit firm]?

Interviewee: Ik denk dat we de kern wel geraakt hebben in mijn ogen. Het stukje training, ja, eigenlijk al die items. Ik denk dat dat even de belangrijkste zijn, voor mij in ieder geval.

Interviewer: Ok. Nou ja, de tijd is op, maar ik vraag altijd aan het einde of er nog dingen zijn die je graag zou willen noemen die je nog niet hebt benoemd?

Interviewee: Nee was een goed, een goede vragenlijst, heel breed. En je vroeg ook goed door denk ik vooral. Ik denk dat je ook vragen hebt gesteld die niet per se op de lijst stonden, maar die wel een toevoeging zijn voor je onderzoek, dus goed gegaan.

Interviewer: Ok, nou heel erg bedankt. Dank je wel voor het interview.

Interviewee: Jij bedankt, en succes met het uitwerken ervan, ook niet onbelangrijk.

Interviewer: Ja inderdaad, dan ga ik alles uittypen en dan zal ik je een kopie sturen van het transcript en ook van het informatieblad.

Interviewee: Ok, goed. Ik ben benieuwd.

Transcript Interview M4

Date: 05-01-2024

Time: 13:30 – 14:15 (45 minutes)

Place: Online

Interviewee: Sr. Manager IT Audit (M4)

[Personal introductions prior to the interview that were not recorded].

Interviewer: Nou nogmaals dank je wel voor dit interview, dus zoals ik had gezegd, mijn scriptie gaat over RPA binnen de audit. En ik denk dat jij wel bekend bent met RPA?

Interviewee: Ja. Ja ten minste, ik neem aan dat jij de variant bedoelt met de robots die klikken en dat soort dingen?

Interviewer: Ja precies.

Interviewee: Ja, want er zijn er nog wel eens wat mensen die daar verschillend over denken wat het nou allemaal is, maar ok, helder.

Interviewer: Ja. En het doel van mijn onderzoek is om te achterhalen wanneer en waarom een RPA implementatie als succes wordt beschouwd. Het doel is dus niet om te achterhalen wat de criteria zijn om RPA succesvol te implementeren, maar juist wanneer RPA al is geïmplementeerd, waarom wordt het dan als een succesvolle implementatie beschouwd? Ok dan stel ik je eerst een paar persoonlijke vragen als je dat goed vindt.

Interviewee: Ja, goed.

Interviewer: Jouw functie binnen [audit firm], dat is dus senior manager?

Interviewee: Ja, klopt.

Interviewer: Ok. En je zei dat je 10 jaar ervaring hebt in de audit sector?

Interviewee: Ja.

Interviewer: Ok, en wat is de hoogste academische graad die je hebt behaald?

Interviewee: Master. Ik weet niet of het nog meetelt of het er 1 of 2 zijn maar ik heb er twee.

Interviewer: Nee eentje is genoeg. En als ik het mag vragen, wat is je leeftijd?

Interviewee: 32.

Interviewer: 32, ok. En bij de vragen bij dit interview ben ik op zoek naar antwoorden die betrekking hebben op RPA of andere vergelijkbare automatiseringstools die eenvoudige repetitieve taken uitvoeren. Dus ik ben niet op zoek naar antwoorden die te maken hebben met kunstmatige intelligentie. Nou, ten eerste ben ik wel benieuwd, hoe worden kansen voor IT-verbeteringen geïdentificeerd binnen [audit firm]?

Interviewee: Binnen [audit firm], dus je hebt het niet over ons klant werk, maar binnen [audit firm]? Ja, ok. Er zijn een paar processen voor denk ik. We hebben 1 proces is het stukje ja, het heet, met een groot woord misschien, ideation, maar mensen kunnen ideeën aandragen via een portaal en aangeven van joh ik zie hier potentie of ik zie hier potentie, en die gaan we dan analyseren binnen een groep met business verantwoordelijken. Dat zijn dan zeg maar [number] partners, [number] senior managers, uit elke regio is het 1

persoon, zo zijn we met z'n [number] en dan ik erbij. En dan gaan we evalueren, een stuk vaktechniek ook nog, gaan we evalueren wat de meerwaarde is, en ten opzichte van andere dingen die we al hebben lopen, ten opzichte van projecten die al hebben geïdentificeerd. En dan prioriteren we het of we wijzen het af, als het te simpel is of om andere redenen. Dus dat is 1 proces. Een andere is, we hebben een, allerlei, onder die key users per regio vallen allemaal key users die gewoon in allerlei functielagen zitten, van junior assistent, zeg maar, tot manager denk ik, junior manager. En die personen, daar hebben we twee keer per jaar een soort meeting mee met elkaar. Gaan we in groepjes uiteen, daar zijn we actief. Proberen we dingen daar op te halen, en die zijn ook wat actiever in het opbrengen van ideeën. Dus dat is nog een traject. Daarnaast hebben we, gaan we met die groep key users die we hebben en ikzelf en nog iets gaan we 1 keer per jaar, maken we bepaalde strategische projecten voor het komende jaar. En dat is denk ik vooral, als je kijkt, waar gaan we nou overall op basis van een stukje ervaring en praktijk, van wat doen we nou binnen [audit firm], wat kost veel tijd, wat kost veel frustratie, waar is de kwaliteit laag en moet omhoog, wat heeft de AFM gezegd in de rapportages? Nou dat soort dingen. En op basis daarvan bepalen we vaak wat meer strategische, wat grotere projecten voor het komende jaar. Dat is denk ik ... En natuurlijk gewoon mensen tussendoor bellen, informeren, maar dat is een beetje, ja, wat ook bij dat ideation hoort, het eerste stukje.

Interviewer: Ja ok. En als je dan een voorstel krijgt van een collega, wat zijn dan de belangrijkste criteria waar zo'n verzoek aan moet voldoen voordat jullie daar mee bezig gaan?

Interviewee: We zijn redelijk laagdrempelig met het initiële idee denk ik, dus als er initieel gewoon een ideetje komt, dan kijken we altijd even met die persoon van, ja, een beetje onboarding van, wat bedoel je nou precies, waar zit je aan te denken? Dat soort dingen. Uiteindelijk voordat we het in overweging gaan nemen en prioriteren, of meestal afwijzen, gaan we een paar dingen bekijken. 1 belangrijk punt is, denk ik, de haalbaarheidscheck. Dus we hebben best wel kennis van techniek, dus daar zit ik ook voor erbij, en mijn collega's die dat dan ook doen. Dus hebben we technieken al in huis, of zijn er andere technieken die we kunnen gebruiken die eenvoudig zijn, of nog wat van of we er ervaring mee hebben of wat dan ook, hoe haalbaar is het dan? Hoeveel tijd gaan het een beetje kosten, grosso modo, en wat levert het nou op? En dat opleveren, dan hebben we het niet alleen over uren, want dat is niet altijd de criteria, maar ook over kwaliteit of over compliance, of, soms moet je compliant zijn als accountantsorganisatie in bepaalde wet- en regelgeving of bepaalde checks die je moet doen. Ja, als je daar niet compliant in bent, dat is eigenlijk het ergste wat je kan overkomen, dus dat is dan vaak een heel hoge prioriteit. En ook wel hoe breed, en daarbij ga je dus ook kijken, hoe breed wordt zoiets toegepast, dus we zoeken vaak naar dingen te ontwikkelen die bij meer dan 1 situatie zeg maar nuttig zijn. En we kunnen ook helpen bij dingen die op 1 situatie nuttig zijn, maar dan is het gewoon hoe, wij noemen het maatwerk, dat is gewoon uurtje factuurtje op de klant, zeg maar, klantencode, en dat is niet iets wat we als [audit firm] breed zeg maar gaan opzetten.

Interviewer: Nee, ok. En kijken jullie ook nog naar andere factoren, zoals taken die, nou ja, heel erg repetitief zijn en als je dat dan automatiseert dat dat tot meer werkplezier kan leiden bijvoorbeeld, of creativiteit, zijn dat ... ?

Interviewee: Nou ja, werkplezier speelt zeker ook wel mee, maar ik denk dat we tot nu toe nog een hele grote bak aan dingen hebben die misschien belangrijker zijn dan werkplezier, als ik het even zo mag zeggen. Daar zit nog te veel in, denk ik, om dat nu veel mee te laten wegen. Er wordt wel naar gekeken en we hebben ook al wat dingetjes gedaan die

daarmee te maken hebben. Maar ja, je moet je voorstellen, we maar een paar mensen op duizend mensen in de audit om dit soort dingen te doen. Dat wordt wel meer. Moet ook meer worden. Maar dat betekent dat je maar een beperkt aantal dingen kan doen. En dan is vaak kwaliteit, compliance, of zeg maar efficiëntie, zijn dan vaak meer meewegende factoren dan alleen werkplezier. We kijken er wel naar hoor, wordt ook wel . . . Zijn ook wel dingetjes die gewoon niet zo heel erg, verder iets opbrachten dan vooral dat, maar ja. En dat is soms ook werkplezier van de mensen die het moeten ontwikkelen, dat speelt ook mee. In ieder geval wat proberen zeg maar, even kijken van, kunnen we wat, even een sjabloontje en dat, maar dat zie ik meer in de R&D fase eigenlijk dan misschien als onderdeel van, we gaan echt wat neerzetten voor de praktijk. Dus proefballonnetjes doen we ook, maar dat is een ander proces in mijn optiek. Ja en daar zit vaak wel werkplezier in, voor de mensen zelf, maar ook voor wat het soms oplevert. Denk aan ChatGPT, waar je vroeger . . . Het is weliswaar AI, maar als we naar AI kijken, daar zitten best wat dingen in die voor mensen wel leuke dingen opleveren, maar niet altijd misschien zeg maar kwaliteit, efficiëntie of compliance per se nu opleveren, terwijl ja, we stoppen er wel tijd in.

Interviewer: Ja. En qua compliance, wat is dan voor jullie het belangrijkste?

Interviewee: Het is vooral, wij hebben een OOB-vergunning, dus dat betekent dat wij organisaties van openbaar belang mogen controleren. Nou daarvoor staan we onder toezicht van de AFM, en dat vraagt allerlei data, en inzichten, en processen, en analyses en dat soort dingen. Dus die doen we niet allemaal, want daar is uiteindelijk een andere afdeling voor verantwoordelijk, maar daar supportten we wel in, zorgen dat dat soort dingen gerealiseerd kunnen worden. Maar ook compliance in de zin van, compliant aan de standaarden. Dus volgens bepaalde standaarden moeten we ons werk doen. Een van de voorbeelden van wat we moeten doen is, je moet eigenlijk altijd iets vinden van fraude of bepaalde . . . of management override fraude. Ja we kunnen zeggen, doe dat, en dan gaat iedereen dat op een andere manier doen, of je zorgt ervoor dat je bepaalde manieren introduceert opdat in ieder geval voor een groot deel alvast een beetje opgepakt wordt. Dan is het nog steeds een stukje wat mensen zelf moeten doen, maar dan heb je het domme werk er alvast uitgehaald, zeg maar. Dus dat je niet, naderhand iemand kan zeggen van, nou heb je naar alles gekeken behalve dit simpele ding, zeg maar. Nou bijvoorbeeld iets zoeken van woorden in een dataset. Nou, dat is zo achterlijk dom werk, dat ga je als, collega's moeten dat eigenlijk helemaal niet doen, dus je wilt het eigenlijk automatiseren, dus dat dat gewoon altijd voor ze wordt gedaan. En dan ben je daarmee in ieder geval compliant aan een groot deel van dat stukje van de standaarden. Het levert geen werkplezier op. Het levert ook geen efficiëntie op als ja, misschien doen ze het nu niet en dan moeten ze het wel doen, dus het kost alleen maar meer tijd. Maar ja, kwaliteit levert het in die zin dan wel op. Maar ja, dus dat soort dingen moet je dan aan denken. Ja dus aan de ene kant de toezichthouder, aan de andere kant de standaarden, denk ik.

Interviewer: Ja precies, ok. Even kijken hoor, ik heb een hele lijst met vragen, maar ik wil jou ja, de meest belangrijke vragen stellen. En na afloop van een implementatie wordt er dan ook beoordeeld of de implementatie succesvol was, staan jullie daar ook nog uitgebreid bij stil?

Interviewee: Ja, we monitoren gebruik van tools die we daadwerkelijk ook echt geïntroduceerd hebben. Want ik zei al, we hebben ook wel proefballonnetjes en zo, daar is dat niet. En een paar oudere tools hebben we dat ook nog niet. Ik spreek een beetje vanuit de ideale situatie, maar van alle tools die we nu uitbrengen en de afgelopen twee jaar hebben gedaan, denk ik, daar zit gebruikersmonitoring op en dat wordt dus ook gedeeld met de

praktijkleiders van de regio's, die worden besproken met het MT en daar wordt dan op geacteerd. Dus dat is de manier waarop we ook zien of iets daadwerkelijk, ja, werkt, zeg maar. We meten niet bijvoorbeeld hoeveel tijd het bespaart. Dat is ook bij een heel aantal dingen die we doen, niet te doen. Anders dan dat je een inschatting kan maken, meer van, je gebruikt het nu en daarmee heb je wel tijd bespaard, maar hoeveel tijd daarvoor precies? Ja, dat is ook een beetje lastig. Wisselt ook heel erg. Dus dat niet, maar wel gewoon, hoe goed wordt het gebruikt en is het daarmee succesvol? Ja.

Interviewer: Ja, ok.

Interviewee: Hoeveel stoornissen zitten erin, weet je, dat soort dingen. Dat is technisch, maar in principe het gebruikscijfers.

Interviewer: Ja precies. En welke aspecten van de informatie-output van zo'n RPA tool is het meest belangrijk voor collega's die daar gebruik van maken?

Interviewee: Sorry wat was je ... ?

Interviewer: De output van zo'n tool, wat is daar dan het belangrijkste in?

Interviewee: Ja nou, wij hebben niet, wij hebben geen RPA tools in de klassieke zin van het woord draaien. Dus wij hebben wel andere automatisering tools draaien, en ik denk als ik kijk naar de output is het in ieder geval dat wat mensen verwachten wat er uitkomt, dat het overeenkomt. Dat is heel abstract, maar als je dat even concreter maakt, betekent dat dat als iets fout gaat, dat je verwacht dat je een melding krijgt dat het fout gaat, en niet dat je niks hoort, bijvoorbeeld. Heel basaal, maar dat is op zich wel fijn om te weten. Ook, ja wij werken met templates, dus wij vullen templates, die leveren we aan. Dus ja, men verwacht dan dat template ook te krijgen. Ja niet echt iets anders denk ik over te zeggen.

Interviewer: Nee. En ik hoor ook wel vaak van collega's dat er inmiddels zoveel tools beschikbaar zijn dat ze, ja, soms niet weten welke er dan allemaal beschikbaar zijn en waar ze het voor kunnen gebruiken en welke posten. Hoe zorgen jullie ervoor dat het overzicht een beetje er blijft?

Interviewee: Vlak voor de kerstvakantie, en daar komt binnenkort nog een mail over, is er een overzicht gemaakt waarin per post staat welke tools er zijn. En die staat op [intranet]. Er zal ook gecommuniceerd worden. Er zijn ook, die key users in de regio zijn in principe ook de mensen die dat, ook de lokale VTOs en de lokale kwaliteitsgroepen of wat ze ook allemaal hebben in de regio's, verder te verspreiden; kennis, onder de aandacht brengen, wat er is, waar ze het kunnen vinden. We zijn in twee regio's nu ook gestart met een soort ja, IT support of innovatie support, ik weet niet precies hoe ze het noemen. En dan zijn die personen, die haken aan bij wat opdrachten om mee te denken van kunnen we hier nog een paar, zou je hier nou nog tools kunnen inzetten die we al hebben die je nog niet hebt gebruikt? Dat zijn ook manieren waarop dat zou kunnen.

Interviewer: Ja, ok. En wanneer je zo'n tool ontwikkeld, hoe ga je er dan mee om dat klanten vaak heel andere systemen gebruiken en ja, andere verschillende soorten documenten aanleveren?

Interviewee: Ja, dat ligt er een beetje aan wat je precies ontwikkeld natuurlijk. Als je het hebt over data, gewoon gestructureerde data, dan vragen we óf, mensen het om te vormen naar een bepaalde template, dus dat je het zeg maar omzet. Dat is 1. Andere is, we werken veel met gestandaardiseerde, gestructureerde data elementen, dus denk aan

audit files, bankbestanden hè. We zijn nu ook bezig met een pilot voor systeem die data uit andere systemen kan trekken en dan het naar een standaard datamodel omzet voor ons, dus dan heb je daar ook niet meer mee te maken. Als we het hebben over niet-gestructureerde data, dus PDF documenten, Word documenten, dat soort dingen, daarvoor gebruiken we eigenlijk een externe leverancier die daar data uit leest, dat is RobotX. Maar dat is zeker geen RPA oplossing en ook geen automatiseringsoplossing in de strikte zin van het woord. Maar die doet een stuk herkenning, classificatie, extractie van documenten en heeft daar ook een aantal testen aan vastzitten. En wij gaan nu ook weer die classificatie engine ook gebruiken, dus dat betekent dat je data dus dan daaruit kan halen en dan in je automatiseringen kan gaan gebruiken als gestructureerde data. We krijgen het weer op dezelfde manier ja, maar aan de gestructureerde data kant is er eigenlijk niks anders aan te doen dan behalve te zorgen dat je data gestructureerd ook gaat krijgen. Want ja, we hebben wel geëxperimenteerd met, door AI te laten herkennen welke data wat is, maar dat is nooit volledig ... Dat heb je wel nodig in accountancy, dus ja, dan, ja.

Interviewer: En hoe zie je dan eigenlijk de toekomst voor je, als je het hebt over de audit en het gebruik van IT tools? In hoeverre denk je dat zo'n jaarrekeningcontrole door computers kan worden uitgevoerd?

Interviewee: Een deel, een deel, wel zeker, maar ik geloof niet dat dat helemaal kan. Er een paar elementen in zit, er wordt heel veel gewoon, inschattingswerk gedaan of afweging, zeg maar. Ja, dat kan je voorlopig nog niet vangen. Zeker ook omdat dat best vaak nog wel wat anders kan zijn, dus dat is heel lastig. Dat wil je denk ik ook niet vangen, voorlopig in ieder geval, met de huidige staat van ChatGPT, zo'n AI, OpenAI, lijkt ontzettend intelligent, maar dat is het natuurlijk nog helemaal niet eigenlijk. Dus daar zijn we zeker nog niet. Denk wel dat de processen die zeg maar, eigenlijk de core processen, en dan denk ik even aan als je kijkt naar een handel of productie onderneming, dan heb je het over inkoop, verkoop, samenstellen, consolidatie, goederenbewegingen. Dat gaat in de toekomst zeker wel, in ieder geval in hoge mate geprepareerd worden automatisch. En dan de finale conclusies moet nog getrokken worden, dus dat gaat zeker die kant gaat het echt wel op. En dat gaat denk ik ook al sneller dan we soms al wel denken, omdat je eigenlijk ook ziet dat tools die we nu al gebruiken, als je die allemaal zou gebruiken, dan heb je stiekem al een heel groot deel van die type van processen, al in ieder geval met een tool gedaan. Is nog allemaal niet een heel erg intelligente manier van controleren. Zeker dan zo'n RobotX is ontzettend nuttig, maar je vraagt nog steeds steekproefje op. Dat is nog niet helemaal, denk ik, de manier van de toekomst, maar ja, dingen gaan wel geautomatiseerd worden voor een groot deel. Dus ja, het levert, het is wel een voordeel. Dus ja, als je kijkt hoeveel posten zij afdekken en met onze aanvulling van onze eigen tools, dan zit je denk ik op van dat soort processen op misschien 80%, wat dan in ieder geval geprepareerd wordt voor je. Ja moet je nog wel wat van vinden, moet je nog wel reviewen, moet je naar kijken en eventueel uitzonderingen bekijken. Maar ja, dus ik denk zeker dat we wel voor die core processen het echt wel binnen een paar jaar tijd wel echt snel kan gaan. Maar de grootste hobbels zijn toch vooral die verschillende systemen, verschillende gebruikers, gebruiksdoelen en ook eerlijkheidshalve ook binnen [audit firm] verschillende manieren van controleren van hetzelfde. We zijn nog totaal niet gestandaardiseerd, de regio's en de vestigingen, en dat draagt er ook niet bij. Dus ja, elke partner bij wijze van spreken doet het op zijn eigen manier. Ja, dan probeer je dan met tools wel alvast een beetje te nudgen in de goede richting, maar zolang dat ook nog niet helemaal hetzelfde is, zou je nog veel afwijkingen hebben en daarmee nog veel mensen die toch met de hand nog iets gaan doen.

Interviewer: Ja. Ok. Nou, ik had ook gesprek met [colleague]. Ik denk dat je hem wel kent. Hij zei tegen mij dat het soms ook wel, nou ja, nogal bureaucratisch kan zijn wanneer je een idee aandraagt voor een, nou ja, het gebruiken van de tool of om iets te automatiseren. Dus ik ben wel benieuwd hoe jij daar naar kijkt, wat jij daarvan vindt?

Interviewee: Ja, maar hij doet het niet voor de audit, hè? Dus ja. Zijn insteek is denk ik [audit firm] breed geweest vroeger, want hij komt wel van IT vandaan oorspronkelijk.

Interviewer: Ja, maar jij denkt dat dat tegenwoordig niet ...

Interviewee: Ja dat bureaucratie element dat zou dan bij mij zitten, want ik ben degene die uiteindelijk bepaalt, samen met die mensen, wat het wordt voor de audit. Kijk, er zijn een paar dingen waar hij tegenaan loopt, waarom ik zijn opmerking ook wel begrijp. Dat is dat je bijvoorbeeld bij audit klanten kan je geen andere dienstverlening doen dan audit eigenlijk. Moeilijk. Dus dat kan je als bureaucratie zien. Dat betekent dat als hij oplossingen wil inzetten bij onze klanten, dat je daar gewoon tegen de compliance regels aanloopt, ja, daar kan niemand wat aan doen, denk ik. En binnen [audit firm] breed ja, dat klopt wel, we hebben, onze IT afdeling is redelijk bureaucratisch ingericht. En dat is ook waarom we binnen de LoS nu dit stukje techniek zelf hebben ingezet. Dat je eigenlijk, teveel en dat duurt, niet al te negatief hoor, maar. Laat hun nou gewoon lekker de kantoorautomatisering doen en zeg maar de documentmanagementsysteem en allerlei andere grote systemen in de lucht houden. En de specifieke dingen die specifiek zijn voor een bepaalde lijn of service, zoals de audit of voor advisory of iets anders, laat dat dan in de line service zelf doen gebeuren, met een stukje support eventueel. En dan zie je dat, daar groeien we wel naartoe, maar daar was in het verleden zeker heel veel bureaucratie en nooit tijd en dat soort dingen, dus dat was er ook wel ja.

Interviewer: Ja, ok. Ik wilde het alleen even vragen, want ik was wel benieuwd naar zijn opmerking en hoe jij daar naar kijkt. En ik ben ook wel benieuwd, welke rol speelt werkcultuur bij het gebruik van automatiseringstools?

Interviewee: Kan je het wat concreter maken wat je bedoelt?

Interviewer: Nou ja, wat ik bijvoorbeeld wel eens hoor, is dat als er managers zijn die niet bekend zijn met een bepaalde tool, die het nog nooit eerder hebben gebruikt, dat zij eerder geneigd zijn wanneer ze onder tijdsdruk staan, om tegen assistent accounts te zeggen, nou, doe het maar gewoon op de oude manier, want dan weten we zeker dat we de deadline halen en dat het goed wordt uitgevoerd, ook als ze weten niet hoe ze het moeten reviewen, de output. Beetje dat soort aspecten.

Interviewee: Ja ja, je ziet inderdaad dat cultuur heel erg meeweegt en ik denk dat dat toch wel een van de grootste factoren is, naast. Want dat is op allerlei vlakken, zeg maar, dat heeft niet alleen met implementatie, speelt dat mee, maar ook bij de keuze van de investering aan de voorkant. Daar zit ook al cultuur, dus van hoeveel, hoe ver kijk je vooruit, hoe ver wil je vooruit kijken? Stel we zeggen met elkaar, ja, dit is echt, de audit van de toekomst is helemaal digitaal. Maar waarom heb je dan nu nog niet een blik van 50 mensen opengetrokken en zijn we daar vol mee bezig? Nou ja, dat kost te veel geld, of dat ... dat is dus cultuur. Dus dat is gewoon een stukje van hoe ver kijk je vooruit, hoe zit die partner structuur in elkaar en de cultuur daaromtrent? Dus van ja, werkt dat inderdaad mee voor lange termijn investering, dus dat is aan de voorkant al. Aan de achterkant zeker ook hè, dus wat jij, een aantal dingen die je net beschrijft, herken ik zeker. Mensen die zijn iets gewend op een bepaalde manier te werken. Nou als het anders gaat, dan lastig. En als het er anders uitziet, dan lastig. En als het even een keer niet werkt, dan werkt het

nooit meer. Dat is ook dan lastig. Dus ja dat zijn wel, dat zijn zeker dingen die meespelen. En ik denk ook, ik moet zeggen, ik was eerst in de veronderstelling dat dat misschien ook wel iets met leeftijd te maken had, maar ik ben steeds meer erachter gekomen dat dat heel erg persoonsgebonden is. Dus je hebt mensen die jong zijn, die kunnen als het een keer fout gaat, dan gooien ze gelijk een kind met het badwater weg, en je hebt mensen die wat ouder zijn, waar als het een keer niet goed gaat nog steeds gewoon enthousiast zijn en vol ervoor willen gaan. Dat is gewoon heel erg een verschil zeg maar in hoe iemand ergens naar kijkt. En dat wisselt ook alweer per regio en hoe daar gepraat wordt, en ja, dat is ontzettend belangrijk.

Interviewer: Ja. En ik heb ook wel gehoord dat ze in [office] nogal achterlopen qua gebruik van tools. Heb jij enig idee waar dat door komt?

Interviewee: Nee ik kan alleen maar gokken en dat wil ik liever niet doen. We zijn er wel actief mee bezig, om het beter te krijgen. Wel gezien, ja.

Interviewer: Ja. En denk je dat assistent accountants ook op een andere manier moeten worden opgeleid in dit tijdperk, nu we gebruik maken van zoveel tools?

Interviewee: Ja en nee. Ik denk, aan de ene kant, hoor ik wel eens mensen zeggen, ja, en ze moeten allemaal Python leren en ja, ze moeten dit en dat. En dan denk ik, ik twijfel erover, want uiteindelijk is de techniek niet per se altijd de enabler, denk ik, voor automatisering, of de toekomst. Zeker als je, denk even na, stel we gaan zeggen, nou, we vinden dat mensen, even met de medische wereld vergelijken, het wordt steeds makkelijker om een knieoperatie te doen, weet je wat, we laten iedereen, leiden we op en dan kan je later je eigen knie opereren. Nou lijkt me bijzonder slecht idee, want er komt nog wel wat details bij kijken om het echt goed te doen. Dus misschien kan iedereen het wel een keer en dat denk ik ook misschien ook met een bloedprikken of zo, misschien wat dichterbij. Ah iedereen kan zelf wel bloedprikken, maar je ziet hoe vaak mensen naast een ader prikken of wat dan ook. Dus ja, het is makkelijk, maar ja, je hebt er ook wel echt een opleiding voor nodig en je moet het vooral vaker doen. En dat is een beetje het probleem wat ik heb met als mensen zeggen, we moeten vol die accountants de technische hoek in gooien. Vervolgens gebruiken ze niet per se elke dag die technologie. Misschien niet eens elke week of elke maand. Dan word je er nooit vaardig in en nooit ook kwalitatief goed in. Ik heb liever dat mensen meer begrip krijgen voor techniek dan per se gebruiken. Begrip voor techniek betekent gewoon, wat zijn de mogelijkheden en onmogelijkheden, hoe werken dingen nou eigenlijk echt? En dan natuurlijk zou daar een stukje in kunnen zitten dat je echt even zelf probeert om beter te leren begrijpen hoe het nou werkt. Maar dan snap je misschien als er ergens een fout is wat er dan fout is, in plaats van dat je als een soort van hert in de koplampen, zeg maar, aan het kijken bent. En ook als je ICT systemen tegenkomt in je werk, dus nou ik ben IT auditor geweest, dan kom je dat genoeg tegen, maar ook daar zit het probleem hoor, maar dat mensen een IT systeem tegenkomen en dan, ho, eng, weet je wel, nou ja, hoezo? Maar dan is het gewoon moeilijk om daar begrip van te krijgen, dus ik denk dat de opleiding zeker zich wat meer mag richten op begripsvorming van technologie, want het werkt allemaal op een logische manier. Het is allemaal heel logisch en ja, ik denk dat het allemaal niet zo moeilijk is. Maar ik denk niet dat iedereen per se zelf allemaal de techniek zelf in hoeft te duiken, want zoals met alle, zeker als je naar al die tools kijkt, wordt . . . Denk even aan een mobieltje. Ik ben 32 jaar oud, dus ik kom uit een tijd dat we het nog niet hadden, en had je nog een computer met MS-DOS. Dus wat je gebruikte was een toetsenbord om je dingetjes te bedienen. Nou leuke spulletjes en zo hartstikke leuk. Maar als er dan een keer iets niet werkte dan moest je het, je had geen

internet nog, in 1998 zeg maar, dus dan moet je het zelf oplossen, zelf gaan uitzoeken, zelf debuggen. Ja, nou, dan doe je een bepaalde vaardigheid op die de iPhone generatie, zeg maar even, niet heeft. Dus als er een keer iets fout gaat dan heb je geen idee, want het is heel geabstraheerd, zeg maar. Techniek is geabstraheerd. Ontzettend veel techniek wordt gebruikt, maar eigenlijk weet niemand wat de techniek doet. En dat is denk ik hetzelfde met accountancy, er wordt steeds meer techniek gebruikt, maar niemand weet wat het doet, en het zou goed zijn als je wél weet wat het doet, maar je hoeft niet allemaal per se zelf je iPhone te gaan ontwikkelen hè. Dus ja een beetje die balans denk ik, dat zou goed zijn in de opleiding. Gewoon wat meer die kritische vaardigheid om gewoon te, hè, als er een foutmelding staat dat je dat gewoon kan lezen, gewoon kan lezen, iedereen kan lezen, maar op een of andere manier lukt dat dan opeens niet meer. Maar wat staat er nou, wat wordt daarmee bedoeld, waar zou dat nou over kunnen gaan? En vanuit daaruit al een beetje oplossingsgericht denken. Dus dat is denk ik 1 kant en dat gaat meer over de technische. Aan de andere kant denk ik dat een stukje creativiteit ook wat meer mag meewegen in de . . . dat is meer een soft skill denk ik, die ook wat meer mee mag komen in de opleiding. Er komen veel te veel mensen, heel rechtlijnig zeg maar, opgeleid zijn eigenlijk. Dingen zijn goed of fout, het is ja, of als het grijs is dan moet je het vooral goed beargumenteren en dan, nou ja, zal het ook wel goed zijn of niet. Maar weet je dat, dat omdenken, denken in processen. Het eerste is bijvoorbeeld gewoon een flowchart maken of zo in plaats van een heel verhaal typen als procesbeschrijving. Gewoon even een andere manier van denken, er staat hetzelfde, je hebt meer informatie misschien ook wel, makkelijker. Nou ja, weet je dat soort dingen, een beetje anders denken. En dat helpt ook heel erg, denk ik, in juist nieuwe ideeën ontwikkelen, want als je nieuwe ideeën ontwikkelt moet je ook een beetje kunnen omdenken en eigenlijk kunnen uitzoomen van waar ben ik nu mee bezig, en niet alleen maar denken in wat nu, hoe kan ik dat hier nu is automatiseren. Maar misschien kan ik mijn proces veranderen en dat dan vervolgens makkelijker automatiseren dan dat ik nu het huidige proces heel moeilijk ga automatiseren, bijvoorbeeld. Dus dat zijn wel wat dingen die, ja, dus creativiteit en technologie zeker, maar dan niet per se dat ze allemaal, iedereen zeg maar een Python expert moet gaan worden of zo. Ja.

Interviewer: Nee. Ok, nou duidelijk.

Interviewee: Hoe ervaren jij dat op jouw, ja, je hebt natuurlijk niet echt een accountancy opleiding, maar wel een ja business opleiding, komt daar nog wat technologie in terug?

Interviewer: Nou, ik heb hiervoor op het hbo finance en accountancy gestudeerd, dus ik heb wel een klein beetje wat ja accountancy vakken gehad. Nou ja mijn hbo opleiding was op het Saxion, daar had ik wel een aantal IT-gerelateerde vakken bijvoorbeeld, Accounting Information Systems, Computer Skills, maar dat was gewoon Excel, en ook iets met Microsoft Access. En nu op de UT, ja, veel dingen met R. Dat is ook wel programmeren, maar dat is meer gericht op ja kwantitatieve data analyse als je zeg maar onderzoek doet. Dus ja, ik denk dat er wel een focus op is, maar ja ik volg natuurlijk niet echt een volwaardige accountancy opleiding.

Interviewee: Nee ja precies. Ja. Ok.

Interviewer: En nou ja, wat ik ook wel eens hoor van collega's. Ik denk dat dat ook wel een klein beetje daarop inspeelt, is dat ze bang zijn dat . . . Nou als je kijkt naar assistent accountants die net beginnen, die doen, vaak werk wat niet al te ingewikkeld is, veel dingen aansluiten. Maar volgens mijn collega's is het wel goed om met zulke taken te beginnen om het een beetje te begrijpen, de accountancy en wat je nou eigenlijk precies

doet. En sommige collega's, die zijn dan bang dat als je zulke taken automatiseert dat het dan moeilijker wordt voor starters om echt het beroep te begrijpen en te begrijpen wat ze nou doen en om echt verder door te groeien. En ik ben wel benieuwd hoe jij daar naar kijkt, of je het daarmee eens bent.

Interviewee: Ik denk dat dat deels wel klopt. Maar dat heeft een beetje ... Dat klopt deels, maar ik ben niet helemaal mee eens, want dit is dus, dat omdenken heeft hier mee te maken. Want er zijn heel veel dingen die wij nu niet meer doen, niet meer weten, en vroeger wel. Denk misschien een van de belangrijkste nog wel, dingen als de rekenmachine. Vroeger mocht je die niet gebruiken, moest je hoofdrekenen. Ik weet niet hoeveel mensen nog kunnen hoofdrekenen, maar bijzonder weinig. Het is een essentieel onderdeel van ons leven. En als de computer het niet meer zou doen of de rekenmachine zou het niet meer doen, zouden we echt een groot probleem hebben. En toch maakt niemand zich daar druk over. En dat geldt denk ik met meer van tools die we gebruiken elke dag. Autonavigatie, niemand die zegt van ja, ik vind echt dat we nog moeten kunnen kaartlezen met zijn allen. Ja, je hebt het toch niet meer nodig, het is gewoon ... Ja, natuurlijk is het handig op zijn tijd, maar of het echt nodig is, weet ik niet. En ik denk dat we er zo een beetje naar moeten gaan kijken, eigenlijk meer van, het is ... De tools, en misschien zijn we daar qua tools nog niet altijd, technologisch, ok, maar daar moeten we dan naartoe. Nog een aantal tools geldt dat wel, denk ik, dat je gewoon ... Maar wat maakt het nou uit dat je het niet meer precies zelf doet. Als je begrijpt gewoon wat hij doet ongeveer. Dus als jij met rekenmachine 4 plus 4, dan verwacht je dat er een getal uitkomt wat de opsomming is van die 2 dingen. Als jij in een tool iets stopt wat je aansluit tussen A en B, dan verwacht je dat er uit komt dat er een aansluiting is tussen A en B. Hoe die dat dan precies gedaan heeft, ja. Hoe je dat dan met de hand zou moeten doen, ja. Is dat nou zo spannend, zeg maar? Weet ik niet. Dus dat zal wel bij een aantal echt kritische dingen, wat moeilijke dingen echt wel zo zijn, dus daarom zeg ik niet gelijk van nou, dat is echt ... Maar ik bedoel, kom op, facturen controleren. Ik weet niet of je dat wel eens gedaan hebt?

Interviewer: Ja, heb ik wel eens gedaan.

Interviewee: Ja, waarom moet je dat weten? Dat kun jij toch, als ik dat tegen jou vertel hoe dat werkt, en ik geef je daarna een tool die het voor je doet. Dan hoeft jij dat helemaal niet meer zelf te doen. Dat hoeft jij niet zelf te doen, want jij snapt oh, je moet de datum op een factuur moet je aansluiten met een datum op het grootboek. Ok, nou dat doet die tool dan voor me, ok, en als er een verschil uit komt, dan is het een verschil tussen die 2. Ok, nou dat snap je toch. Nou en daar zitten dan toch mensen, dat is echt cultuur, die dan denken van ja nee, als je dat niet begrijpt, als je niet tenminste eerst vijfhonderdduizend keer een vinkje hebt gezet, dan begrijp je het echt niet. Nou. Ben ik het niet helemaal mee eens. Maar voor sommige dingen die echt ingewikkeld zijn, en bepaalde berekeningen, of bepaalde wetgeving, vooral bijvoorbeeld waar we ook niet zoveel geautomatiseerd hebben, to be fair, maar ja, dan snap ik die opmerking wel en dan is dat ook wel zo. Maar ik denk dat het daar nog niet, de tools die daar over gaan, dat dat nog zeer beperkt is en helemaal niet zo nuttig is om daar druk over te maken nu. Maar goed dat is mijn bescheiden mening, maar. Uiteindelijk is dat ook gewoon een beetje gewenning, denk ik.

Interviewer: Ja precies.

Interviewee: Ik weet niet of jij nog wel eens, heb jij op de basisschool, moest jij hoofdrekenen nog, denk het wel, hè?

Interviewer: Ja ook hoofdrekenen, ja.

Interviewee: Ja middelbare school ging de rekenmachine en dan hoef je dat nooit meer te doen. Toen ik dat dus op de middelbare school, kreeg ik ook een rekenmachine, in mijn tijd. En toen mijn zus, die is 8 jaar ouder. En die zei, ja nou, dan kan je toch helemaal niet goed meer rekenen? Want die heeft de eerste 3 jaar van de middelbare school, de eerste twee jaar van de havo of zo, moest nog hoofdrekenen met wiskunde, en wij mochten gewoon rekenmachine gebruiken, weet je wel. En dan zo'n grafische rekenmachine mocht dan vanaf de derde of zo ja, dan kon je grafieken maken, weet ik het allemaal niet. Ja, dat mocht zij ook pas in de vijfde. Weet je, dan krijg je zo'n discussie met elkaar van ... ja en daar moet ik nu even aan denken van, dat is precies dit. Weet je wel, niemand zit zich er nu druk over te maken, volgens mij heeft iedereen het prima. Iedereen denkt goed, natuurlijk moet je een beetje kunnen rekenen, maar echte moeilijke dingen, vul gewoon in een rekenmachine in en dat is ook helemaal prima. Ja niemand is deze discussie meer aan het voeren en dat is denk ik hetzelfde met deze discussie, over 10 jaar dan lach je er om, waarom voerde je die discussie nou met elkaar kunnen? Ja, maar goed ja. Dat is het stukje gewenning, denk ik, wat ze, ja.

Interviewer: Ja, daar ben ik het zelf ook wel mee eens. Dus ja wel fijn om te horen dat in elk geval 1 iemand een beetje dezelfde mening deelt, dat niet alleen ik dat denk. Nou, ik zie dat we nog een paar minuten hebben. Even kijken hoor. Nou dan als laatste vraag. Denk je dat het gebruik van verschillende automatiseringstools ook toe kan leiden dat je meer inzichten kan vergaren wanneer je een audit doet? Dus als je bijvoorbeeld, een proces beter kan begrijpen en zien waar het misgaat of dat je meer bijvoorbeeld een hele populatie kan testen in plaats van een sample.

Interviewee: Ik denk dat het ... Je vraagt eigenlijk van, we moeten van sampling af, toch?

Interviewer: Bijvoorbeeld, ja.

Interviewee: Ja ik ben een groot voorstander van integrale toetsing. Alleen moet wel goed gedaan worden, en ik denk dat daar nog een beetje wat winst te behalen is. Zo bij ons, als denk ik gewoon in het verleden ook gewoon dingen die zijn ontwikkeld waar dan een hele pak uitzondering uitkomen, waar je heel ziek van wordt. Ja, dan snap ik ook wel dat je denkt, dit wil ik helemaal niet. Maar het principe is denk ik heel goed, dus. Dus dat je zeg maar van, in plaats van dat je 1.500 facturen trekt en dan zegt over een populatie van 15.000 facturen dat dat goed is gegaan, dat je gewoon 15.000 facturen bekijkt en dan zegt dat er misschien 1000 niet goed zijn gegaan, maar dat de impact ervan is 8.000 euro en dat is ver onder de critical value dus ja, dan maakt het niet uit. Ja, kijk, dat heb ik liever en dan, ik denk dat dat veel meer zegt. Alleen het moet ook weer niet gigantisch veel tijd gaan kosten van iedereen, want dan is het weer de afweging van hoeveel levert het nou eigenlijk echt wel weer op? Want als we elke keer integraal gaan kijken en er komt elke keer geen grote fout uit, dan maakt het ook weer niet zoveel verschil, hè dus. Alleen, ik vind wel dat we die kant op moeten voor al die processen waar ik net al zei, dat is een beetje waar ik de toekomst in zie, de processen die wat meer core zijn, waar gewoon data gedreven ook gewerkt wordt met die applicaties, dan kunnen we daar gewoon lekker daarmee aan de slag. En daar gaan we ook naartoe werken, denk ik. En dan heb je nog allerlei moeilijke processen. Ja, daar kan je best een stukje van automatiseren, maar daar zit voor ons ook minder de winst, denk ik, in het integraal controleren, bijvoorbeeld. Ja, dus ja, ik denk dat het echt een toekomst heeft, het is denk ik wel een beetje weerbarstig, er zijn nog allerlei beren op de weg, zoals de data structuren van de klanten, data verkrijging, maar ook begripsvorming. Want we controleren nu bijvoorbeeld aan de verkoopkant soms

bijzonder banaal, wat dan helemaal niet aansluit met hoe het je het zou gaan bekijken als je het dan integraal gaat bekijken, dus dat kan je dan ook niet 1 op 1 overzetten, bijvoorbeeld. Dus dat vraagt dan ook een andere manier van denken en ook weer een controle, en wat dat dan weer oplevert hè? Kijk, ik vind het zo'n achterlijke controle, maar dan ga je de prijs vergelijken op de order met de factuur, volgens mij. Prijs test. Nou ja, bij de meeste systeem is dat dus geautomatiseerd. Je kan ook een controle toetsen. Nou ok. Maar stel dat dat wel lastig is, je gaat integraal toetsen. Ja, dan ga je het integraal bekijken. En dan wat? Als er verschillen zijn, wat is er dan, weet je wel? Ja ja nee, nou ja, goed. En dan krijg je allemaal vragen, eigenlijk waarvan je uiteindelijk als je, in mijn optiek, goed op door vraagt, kom je erachter dat het eigenlijk misschien heel stom is, wat we nu aan het controleren zijn. Dus dat je misschien, als je de prijs wilt controleren, moet je het op een andere manier gaan controleren, namelijk bijvoorbeeld een norm positie tegenover daadwerkelijk gefactureerde iets, of wat de gemiddelde prijs van het product over een jaar of zo, weet je wel, dat kan je dan nu doen met data. Ja, dat kan je niet doen met samples. Dat kan je misschien wel doen met data, door alle transacties te pakken en kijken welke productcodes staan erop, nou per productcode gemiddelde maken van de verkoop, zeg maar, en kijken hoe ver dat afwijkt van de prijslijst bijvoorbeeld. Ik noem maar iets. Maar ja dat is toch een beetje eng, beetje anders, dus ja. Maar dat moet je dan wel gaan doen, want het is niet 1 op 1 over te zetten in een integrale controle. Sommige dingen wel. Bijvoorbeeld de trio match controle bij de inkoop, prima over te zetten, doen we ook, maar ja, andere dingen worden wel lastig. Dus ja, en dat zie ik nu nog wel eens vind ik, als het gaat om, daarom zei ik het ook, begripsvorming. Denk dat het ook zo belangrijk is, want nu krijg ik wel eens iemand aan mijn bureau die zegt, ik wil nu alles met data doen, dit wil ik nu met data doen. Ja, dat kan niet. Hoezo kan het niet, ja, waarom niet, en dit en dat en zus en zo. Maar dan wordt het heel veel, moet je heel veel uit gaan leggen om iets wat eigenlijk mensen zelf heel goed zouden kunnen begrijpen, en misschien met een betere vraag mijn kant op kunnen komen. Ja, en daar zit nog wel een mooie winst te behalen, als we daar, als mensen wat meer, oh ja, hoe kan ik het ook anders bekijken. En nou vanuit daar dan een technische oplossing gaan bedenken in plaats van altijd de huidige oplossing automatiseren.

Interviewer: Ja precies, ok helemaal duidelijk.

Interviewee: Mooi.

Interviewer: Dan als afsluitende vraag, vraag ik altijd of er nog andere dingen zijn die je graag wilt noemen die je nog niet hebt benoemd?

Interviewee: Nou ja, heel veel dingen die je hebt gezegd gaan dus eigenlijk niet over RPA maar over automatisering in het algemeen denk ik, dus dat is wel even goed voor jou om te weten. RPA gebruiken we niet zoveel omdat dat ook gewoon allerlei beperkingen heeft met zeg maar de systemen, er hoeft maar iets te veranderen en dan kan je alles weer gaan veranderen. Dus we gebruiken liever structurele input, om te werken naar structurele output. Bij onze klanten zou het, is het echt wel denk ik wel interessant, zoals [colleague] dat gebruikt. Daar zit echt wel toegevoegde waarde hè? Gewoon legacy systemen waar je dan allemaal dingen in moet pompen en zo, ja, ontzettend nuttig. Maar ik denk dat het goed is, dat heb je misschien ook wel een beetje gedaan, maar dat het goed is om niet altijd alleen op RPA te kijken, want dat wordt voor veel mensen ook een soort hype, maar gewoon inderdaad, algemeenheid, automatisering. Ja, wij gebruiken dan bijvoorbeeld Python of Azure Data Factory of dat soort technologieën, die een beetje data heen en weer schuiven, plat gezegd, zeg maar. Wat ontzettend makkelijk werkt. Dat is ook een manier

om te automatiseren. Dus dat is nog even goed voor jou om te weten, heel veel dingen die wij in de audit doen zijn dus geen RPA.

Interviewer: Nee ja, dat wist ik zelf ook wel dat veel applicaties niet puur RPA zijn. Dus ik heb het nu een beetje ook breed getrokken.

Interviewee: Ja, heel goed. Alright.

Interviewer: Nou helemaal duidelijk, heel erg bedankt voor de tijd.

Interviewee: Graag gedaan. Als je nog iets hebt naderhand vraag het gerust nog even, Teams of schiet nog wat in.

Interviewer: Ok, zal ik zeker doen.

Interviewee: Ja en ik ben ook graag, altijd als ik ergens aan mee doe, ben ik ook wel benieuwd naar de uitkomsten, dus als je iets hebt, gereed hebt, je scriptie, dan zou ik het leuk vinden als je dat kan delen, dan kan ik hem ook lezen en wellicht nog wat van leren.

Interviewer: Ja zal ik zeker met je delen, ik denk dat hij eind deze maand af zal zijn.

Interviewee: Nou succes ermee, nog een paar weken, dus zet hem op.

Interviewer: Dank je wel.

Interviewee: Ok, het beste nog en tot ziens.

Transcript Interview M5**Date:** 13-12-2023**Time:** 13:00 – 14:00 (60 minutes)**Place:** Online**Interviewee:** Sr. Manager IT Advisory (M5)

[Personal introductions prior to the interview that were not recorded].

Interviewee: Ja wat ik doe heb je eigenlijk net gehoord hè Sander. Dus ik help organisaties om hun processen effectiever, efficiënter te laten lopen met de inzet van robotisering. En ben, ja eindverantwoordelijk voor de oplossing, dienstverlening, die we vanuit [audit firm] te bieden hebben richting klanten.

Interviewer: Ja. Ok ja. Nou, dan kan ik je wel wat vragen daarover stellen. Eerst stel ik altijd een paar persoonlijke vragen als je dat ook goed vindt.

Interviewee: Het ligt er aan hoe persoonlijk het is, hè?

Interviewer: Ja begrijp ik.

Interviewee: Kom maar door.

Interviewer: Ok, dus jouw functie is senior manager?

Interviewee: Senior manager ja ja.

Interviewer: En dan binnen de [redacted] afdeling?

Interviewee: Ja, dus je hebt advisory, en binnen [department] proberen we eigenlijk wel langzaam er los van te koppelen en binnen [department] ben ik inderdaad senior manager. Misschien wel een leuk zijstapje voor jou om te weten. Ik loop ook bij de selectiecommissie partnertraject om met deze propositie, RPA, om ja ook een partner functie te gaan bekleden. Dus dat ziet er uit dat het volgend jaar gaat gebeuren.

Interviewer: Heel gaaf. Leuk. En hoeveel jaar ervaring heb je al in deze sector met IT of auditing?

Interviewee: Oeh. Ik ben nu 39. En, ik denk dat ik op mijn 18e al werkte, dus reken maar uit. Voor mij was school niet echt een, nee, niet leuk, vond het veel fijner om te gaan voetballen. Dus ik ben vooral hands-on bezig gegaan en opgegroeid, en heb wel later opleidingen gedaan hoor, hbo, maar ook wel verschillende masterclasses. Ik heb toevallig vorige week een leiderschapsprogramma bij [university] achter de rug. Dus ik heb, nou, bijna ruim 20 jaar ervaring in IT. Dus IT is wel mijn achtergrond. IT project procesmanagement, IT management, ja en dit zit toch wat meer op het consultancy vlak, de laatste 5 jaar.

Interviewer: Ja, ok. En de hoogste academische graad die je hebt behaald is dus hbo?

Interviewee: Ja ja, ik heb wel losse masterclasses gedaan, zeg maar op wo, maar dat is geen formele titel inderdaad, nee.

Interviewer: Ok, super. Dan zal ik eerst even kort uitleggen waar mijn onderzoek over gaat.

Interviewee: Ja ben benieuwd.

Interviewer: Ja, dus het gaat over robotic process automation binnen de audit en nou ja, ik hoef jou natuurlijk niet uit te leggen waar RPA overgaat. Ik ben, dus eigenlijk wat ik wil onderzoeken is, wanneer wordt een RPA implementatie als succesvol beschouwd door werknemers en door een bedrijf? Dus je ziet in de literatuur wel heel veel dingen over, nou ja, hoe moet een implementatie worden gedaan, wat zijn de succesfactoren? Maar er wordt niet zo vaak gekeken naar wanneer wordt het nou na afloop beschouwd als een succes, dus daar ben ik voornamelijk benieuwd naar. Ten eerste, ben ik wel geïnteresseerd. Hoe identificeren jullie nou kansen voor RPA inzetten bij klanten?

Interviewee: Ja goeie vraag. Wij gebruiken daar vaak een QuickScan voor. En dat is heel erg bottom-up hè? Daar gaan we echt interviewstijl hebben wij gesprekken met mensen die uitvoerend zijn binnen hun afdeling of binnen een organisatie. En dan gaan we eigenlijk op zoek naar handmatig repeterend werk, dus we komen snel tot de kern. Kijken in hoeverre is het gestandaardiseerd, dat proces, zijn de aantallen daar, om te kijken of er een businesscase uit te halen is. Dus het is heel erg pragmatisch. Bottom-up, interviewstijl. Theoretisch ga je waarschijnlijk ook zaken tegenkomen met process mining in discovery. Hebben wij wel naar gekeken, maar de voorwaarden om process mining in te zetten is niet zo plug en play als het lijkt, je moet toch wat datapunten vaststellen. Kosten maken, hè, misschien 10, 15 duizend euro, dan heb je process mining draaien. Ja, en dan vraagt die klant wat heb ik nu dan? Dan heeft u inzicht. Ja, maar voor die 15 duizend euro wil ik eigenlijk die robot hebben. Dus wij zijn eigenlijk veel meer pragmatischer, dat het op die manier al qua interviewstijl een QuickScan uit te voeren. En de kern is dus handmatig repeterend werk om zodoende tot meetbare resultaten te komen.

Interviewer: Ja, ok duidelijk.

Interviewee: En ja, het gaat dan toch vaak over de as van, hoeveel tijd dus geld kost het met de hand, zou je jaarlijks kunnen besparen, al zijn de laatste jaren, merk ik dat ook, leuk, waardevol werk ook steeds belangrijkere drijfveer wordt om zo'n robot in te zetten. Efficiency, kwaliteit, dus de wat zachtere elementen die je niet kwantificeerbaar altijd kunt maken, spelen wel een steeds belangrijkere rol in de afweging, of wel, of niet zo'n robot aanschaffen?

Interviewer: En, zou je een paar factoren kunnen noemen als voorbeeld. Naast efficiëntie zijn er ook andere factoren die dan belangrijk zijn?

Interviewee: Kwaliteit. Dus consistentie, dat het gewoon altijd op dezelfde manier plaatsvindt, de uitzonderingen spuugt de robot uit. Daar gaan ze wel naar kijken, kun je er hè, kun je dat veranderen, dus je focust op de uitzonderingen en de bulk wordt verwerkt door de robot. Schaalbaarheid, hè, dat is natuurlijk zeker als je een bepaalde piekbelasting hebt. Ja, dan is het natuurlijk makkelijk om een robot extra aan te zetten om de workload weg te nemen. Continuïteit. Zeker tijdens corona ja proces wordt door Jantje uitgevoerd, Jantje wordt ziek, stagneert het proces. Voordeel van de robot is natuurlijk dat hij niet ziek wordt. En de laatste is misschien ook wel transparantie en interne controle dat, hè, de robot laat ook wel een log en trace na, dus je kunt nagaan, wat heeft er plaatsgevonden, en bij menselijke handelen zit dat vaak tussen de oren. Wie deed dat, hoe zat dat?

Interviewer: Ja. En denk je dat het ook nog een invloed kan hebben op een jaarrekeningcontrole wanneer een klant bepaalde robots in gebruik heeft?

Interviewee: Voor de opmaak van de jaarrekening, bedoel je?

Interviewer: Voor het uitvoeren van de jaarrekeningcontrole.

Interviewee: Ja, denk ik zeker, zeker voor . . . weer criteria voor de werkzaamheden. Als het handmatig repeterend werk is, in een bepaald volume, dan zeer zeker. En ik krijg de indruk dat jullie, maar dan moet je me een beetje helpen, wel vaak op steekproeven trekt hè? En kijk het voordeel van een robot is dat je niet zo'n misschien steekproeven hoeft te trekken, maar dat je alle data kunt laten controleren door de robot en de uitzondering spuugt hij wel uit. Daar ga je naar kijken. En nu is het vaak gebrek aan tijd of gebrek aan capaciteit dat je kiest voor steekproef benadering, dus onderaan de streep zal de kwaliteit van je jaarrekeningcontrole verder omhoog gaan.

Interviewer: Ja, ok.

Interviewee: Eens of niet mee eens, ik ben wel benieuwd wat jij ervan vindt.

Interviewer: Ja, daar ben ik het wel mee eens. Ja, ik ben natuurlijk wel op zoek naar taken die nou ja gewoon gestandaardiseerd zijn, repetitief, en waar geen menselijke inschattingen echt bij komen kijken.

Interviewee: Ja dus denk aan boekingen, weet je, wegschrijven van regels, zijn facturen wel of niet betaald? Kloppen BTW nummers, noem het maar hè, dus dat zijn allemaal voorbeelden daarvan.

Interviewer: Ja inderdaad ja. Vooral facturen aansluiten en dat soort dingen heel veel, ja. En nou, wanneer gaat om het gebruik van zulke bots, wat is dan voor een klant belangrijk, dus bijvoorbeeld gebruiksgemak of flexibiliteit of betrouwbaarheid. Wat voor soort aspecten zijn dan belangrijk?

Interviewee: Sowieso, betrouwbaarheid, hè, dus dat de robot doet wat we vooraf afgesproken hebben, hè? Dus voor ons is ook altijd, de grondslag voor een robot is een PDD, Process Definition Document, een robot ontwerp. Waarin we functioneel, maar ook technisch, beschrijven wat die robot moet doen. Onze klant moet er expliciet goedkeuring geven op dat PDD, want op basis daarvan configureren we de robot. Als we klaar zijn doen we een acceptatietest met die klant en eigenlijk tonen we aan dat conform het afgesproken ontwerp de robot zijn werk goed doet. Pas daarna gaat hij naar productie, dus dat is wel ondervangen, dus betrouwbaarheid is belangrijk. Maar ik merk toch nog steeds wel dat de business case, hoe kan ik de euro's ergens anders in steken? Ja, dat doet het nog steeds heel erg goed. En het leuke, waardevolle werk wat ik net noem, van ja, we komen nog wel eens dingen tegen dat mensen heel de dag bepaalde dingen moeten invoeren of inklikken, weet je? Nou die tijd die vrijkomt, die kun je weer spenderen aan activiteiten die waardevoller zijn voor de organisatie.

Interviewer: Ja. En, wanneer je zo'n bot inzet, hoe werkt dat dan precies? Dus is het dan de klant die dan bijvoorbeeld UiPath moet gebruiken om een bot aan te zetten of doen jullie dat?

Interviewee: Ja goeie vraag. Ze kiezen eigenlijk allemaal voor onze managed service. Dat betekent dat wij de UiPath licenties en de robots hebben draaien. Een robot heeft 24 uur in een dag tot zijn beschikking. Nou wat wij hebben is dus natuurlijk meerdere klantprocessen in die 24 uur gepland voor die robot en op een vast tijdstip, dat spreken we af met de klant, is die robot beschikbaar voor de klant, logt in via een veilige verbinding, voert zijn werk uit en stelt zich weer beschikbaar voor de volgende klant. Dus dat is de vorm van de managed service waarbij de klant dus zelf geen UiPath hoeft aan te schaffen. Ja, dat kan ook eventueel in de omgeving van de klant, maar dan moeten ze zelf de licenties aan

aanschaffen en naast UiPath komt langzaam maar zeker ook Microsoft Power Automate steeds nadrukkelijker op en dat moet altijd in de omgeving van de klant plaatsvinden.

Interviewer: Ja. En qua doorlooptijd is dat ook iets waar klanten naar kijken? Dat het lang duurt voordat zo'n bot klaar is met een proces.

Interviewee: Ik denk dat het best wel snel eerlijk gezegd gaat. Dat is ook wel vaak ook een van de beweegredenen waarom men voor een bot kiest in plaats van een API bijvoorbeeld. Kijk en ik denk een normaal proces, 4 tot 6 weken hebben we een bot geïmplementeerd, dus dat is denk ik overzichtelijk als je het mij vraagt.

Interviewer: Ja, want ik hoor hier op de afdeling ook wel eens bij bepaalde RPA applicaties dat het nogal lang duurt, de doorlooptijd, dus dat ze bepaalde documenten uploaden en dat ze dan soms wel eens een paar dagen moeten wachten voordat ze een output krijgen.

Interviewee: Oh in de verwerking van de robot. Kijk, de robot is afhankelijk van de onderliggende IT systemen, dus als jouw IT of jouw internet browser traag is, ja, dan gaat die robot, kan niet veel sneller dan dat die internetbrowser aankan. En daar ligt wel vaak het euvel dat de performance gewoon vaak, vaak legacy systemen, gewoon niet snel is. Ja daar kan die robot ... dat betekent niet dat de robot niet snel is, maar betekent echt dat het onderliggend systeem gewoon traag is.

Interviewer: Ja. Geven jullie dan ook advies aan de klant om bepaalde systemen te updaten of processen te veranderen?

Interviewee: Ja de randvoorwaarden voor een succesvolle robot is natuurlijk dat hij het op de meest effectieve, efficiënte manier doet. En onderdeel van het ontwerp van die robot, wat ik je net uitlegde, is wel te kijken van zitten er stappen in die er eigenlijk misschien helemaal niet tussen hoeven te zitten die er misschien in de loop van de tijd wel tussen zijn gekomen, maar die geen waarde toevoegen. Nou die elimineren we ook.

Interviewer: Ja. Dus dan proberen jullie zo'n proces zo simpel mogelijk te maken voordat jullie zo'n RPA implementeren?

Interviewee: Kijk, het doel van die klant is niet de robot. Het doel van die klant is procesoptimalisatie, door middel van de robot. Dus ja, zo kijken wij daar naar, wij willen die klant graag helpen om zo'n proces te optimaliseren en in dit geval zet hij daar dan een robot voor in.

Interviewer: Ja, ok.

Interviewee: Hoeveel kantjes heb je, Sander?

Interviewer: Nou, ik heb 2 kantjes, dus dat valt nog wel mee.

Interviewee: Nee ik dol maar, ik zit maar te dollen. Heb je zelf ooit een bot gebouwd?

Interviewer: Ja, ik heb er vorige maand eentje gebouwd, hier bij [audit firm], een kleintje.

Interviewee: Oké, kijk.

Interviewer: Dat heb ik ... even denken hoor. Dat was de beginbalans afsluiting. Dat is iets wat auditors elk jaar doen. Dat is nou ja, de beginbalans krijgen van de klant vanuit hun administratie en dan vergelijken ze dat met de eindbalans van de jaarrekening

van vorig jaar. Om te kijken of die twee aansluiten. En nou ja, dat proces heb ik dus geautomatiseerd met een bot.

Interviewee: Welke tool heb je gebruikt?

Interviewer: Nou, ik wilde het eerst via UiPath doen. Maar toen heb ik besloten om het gewoon via Python, ja, te doen. Dus heb ik uiteindelijk dat gedaan.

Interviewee: Nou best wel technisch ben je dan als ik het zo hoor? Ok, vind je het ook leuk?

Interviewer: Ja, zeker. Ja, ik vind het heel leuk. Ik vind vooral, ja, processen verbeteren en ook, nou ja, beetje het werk leuker maken van mensen. Dat vind ik wel heel erg leuk eigenlijk.

Interviewee: Kijk, nice, nice. Nou, wij ook.

Interviewer: Ja, ok en wanneer jullie zo'n bot implementeren bij een klant wat voor doelstellingen bepalen jullie dan van tevoren?

Interviewee: Ja. Dat is niet zo, dat is niet zo zwart wit. Dus de keuze om zo'n bot te in te zetten is wel vaak gebaseerd op de business case. Wat ga ik besparen? Wat ga ik doen met die tijd die vrijkomt? En, dat is dan, maar dat is de besluitvorming die bij de klant plaatsvindt en niet zozeer die wij opleggen of afgeven. Ik zeg wel altijd tegen die klant, van, je moet wel cashen. En wat ik bedoel, het slechtste wat je kan doen is investeren in de robot en dezelfde persoon op dezelfde plek het handmatige werk te blijven doen. Je moet wel vooraf nadenken, hoe ga je uiteindelijk die vrijgekomen tijd hergebruiken? En dat betekent het echt niet meteen dat je mensen moet ontslaan of weg moet sturen, maar denk daar in ieder geval alvast over na aan de voorkant voordat je de keuze maakt.

Interviewer: Ja. En merk je ook bij klanten dat nou ja, zulke simpele taken worden overgenomen door een bot dat werknemers nou ja meer plezier krijgen in het werk?

Interviewee: Ja, ja, ja. We ook wel wat interviews gedaan met tevreden klanten, zeg maar ja, dan hoor je dan inderdaad van ... Ja waar ze in het begin ook nog wel bang zijn om dat grip ervan te verliezen. Op een gegeven moment laten ze dat ook los en dan zie je dat die robot het volledige vertrouwen heeft. Goh ik kom aan andere dingen toe dan dat ik voorheen ... Want ze zitten zo in die onderstroom vaak, iedere dag, zeg maar ja, stel je voor dat je aan de kassa zit. Dat bliiep, bliiep, bliiep en dat trekken we ze uit, want dat laten we dus door de robot doen. Dus dat krijg ik wel terug ja, vaak van, het werk wordt inderdaad leuker, ja.

Interviewer: Ja, ok. En wat je net noemde, vinden klanten het lastig om echt zo'n bot te vertrouwen en echt die taken uit handen te nemen?

Interviewee: Ja ja, echt lastig. Ja, het is vaak bij die eerste demo, dan zie je wel die oogjes open gaan. Dus in de QuickScan en in de pitch is het allemaal PowerPoint, natuurlijk laat je filmpjes zien, maar zodra je die robot bij hun in de omgeving aan het werk ziet, ah, dit is wat de robot kan, of verrek gaat zo snel, weet je. Dan zie je dat het vertrouwen wel groeit, dus je bent daar ja, dan gaat, dat moment proberen we ook wel zeg maar te vieren en te claimen, want op basis daarvan gaat het succes natuurlijk wel weer verder. Ja maar echt angst is steeds minder. In het begin toen ik met die, kan ik me nog een keer herinneren, was bij een van mijn eerste klanten. Nou [name] loop even naar de financiële administratie, kijk even mee naar het proces, en die controller die keek me zo aan van wat komt hij doen? Die komt dadelijk mijn baan inpikken, die robot pikt mijn baan, en weet

je, die zat heel erg er zo bij [demonstrating closed body language]. Het was helemaal niet open. Maar toen hij uitleg kreeg inderdaad van hè, we zijn aan het groeien, we zien dat dat het werk verschuift, we zien jouw rol daarin ook veranderen. Zie je dat zo iemand zich dan toch, ja, op zijn gemak voelt en wat meer los probeert te laten. Maar het is maatwerk, de een is toch anders dan de ander. De generatie die nu komt is gewoon, groeit hier meer op en die kun je echt niet meer weten te boeien en te motiveren om iedere dag facturen in te boeken. Maar je moet je ook voorstellen dat wij ook bij organisaties komen waar Toos al rond de 60, zeg maar, al jaren op die stoel haar werk doet en dan opeens krijgt te horen dat er een robot komt. Nou, daar moet natuurlijk wel iets meer aandacht aan gespendeerd worden.

Interviewer: Ja. En dan wil je zulke mensen eigenlijk laten inzien van de voordelen van zo'n bot en wat het kan opleveren?

Interviewee: Ja door ze actief te betrekken. En ik vind het wel ook de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever om de betreffende mensen daar wel in goed te begeleiden en mee te nemen.

Interviewer: Ja, ok. En hebben jullie ook een set met succes criteria die jullie gebruiken om na afloop te bepalen of een implementatie succesvol was?

Interviewee: Niet een set, het is wel de bedoeling, altijd wel een evaluatie. Wat ging goed, wat kan beter. Eigenlijk een beetje gewoon soort van retrospective. Wat we wel ook onlangs gedaan hebben is, op basis van de business case die we vooraf hebben vastgesteld, monitoren we ook hoe vaak die robot zijn werk succesvol heeft gedaan. Dus ook kunnen terug rekenen hoeveel potentie dus hoeveel tijd, geld, er dus zeg maar bespaard is door de robot. Dat doen we wel, dus dat zijn de wat hardere zaken. Waar de wat zachtere zaken rondom die kwaliteit, efficiency, werkgeluk, minder. Natuurlijk hebben we wel periodiek contact met zo'n klant, want vaak schalen ze naar fase 1 naar fase 2, 3, 4 en zo zijn we vertrokken. En dat doe je denk ik ook niet als je niet tevreden bent, weet je, dus. Maar wij staan daar niet expliciet bij stil wat jij zegt van, ja, de overwegingen van aan de voorkant, zijn die nu zeg maar nu het geïmplementeerd is ook daadwerkelijk behaald. Men is alweer verder in de volgende fase is, je ziet dat het werk verschoven is en eigenlijk gewoon weer door, dat is het.

Interviewer: Ja, ok.

Interviewee: Dus ik snap je onderzoek, maar de praktijk is en weer door, aan de orde van de dag, het werk is verschoven, en oh je ziet weer een nieuwe kans en je springt daar weer op.

Interviewer: Ja, dus daar wordt niet zo heel veel bij stilgestaan eigenlijk . . .

Interviewee: Te beperkt, te beperkt.

Interviewer: Ja, ok. En wat voor obstakels komen jullie tegen tijdens de implementatie van zo'n bot?

Interviewee: Eerste wat bij mij opkomt, is IT-toegang. Maar ook wel eens weer discussie van, is RPA wel de goede oplossing, kan ik niet met een API, of kunnen we niet vanuit het core systeem oplossen? Verder, maar dat maken we ook wel afspraken over, het uitzonderingsmechanisme, hè? Dus hoe wil je dan dat de uitzonderingen terug gerapporteerd worden? En vaak moet men dan handmatig dus iets gaan doen om die robot weer aan te slingeren en je probeert wel echt te focussen op die happy flow en ook wel die verwachting

goed te managen op die happy flow. Ik vind wel, dat gebied komen nu langzamerhand, ja de AI bus, men denkt dat die robot echt alles kan, hè, dus daar moeten we de verwachtingen goed scherp stellen van wat wel en niet kan. Want de PowerPoints van Microsoft, UiPath, zien er super gelikt uit, maar waar mij het om gaat, het gaat om use cases om echte voorbeelden, concreet. Wat was de beginsituatie en hoe hebben we die situatie om weten te draaien met inzet van technologie? En dan leeft het denk ik veel meer. En, dat is denk ik ook wel wat we aan [audit firm] verplicht zijn, hè? We zijn als je kijkt, je denkt aan [audit firm], nou ok, accountancy, maar is langzaam maar zeker ook steeds meer advisory, digital, maar het is wel kwalitatief goed, weet je, dus wij zijn in die zin niet de cowboys die dan zeg maar met een prototype echt zeg maar dan ... Nee, dus het moet wel, in die zin zijn we wel fast followers denk ik in deze.

Interviewer: Ja. En wat ik hier op de afdeling ook wel zie is dat er wel heel veel taken zijn die nogal gestandaardiseerd zijn en repetitief. Maar waar je dan eigenlijk tegenaan loopt is dat de klanten die we hier hebben, die hebben natuurlijk allerlei verschillende soorten input, verschillende soorten facturen. Waardoor het wel lastig wordt om zo'n bot te implementeren, omdat ze nou, dan zo'n taak is gestandaardiseerd vanuit het perspectief van de auditor. Maar als je nou kijkt naar al die klanten, die zijn allemaal anders.

Interviewee: Ja, het is een soort van trechter wat je wil hebben inderdaad. Ja, ja, ja.

Interviewer: Ik weet niet of je zoiets ook wel eens tegenkomt bij jouw klanten of en hoe je daar dan mee omgaat?

Interviewee: Ja, dat zit toch ook wel aan het, wel randvoorwaarden voorafgaand definiëren, factuurverwerking is een mooi voorbeeld, hè, dus standaard kan de robot daar bepaalde velden al trekken. Maar als je echt op lijnniveau bijvoorbeeld wel zaken toegevoegd wil, dan moet je er een template opleggen. Ja, dat betekent wel dat je ... maar hier is er wel de 80/20 regel, ga wel op zoek naar die 80% hè? Om met minimale inspanning wel die happy flow vast te stellen en die laatste paar procent ja, die zou je dan met extra additionele templates of bouwstenen wel kunnen toevoegen. Maar ook de trigger moet altijd digitaal zijn, weet je, dus een handgeschreven briefje of zo, daar ga ik echt niet aan beginnen. En dus dan is de randvoorwaarde aan de klant, zorg voor een digitaal formulier en dat is dan het startpunt voor de robot. Dus daar adviseren we wel in ja.

Interviewer: Ja. Dus dan probeer je eigenlijk te kijken, nou ja, de 80% die probeer je eerst te automatiseren en voor die 20% pak je dan nog meer verschillende templates om die dan ook mee te nemen?

Interviewee: Mits daar ook de businesscase zich voor leent, hè, dus daarom moet je steeds de afweging maken van, wat brengt dit inderdaad ook op ten opzichte van de investering. Want 100% is echt Utopia. Dus zo wek je vertrouwen ook aan die klant, ah het werkt inderdaad, en dan ga je wat meer naar de complexere. Want dat is vaak wel als je met zo'n klant spreekt, komt meteen met de uitzonderingen, komt meteen aan met, die die die, dan proberen wij wel weer terug te pakken, wat is nou die bulk, wat is nou die standaard hè? En vanuit daar gaan we dan zeg maar starten.

Interviewer: Ja, ok. En je had het er net al een beetje over, maar kom je ook wel eens tegen dat een klant graag een RPA bot wil implementeren, maar dat een andere oplossing eigenlijk beter zou zijn?

Interviewee: Ja, ja ja, maar dan moet je denken aan een API of een datakoppeling of

dat de functionaliteit in een bepaald core systeem te halen is. ERP denk ik bijvoorbeeld. Of een, ja, dus dat zijn wel de klassieke tegen oplossingen die we, of een script hè, bijvoorbeeld, prima. En nogmaals het doel uiteindelijk is proces optimalisatie door middel van technologie. En ja, wij zijn dan specialist in de robot, maar ja. Als uiteindelijk een API of een ja, dan moeten we die kant opduwen.

Interviewer: Ja. En wat zijn dan de voorwaarden om dan toch een andere oplossing te gebruiken, zoals een API in plaats van RPA?

Interviewee: Ja maar dat is ook wel aan het beleid van de klant, wat ze graag willen, architectuur en wat daar de voorkeur geniet, weet je. Dus daar duwen we wel op terug, weet je, we de verschillende opties wel gewoon langs elkaar kunnen neerzetten en de plussen en minden kunnen laten zien. En dan is het aan de klant om daar een keuze in te maken. Het is wel vaak, zeker als je over APIs en dat ligt dan vaak bij klassiek IT dan op het bord, maar die hebben vaak weinig tijd. Duurt lang, en dan zie je hier met die robot dus heel functioneel en vrij snel kun je dus wel stappen maken, en de frequentie waarop wij praten met onze klanten is altijd op de frequentie proces, dus we hebben het over functionele stappen. En bij API gaat het allemaal onderwater hè? Vaak eentjes en nulletjes, heel technisch, en dan IT met IT, dat klikt lekker, maar wij praten toch vaak met finance en dus die aansluiting is dan wat makkelijker te maken.

Interviewer: Ja, ok. En zijn er ook nog bepaalde ja wet- en regelgeving die van invloed zijn op het implementeren van RPA?

Interviewee: Ja, dat is voor ons die managed service die, die ik je net vertelde hè, dus dat de robots zich op bepaalde tijdstippen beschikbaar stelt voor de klant. Die voert het werk wel uit in het domein van de klant, dus er verlaat geen data uit het domein van de klant richting [audit firm]. Dus dat is denk ik wel een belangrijke, dus dataverwerking en privacy, et cetera. Verder is onze managed service die draait op Azure, hè, dus dat is ook allemaal gecertificeerd. Onze support processen zijn ook volgens het ISO 701 volgens mij in ieder geval ook allemaal gecontroleerd jaarlijks. Ja, dus dat zijn wel, denk ik, kwaliteitsstempels waarin we voldoen en ja, waarbij het belangrijkste is dat er dus geen data uit de organisatie door de robot wordt genomen.

Interviewer: Ja, ok. En wat denk je dat voor- en nadelen zijn voor een klant om ervoor te kiezen om jullie in te schakelen om een bot voor hun te bouwen, of dat ze het zelf gewoon bouwen?

Interviewee: Nou, ik denk dat wij de ervaring hebben. Ik denk dat we onderscheidend zijn ten opzichte van IT leveranciers, want IT leveranciers die ja, die zijn ook wel hiermee bezig. Maar zij zullen denk ik een proces as is robotiseren. Het voordeel van [audit firm] is dat we dus multidisciplinair naar zo'n proces kijken. Dus niet alleen vanuit digital, maar ook bijvoorbeeld vanuit finance of vanuit, hè. Ja we wel eerst die proces optimalisatie kunnen doen voordat we gaan robotiseren. Dat is een, en twee is denk ik de aanbieding om het in de vorm van de managed service aan te bieden, die ga je ook niet overal tegenkomen, dus die is ook wel uniek in deze. Dus ja, die twee, die twee elementen zou ik zeggen.

Interviewer: Ja. En kom je ook wel eens tegen dat klanten al bepaalde bots hebben en dat ze vragen dat jullie die nou ja opnieuw maken of verbeteren?

Interviewee: Ja, dat is nog niet ... Ja, we krijgen wel steeds vaker de reactie terug dat ze inderdaad al een bot hebben en we hebben, dus wel leuk dat je het vraagt, een week of twee geleden heb ik een white paper ook uitgebracht dat je ons ook kunt inschakelen

inderdaad voor een second opinion. Dus je schiet dat vaak heel snel lek zo'n hè, dus is die robot betrouwbaar, heb je dat ontwerp, is de business case nog valide, is er nagedacht over governance? Nou ja, ergens prik je wel ergens en dan zouden wij inderdaad vanuit een, samen met risk hebben we een framework, waarin je eigenlijk een checklist door de robot laat gaan, zowel technisch als functioneel. Ja en dan zou er zomaar uit kunnen komen dat wij die robot overnemen naar onze managed service, bijvoorbeeld. Of een advies doen over de punten die eruit zijn gekomen. Maar het echt overnemen heb ik nog niet meegemaakt. Maar het is wel iets wat langzaam maar zeker wel gaat komen omdat het toch ook wel een commodity wordt, weet je, dus veel meer organisaties die hebben botjes draaien en ja, zo vernieuwend is het eigenlijk ook niet meer. Maar op deze insteek kunnen we wel ook onze expertise denk ik inzetten. Ben wel benieuwd, want ik stel die vraag ook wel eens aan jouw audit collega's van komen jullie nou wel eens bots tegen in jullie controleproces? Want dat is toch vaak, nee.

Interviewer: Inderdaad, ik ben het zelf ook nog niet tegengekomen, ook al ben ik hier nog niet zo lang, maar ik heb nog niemand echt over horen praten wanneer ik daar naar vraag dat cliënten zulke bots gebruiken.

Interviewee: Ja, nee, dus dat gaat . . . de tijd zal het leren, dat denk ik zeer zeker. Maar daar liggen ook wel weer kansen denk ik om daar samen naar te kijken en adviezen te voorzien.

Interviewer: Ja, dat denk ik ook wel.

Interviewee: Want ben jij bekend met het hele citizen development principe?

Interviewer: Nee.

Interviewee: Kijk RPA is low coding hè, dus je kunt, jij bent zelf begonnen met het bouwen van zo'n, nou jij noemt het een vrij eenvoudige bot, nou je koos uiteindelijk voor Python, maar stel dat je dat in jouw UiPath doet, dus je ziet dat het laagdrempelig is om met RPA aan de slag te gaan. Dat noemen ze dus citizen development, dat je zelf als eindgebruiker in staat bent om een eigen robotje te maken. Maar zo'n idee van zo'n robotje zou je best wel eens kunnen promoveren, hè, dat zou ook op organisatieniveau wel eens interessant kunnen zijn. Grote organisaties hebben daar een Center of Excellence omheen gebouwd. Een ja, eigenlijk een organisatie die zeg maar de ideeën beoordeelt, het kwalitatief, zeg maar, naar een bepaald niveau brengt voordat het naar productie kan. Ja, daar zie ik ook nog wel, dat we daar ook de helpende hand kunnen bieden, dat je niet een wildgroei aan robots zeg maar gaat krijgen. Kijk, als je ook naar kijkt naar de filosofie van UiPath, hè, a robot for every person, dan ja, ik denk voor op desktop niveau prima, maar op dat niveau daarboven wordt het toch wel wat spannender denk ik hoor.

Interviewer: Ja. Wat ik hier ook wel zie, is dat er wel heel veel verschillende applicaties en bots zijn. Waar auditors gebruik van kunnen maken. Maar dat we hier op de afdeling en ik hoor dat het voornamelijk hier in [office] speelt dat we toch ja, dat het gebruik van zulke tools toch nog niet echt heel erg leeft hier. En dat mensen het toch liever op de oude manier willen doen?

Interviewee: Ja. Ik heb natuurlijk aan beide kanten gezeten. Ik heb aan de interne kant als IT manager gezeten en ik zit nu rechtstreeks bij de, ik lever nu mijn diensten rechtstreeks bij de klant. Maar ik kan je vertellen. Er is nog een wereld te winnen, ook aan de kijken naar de interne [audit firm] processen, hoe wij zaken doen en waar robots van meerwaarde kan zijn. Maar het is dan toch vaak ja de bureaucratie om dan toch zo'n

business case er doorheen te krijgen. Die moet zijn plasje erover doen. Die vindt het wel een oplossing, die vindt het geen oplossing, dat kost geld, mag niet tegen commercieel tarief, en dan is het momentum kwijt. En ik heb ook tegen mijn manager gezegd, ik ga gewoon veel liever rechtstreeks naar de klant toe, omdat ik daar wel zeg maar gewoon aan de gang kan en niet verzand in een bureaucratische discussie. Meest optimale modus voor mij zou zijn, zeker voor mensen die starten in mijn team, om interne processen te robotiseren. [Audit firm] profiteert van die automatiseringsslag, hè, en mijn professional doet ervaring op voordat hij naar de klant gaat. Snijdt het mes aan twee kanten. Dus, maar daar zit ie wel Sander, daar zit wel dat we dan vaak maken we toch te complex of te groot of men begrijpt het niet of vanuit macht weet je en dan ja, maar de potentie binnen onze processen en ik denk ook zeker in de audit processen is daar.

Interviewer: Ja. Maar dan denk je dat het voornamelijk door de bureaucratie komt dat het nog niet heel erg groot wordt?

Interviewee: Ja joh, ja joh. Als je ziet hoeveel templates je allemaal moet invullen voor je een business case of iets moet doen, dan moet heel MT en die moet naar de MT. En ja, dat is zo zonde joh. Maar heb je al met [colleague] gesproken?

Interviewer: Daar heb ik volgende week een meeting mee.

Interviewee: Nou, moet jij maar eens naar vragen, want zijn rol is eigenlijk meer aan de interne kant, dus ik zit er rechtstreeks naar de klant. Hij zit intern, ten behoeve van de audit praktijk, hoe hij dit ondervindt.

Interviewer: Ja zal ik zeker vragen.

Interviewee: Dit is mijn beeld. Ongenuanceerd.

Interviewer: Ja. Ik denk dat dat wel een goede is, ja, want ik heb daar nog niemand echt over horen praten eigenlijk. Maar dat zal ik zeker wel aan hem vragen. En welke rol speelt de werkcultuur bij het gebruik van RPA bots?

Interviewee: Dat is een mooi voorbeeld dat we net over hadden, hè, dan zie je de bureaucratie dat help niet hè? Nou, ik kan hem wel even eruit trekken, hoor, want als je ziet. We hebben wel gezegd 50, 60 bots nu processen draaien en 2 daarvan maar in de publieke sector, gemeenteland. Terwijl de potentie ook daar gigantisch is. Als je weet wat er in gemeenteland nog allemaal met de hand plaatsvindt. Maar daar vindt de besluitvorming zo traag plaats, moeten toch nog even over praten. En dat merk ik wel in de private sector, de business case is goed, daar wordt een klap op gegeven, en gaan. Dus die snelheid, die manier van denken, vernieuwendheid, die zit daar wel, en dat is wel een bepaalde succesfactor, zeg maar, die je kunt gebruiken in de adoptie van RPA. Ja, dat zit ook wel in de sponsor die je bij de organisatie, als daar iemand is die vernieuwend is, die een visie heeft dan krijgt het echt wel aandacht. In plaats van iemand die je continu moet overtuigen en daar zit hij ook. Dus ik zie het met name, ook het stukje leiderschap wat je met name tegenkomt, het is cultuur. Het is denk ik vooral ook de leider, zeg maar, die dit dan wel of niet wil voor de organisatie. En het besef wel is bij steeds meer organisaties is dat het gewoon anders moet, want er is gewoon gebrek aan resources. En dus de noodzaak om iets te gaan doen, die wordt wel steeds nadrukkelijker.

Interviewer: Ja inderdaad. En stel jullie automatiseren een proces waar heel veel mensen bij komen kijken. Hoe zorgen jullie er dan voor dat echt iedereen die bot gaat gebruiken in plaats van dat ze gewoon nog de oude werkzaamheden gaan uitvoeren?

Interviewee: Ja, het is natuurlijk wel een stukje change management, ook wel inderdaad. Maar het start al bij betrokkenheid, draagvlak creëren en het begint eigenlijk al vaak tijdens die QuickScan. Nou, als we een proces gaan doen, doen we een kick off, weet je, de demo's nemen we al die mensen mee. Dus zo zie je dat het op een gegeven moment ook wel die reis, zeg maar, langzaam maar zeker ingezet wordt en daar maken we ze onderdeel van ja, op een gegeven moment laten we vanuit project modus los en dan is het natuurlijk aan de organisatie zelf. Er ligt niet een gedegen plan of model onder Sander, maar het groeit naarmate de robot tot leven wordt gewekt. En ik vind daar ook wel een rol, verantwoordelijkheid van de organisatie van de klant zelf in om ja, om optimaal gebruik te maken van de robot uiteraard.

Interviewer: Ja precies. En hoe zie je de toekomst voor RPA?

Interviewee: Ja, ik denk, op termijn wordt het wel commodity, hè. Dat je gaat zien dat statement robots zeg maar organisaties helpen in hun dag dagelijkse werk. Dat begint op desktop niveau, persoonsniveau, maar dat promoveert langzaam maar zeker ook echt wel naar de wat meer ondersteuning en misschien zelfs wel naar de primaire processen. Waar RPA echt op verwerking zit hè, om zaken van A naar B te brengen. Ja een term die ik steeds vaker gebruikt is ook hyperautomation hè? Dus zeg maar, RPA is onder hyperautomation, een van de toepassingen. Maar ja vaak als een kralenketting, RPA is het verwerkingen, eerste stap, dan vaak document verwerking door OCR technologie ken je misschien wel, hè, scan en herken. AI, de hersenen, de interpretatie van de robot dus derde, derde kraaltje, en het vierde kraaltje eigenlijk Advanced Analytics om vanuit ongestructureerde data informatie te krijgen. Dan moet je denken aan ChatGPT weet je. Nou als je die 4 technieken waar RPA er eentje van is goed kunt combineren, ja dan denk ik dat je echt serieuze stappen maakt richting een volledig geautomatiseerde organisatie. En nogmaals waar RPA vaak het eerste concrete stapje is, heel functioneel begrijpend wat er gebeurt. Ja dat gaat nog wel even duren hoor. Maar je bouwt het vervolgens wel modulair denk ik op met meer intelligentie toepassingen.

Interviewer: Ja. Dus je ziet ook voor je dat in de toekomst bedrijven RPA zullen gebruiken in combinatie met meer geavanceerde technologieën?

Interviewee: Ja, ja, ja.

Interviewer: Ok, en wat denk je dat volgens jou in een perfecte wereld, het meest optimaal zou zijn?

Interviewee: Het is lastig, hè? Het is ook ... Ja, dit heeft te maken met leiderschap, denk ik, van wat ... Kijk, als ik leiding zou mogen geven aan een organisatie, zou ik al dat saaie repeterende wat geen waarde toevoegt, zou ik gewoon weg automatiseren, maar het is makkelijk zeggen voor mij, omdat ik natuurlijk helemaal aan de andere kant van het spectrum zit. Maar iemand die wat traditioneler is, ja, die zou wel af en toe nog wat door zijn vingers laten glippen, hè? Eventjes die, dat is voor mij de meest, ja, als je dan vraagt, het meest ultieme zou zijn: alles wat geen waarde toevoegt en waar handmatig repeterend werk aan ten grondslag ligt, weg automatiseren door een robot. Of een core systeem, weet je, dan kun je meer automatiseren, maar waar niet dan robotiseren. Ja.

Interviewer: Ja. Nou je had het al over werkplezier, maar zijn er ook nog andere dingen waar RPA invloed op kan hebben op werknemers, dus bijvoorbeeld creativiteit of innovatie ... ?

Interviewee: Dat is de tijd die vrijkomt, die gaat gespendeerd worden aan andere ac-

tiviteiten, dus je haalt ze weg uit die onderstroom. Ja, dan zie je toch weer dat, ja, dat zo'n rol anders ingevuld wordt. Het verschuift het werk. Ja dat zijn toch vaak meer zaken die wat meer ja brains nodig hebben of creativiteit nodig hebben, wat jij inderdaad zegt en dat zijn ja, dat zijn de taken die de robot wat moeilijker op dit moment kunnen uitvoeren.

Interviewer: Ja. Dus je denkt dat het naast kostenbesparing dat het ook nog wel indirecte effecten kan hebben, zoals nou, werkplezier en misschien ook wel meer omzet?

Interviewee: Ja, ja, ja, ja. Dat is lastig te meten, hè? Maar ik ben er wel van overtuigd als je die ... Kijk, ik heb een leuk modelletje voor je. Even kijken hoor. Deze is ook wel echt gericht op de finance functie. De rol van finance zien we langzaam maar zeker ook wel veranderen hè, dus waar finance toch wel traditioneel vaak de boekhouder is hè, vaak in die onderstroom zit, transactieverwerking, iedere maand weer toewerken naar de rapportages, snel afsluiten. Voordat je het weet zit je weer in de nieuwe maand en de ambitie van finance wordt wel langzaam maar zeker meer naar boven toe als strategische beslissingsondersteuning, als business partner. Maar om daar te komen moet je die onderkant wel geregeld hebben, moet je zoals we dat zeggen, het fundament, de basis op orde hebben. En daar komt automatisering bij kijken en daar speelt de robot bij om ze weg te halen uit die onderstroom. En dan zie je zeg maar dat je van uitvoerend veel meer naar richtinggevend kunt gaan. En niet iedereen kan dat, hè? Dat is natuurlijk ook, je moet wat bepaalde competenties denk ik hebben, maar dit is wel een trend die gaande is, waar vooral de nieuwe generatie CFOs, Finance Directors mee mee bezig zijn. En die ja, die willen niet meer met die boekhoudingen met die onderstroom te maken hebben en dan zien ze de robot als welkome versterking.

Interviewer: Ja, ok. En die white paper waar je het eerder over had, zou je die misschien ook met mij kunnen delen?

Interviewee: Si. Ja. Staat ook op de site. Even kijken. Zal ik hem even in deze chat zetten?

Interviewer: Ja graag.

Interviewee: Ja komt eraan. Had je nog meer vragen?

Interviewer: Nou, dat waren eigenlijk wel de meeste vragen.

Interviewee: Nou ja toch bijna ... meestal zijn dit soort interviews, duren een half uurtje of zo, maar je hebt het goed volgehouden.

Interviewer: Ja. Nou, ik vind het allemaal wel heel erg interessant en nou, ik vraag gewoon alles wat in me opkomt. Ook dingen die ik niet heb opgeschreven. [Small talk and outro].

Transcript Interview P1

Date: 15-12-2023

Time: 09:30 – 10:30 (60 minutes)

Place: Office

Interviewee: Audit Partner (P1)

[Personal introductions prior to the interview that were not recorded].

Interviewee: Oké, nou ja, dan even een stapje terug, je vroeg, wat is RPA? Toen zei ik dat is het automatiseren, het standaardiseren en automatiseren, robotiseren van routinematige handelingen. Volgens mij gaf je me daar een soort van in gelijk, en toen vroeg je van wanneer is het nou ja, effectief of succesvol? Toen zei ik, nou ja, veel mensen zullen antwoorden dat als het in technische zin goed werkt dat het succesvol is. Mijn interpretatie is, het moet in technische zin natuurlijk werken, maar het moet ook bij de mensen die van origine die handelingen zouden uitvoeren een goed gevoel geven, een blij gevoel geven en ja, bij de gebruikers of bij de medewerkers die met die RPA of met de uitkomsten van de RPA moeten werken, ja, een blij en tevreden gevoel geven. Dan biedt het ook de voordelen die we net ook wel noemden bij het begin. Namelijk, het is betrouwbaarder. Het maakt het werk voor de uitvoerders leuker, hè? Want je gaat veel meer analyseren op de uitkomsten van de gerobotiseerde werkzaamheden in plaats van dat je zelf die stomme routinematige handelingen moet uitvoeren. Het is ook minder fout gevoelig, hè? De machine maakt geen fouten. Ja dus het biedt gewoon heel veel voordelen. En ja wat we vroeger, kijk in de ontwikkeling van ons beroep, kwamen de assistent accountants binnen en die moesten dan in de teams, ik noem maar even wat, 100 facturen controleren. Nou die eerste 2, 3 gingen natuurlijk nog wel, maar die laatste 97 vond niemand leuk. Nu hebben we dus een computer of technologie, die in toenemende mate die gerobotiseerde handelingen uitvoert en hebben we dus assistent accountants nodig die wel in staat zijn om te doorgronden wat zo'n RPA proces nou precies doet, wat komt er daarin, wat doet het dan, wat komt eruit, en assistent accountant, senior assistent accountants moeten ook in staat zijn om die output te beoordelen, dus het vraagt ook andere competenties van assistent accountant en misschien zou je zelf wel kunnen zeggen, ze moeten anders opgeleid worden, beter opgeleid worden, snappen wat er in zo'n RPA handeling gebeurt, nou precies wat ik net zei, wat gaat erin, wat doet de RPA handeling, wat komt er uit en wat zijn daar dan de consequenties van? Dus het is ook ja, vraagt een ander soort denkmodel. Maar ook een ander soort kennis en competenties om daarmee om te gaan en dat, daar worstelen we denk ik nog mee, de opleiders, de accountantskantoren, ik praat even over de hele sector, niet alleen over [audit firm]. Maar goed, je ziet wel dat we natuurlijk aan het bewegen zijn om mensen daarin beter op te leiden, te stimuleren. We hebben heel veel specifieke tools beschikbaar hè, zoals RobotX, ga je straks misschien wel wat vragen over stellen. Daar wordt natuurlijk heel veel aandacht aan besteed in de VTOs, de vaktechnische overleggen, de Summer Courses, de vaktechnische trainingen. Mijn observatie is wel, ga je misschien ook nog vragen, dat alles wat nieuw is, wordt niet zo direct omarmd. Dus we vinden het nog wel moeilijk om als accountants die vernieuwingen te omarmen en gelijk toe te passen. En daar lopen wij als ... Nou je ziet wel dat natuurlijk de beleidsmakers, hè, zoals bij ons het MT [audit department] de NBA heel erg stimuleren om daarmee aan de slag te gaan, maar er zit een soort natuurlijke weerstand bij ieder persoon tegen verandering. En ja hier ook, en daarom zijn dit soort onderzoeken, onderzoek wat jij ook doet, ontzettend belangrijk om te kijken van ja, hoe kunnen we dat dan toch versnellen of naar een hoger niveau brengen? Er zijn zoveel voordelen aan verbonden.

Interviewer: Ja dat denk ik ook, ja.

Interviewee: Maar goed, misschien loop ik voor op ... jij bent in de lead.

Interviewer: Ok, nou voordat ik begin met de vragen, wil ik je eerst nog een paar persoonlijke vragen stellen, als dat goed is.

Interviewee: Ja, zeker.

Interviewer: Dus jouw functie is equity partner, klopt dat?

Interviewee: Ja audit partner, ook equity partner. Ja, dat woord equity, dat is niet zo relevant voor de vaktechnische wereld. Ik ben gewoon audit partner, net als alle andere audit partners binnen onze praktijk. En daarnaast aandeelhouder, eigenaar van [audit firm], maar goed. Dat woord equity is niet zo relevant voor de professionele wereld, dus het is meer intern iets. Ik vind het grappig dat jij dat zo nu benoemt. Dus ja.

Interviewer: En hoeveel jaar ervaring heb je binnen de audit sector?

Interviewee: 26 jaar. Ik ben in september '97 begonnen als assistent accountant bij [other audit firm]. Dat werd kort daarna overgenomen door [other audit firm]. En ik was zo groen als gras, want ik had een vooropleiding heao bedrijfseconomie / banken en verzekeringswezen. Nou, dat was gewoon een goede hbo opleiding, niks mis mee, maar natuurlijk niet helemaal toegespitst op de accountancy wereld. Dus ik mocht gelijk weer twee jaar applicatie vakken volgen, adaptie fase bij [university]. Maar ik ben in september '97 begonnen met mijn RA opleiding op [university] en in 2004 afgestudeerd. En ik heb geen enkel vak, ik heb alle vakken in 1 keer gehaald, alles, schriftelijk en mondeling.

Interviewer: Dat is wel erg knap.

Interviewee: Ja gewoon een beetje doorpakken. Ik ben wat dat betreft gewoon echt een doorpakker. Ik hou ervan om mijn doelstellingen te plaatsen, als examens gepland staan maak ik een heel plannetje, dan komen de examens, hoe ga ik het examen voorbereiden? Lessen volgen, herhalen, casussen maken. En dan wordt je ook ideaal beloond, hè? In de beoordelingscyclus, want heel veel van de stapjes in je doorgroei, zeker tot je 30e, 35e zijn ook weer gekoppeld aan de voortgang van je studie. Een hele harde is bijvoorbeeld dat je pas audit manager kan worden als je afgestudeerd RA bent, nou je hebt best wel wat collega's die studeren dus niet af, zijn wel heel goed, maar worden geen manager. Ja en dat hou je natuurlijk 1 of 2 jaar vol en dan stromen ze soms uit en dat is jammer. Dus mijn tip, blijf in de [unintelligible] zitten ten aanzien van je opleiding, word je daar ook door de organisatie uiteindelijk door beloond. Je krijgt er niet altijd een complimentje over, hè, want het wordt een beetje als een hygiëne factor gezien. Maar het is wel zo natuurlijk, dat je iedere doorgroei beoordeling, het eerste wat naar gekeken wordt, hoe doet hij het in zijn in studie? Ja, en als je dan groene vinken hebt, zeg maar, prima. Studie, goed? Ok. Hoe is 'ie in de praktijk, ook goed? Prima. Nou ja, hups, door. Alles is gericht om natuurlijk zo snel mogelijk iedereen door te laten groeien. Maar goed, dan wijken we wat af van je onderzoek.

Interviewer: Ja, maar wel interessant om te horen hoe dat in zijn werking gaat. En wat is de hoogste academische graad die je hebt behaald? Is dat RA?

Interviewee: Ja, RA. Ik heb nog wat andere titels ook, maar RA is hiervoor het meest relevant, ja.

Interviewer: En als ik het mag vragen, wat is je leeftijd?

Interviewee: 49. Ik word [date] dus 50, volop in voorbereiding voor mijn verjaardag, ik ga geen feest geven, maar ik heb in [place] wat appartementen gehuurd voor familie en vrienden. Over twee weken gaan, ja over precies twee weken gaan we weg. Gaan we naar [place], hopen we een beetje te kunnen skiën, sleeën, wandelen, leuke tijd hebben. Ja.

Interviewer: Leuk hoor. Nou, ik heb al een beetje uitgelegd waar mijn onderzoek over gaat.

Interviewee: Wat misschien ook nog goed is voor je scriptie, je gaat het toch een beetje uitwerken. Kijk, mijn rol is breder dan alleen het zijn van een audit partner binnen [audit firm]. Ik ben namelijk ook bij de NBA actief, de beroepsorganisatie voor accountants en daar ben ik [position redacted]. Dat staat ook allemaal op de site van de NBA en op mijn LinkedIn profiel, kan je het nog eens even nalezen of opzoeken, de exacte benamingen. Ook vanuit die rol ben ik continu aan het kijken. Hoe hebben we ons opleidingsmodel moeten aanpassen zodat kennis en competenties van de mensen die nu instromen of in de toekomst moeten werken, ja zich te laten aanpassen aan een nieuwe realiteit. Dus vanuit dat perspectief is het ook goed om te realiseren dat ik die rol ook heb en in dat kader ook ja zeer geïnteresseerd ben om met jou dit gesprek te hebben en misschien kan je dat nog in je scriptie benoemen op het moment dat je bijvoorbeeld gaat verwijzen naar de mensen die je gesproken hebt. Voor de interviews, hij was niet alleen audit partner, maar hij doet ook nog eens dit bij de NBA. Dan heb je weer een green vink. Niet om mezelf belangrijk te maken, maar om jou te helpen, hè. Dus dat je dat even weet.

Interviewer: Ja dat is goed om te weten. Nou ten eerste ben ik wel benieuwd hoe kansen voor IT verbeteringen worden geïdentificeerd binnen [audit firm].

Interviewee: Ja. Kijk, ik ben gewoon een audit partner, maar we hebben binnen [audit firm] een praktijk, een IT-ontwikkelingsbedrijf, die wereldwijde trends en ontwikkelingen op het gebied van IT, IT innovation, in de gaten houden. Daar is een aparte praktijk en die monitort gewoon alle ontwikkelingen die zich voordoen en doen eigenlijk een soort impact analyse, periodiek op, hé, er is weer iets nieuws, wat voor impact zou dat nou kunnen hebben op onze diensten, op onze professies? Natuurlijk enorm belangrijk om daar alert op te zijn. Vervolgens worden die ontwikkelingen geplot in een soort matrix van ok, welke zijn nou heel urgent, welke minder urgent? Wanneer komt nou echt die impact? Dat is hoe we op dag, week, maand en jaarbasis die ontwikkelingen monitoren als organisatie, hè, dus dat is even op organisatie niveau. Dan zakken we in naar de controlepraktijk, [audit department], daar hebben we denk ik een mooi product globally, dat is [audit software]. Dat is de [redacted]. Dat is onze volledig geautomatiseerde controle aanpak en daar worden we geholpen door onze global presence. We zijn als [audit firm] Nederland een landen organisatie, maar maken onderdeel uit van [audit firm] International. En, we hebben dus wereldwijd een [audit firm] netwerk. Al die landen werken samen om, of hebben samengewerkt, om een geautomatiseerde controle aanpak te ontwikkelen, is al een paar jaar geleden, en dat is dus [audit software] geworden. Nou, je hebt vast al wel een keer een [audit software] dossier gezien. En dat ontwikkelen we samen met [business partner]. Ja, dat is natuurlijk een van de grootste in de wereld, misschien wel de grootste. Dus we hebben daar heel bewust schaalgrootte gecreëerd binnen onze organisatie om met de juiste partners te kunnen optrekken. Dus daarmee waarborgen we ook voor een belangrijk deel dat we bij zijn, bijblijven, en misschien zelfs vooroplopen. Dus je moet ook samen optrekken met de juiste partners, opschalen naar een global network. Met [audit software] hebben we echt iets unieks in handen. Want of je nou in Shanghai werkt of Rio de Janeiro

of New York, we werken allemaal met hetzelfde [audit software] en we kunnen allemaal bij elkaar in elkaars dossiers kijken. Uiteraard met hele procedures er omheen. Ja, dat hebben de andere kantoren gewoon niet, er zijn maar 5, 6 netwerken die dat hebben, wij zijn er 1. En nou ja, we gebruiken [business partner] ook heel erg als een partner, hè, wij hebben veel aan [business partner], maar [business partner] heeft ook veel aan ons doordat we een global player zijn. En zij vinden [audit firm] ook belangrijk. Als wij laptops kopen, [brand], kopen we die global in. Kopen we ineens, om de [number] jaar kopen wij [number] laptops. Moet je voorstellen wat dat doet met de inkoopprijs. We komen nu bij [company] aan, ja, we hebben geen [number] laptops nodig voor [office], we hebben geen [number] laptops nodig voor [audit firm] Nederland, nee, we hebben [number] laptops nodig voor [audit firm] Global. Om de [number] jaar. Dat raakt dan meer de inkoopcondities natuurlijk niet zozeer de innovatie kant. Daarnaast hebben we natuurlijk ook allerlei specifieke tooling die ontwikkeld wordt door nou ja, eigenlijk ook wel start-ups en scale-ups in de wereld om ons heen. En kijk, je komt op een gegeven moment op het vraagstuk, moet je nou allerlei dingen zelf gaan ontwikkelen, wat ontzettend veel tijd kost, waar je een aparte projectorganisatie voor moeten hebben, waar we ook niet goed in zijn, want dat is niet onze core business, dus op een gegeven moment hebben we ook gezegd, laten we zoveel mogelijk samenwerken met partners die dat veel beter dan ons kunnen. Een mooi voorbeeld vind ik Datasnipper, misschien ken je dat, dat is een tool waarmee je ook allerlei werkzaamheden kan automatiseren. En dan moet je maar eens even aan wat jongere mensen vragen wat het dan precies is. Maar ik heb die jongens 5 jaar geleden gesproken en toen klopten ze bij ons aan en zeiden ze van ja, we willen eigenlijk met [audit firm] samenwerken. Ze deden al wat bij een van de andere kantoren. Want we kunnen jullie helpen door allerlei handelingen te robotiseren, te automatiseren. Nou, prima, gaan we onderzoeken, hebben we onderzocht, en het is inmiddels een strategische partner van ons. Ook voor andere accountantskantoren overigens, dus we werken ook heel veel samen met softwareontwikkelaars, scale-ups, startups, die tools ontwikkelen, op een hele innovatieve manier, die bij ons aankloppen of wij kloppen bij hun aan en zeggen, hé, jullie hebben iets waarmee we die robotisering kunnen aanjagen en daar maken we ook gebruik van. Dus ik denk dat het een beetje op die 3 dimensies is, wij houden de ontwikkelingen heel goed in de gaten als organisatie in Nederland en globally en proberen heel kort op de bal te spelen, want ja, we kunnen echt . . . Je wil natuurlijk mee gaan in de ontwikkelingen. We hebben een hele mooie strategische partner [company], die ons continu helpt om [audit software], in de daarin opgenomen tooling door te ontwikkelen, en we werken met strategische partijen samen die ons helpen om al die vernieuwende tools ja te absorberen en te implementeren, waarbij we altijd een win-winsituatie hebben, want wij zijn de grote club, wij zijn dus interessant voor die start-ups, scale-ups. Maar zij zijn ook voor ons interessant, want zij kunnen, zij hebben iets ontwikkeld wat wij niet willen. Wij, wij zijn een advies- en accountantsorganisatie. Wij helpen onze klanten. Nou ja, Datasnipper en RobotX vind ik hele mooie voorbeelden van ja, het samenwerken met partners. En ja dat, moet je maar eens bij een aantal collega's het net ophalen van wat is dat dan, RobotX en DataSnipper, en zo zijn er meer tooltjes. Kan je ook wel in contact brengen met de collega's die zich daar mee bezighouden, want we hebben zo, om dan te zorgen dat dat ook goed ingebed wordt, hebben we dus binnen de praktijken collega's benoemd die aanjager zijn binnen een totale praktijk op dit soort tools. Ik denk dat het zeker goed is om één of twee van die collega's ook even te spreken om even gevoel te krijgen, RobotX, Datasnipper, hoe jaagt zo iemand nou binnen zo'n totale praktijk [office], dat soort tools toe, hoe worden die dan geabsorbeerd? Dat wordt dan landelijk weer gemonitord, hè, want landelijk kunnen wij precies zien, wat wordt nou waar gebruikt? En dat wordt weer gebenchmarkt tussen de

praktijken. En dan zie je gewoon ok, die praktijk is heel innovatief, loopt voorop en [office] loopt wat achterop. Wij lopen eigenlijk in [office] wat achterop. En, dat is gevaarlijk, want als je nu kijkt naar onze budget calculaties, dan rekenen wij nog heel veel uren aan een controle toe, terwijl onze concullega's misschien al meer dan ons gebruik maken van innovatieve robotisering of data analyses. Ja, dat is weer veel efficiënter, dus je moet er ook in mee, die ontwikkeling, anders word je gewoon te duur.

Interviewer: Wat ik ook wel heb gezien, ik denk dat er wel een aantal aspecten zijn waardoor het hier een beetje achterloopt. Ik denk ten eerste wat ik vaak hoor is dat er zoveel tools zijn men eigenlijk niet meer de bomen uit bos het kan zien en ook niet meer weet welke tools zijn er, wat kan ik ermee? En je hebt ook nog een stukje, nou ja, dat men een beetje bang is, om zulke tools te gebruiken omdat ze het nog nooit eerder hebben gedaan. Ook graag zelf, nou ja, de taken willen uitvoeren en wel wat controle willen hebben daarover. En wat ik ook wel vaak hoor is dat managers, omdat zij het niet kennen, dan zeggen ze nou, doe maar gewoon hetzelfde als vorig jaar, omdat we weten hoe dat werkt. En iedereen is zo druk dat ze ook geen tijd hebben om een paar uur erin te steken om te leren hoe zulke tools werken.

Interviewee: Precies die dingen inderdaad, ja, dat is natuurlijk niet goed. En hoe heb je dat ontdekt dat dat zo is?

Interviewer: Nou, ik heb ondertussen al 10 interviews gehouden.

Interviewee: Ah ok. Met verschillende niveaus hoop ik hè? Dus ook met mensen die bijvoorbeeld binnen de praktijk RobotX moeten enthousiasmeren of Datasnipper. Ja ok, dan krijg je ... Kijk, ik zit natuurlijk nu op een wat hoger abstractieniveau, maar het gaat er mij eigenlijk om dat je die mensen spreekt die met die tools ... En daar zie je dus eigenlijk, hè, daar moeten de jongere mensen de oudere mensen bij de hand nemen. Want ik kan jou niet uitleggen hoe RobotX precies werkt of hoe Datasnipper precies werkt. Maar jij kan dat wel leren en je eigen maken en dan het mij weer uitleggen. En dat is het mooie aan samenwerken tussen generaties heden ten dage, is dat ja dat de jonkies ja echt de oudere mensen als het gaat om innovatie gebruiken, toepassing ervan, bij de hand moeten nemen en we elkaar daar nodig hebben. Dus en wij moeten natuurlijk als oudere generatie een cultuur creëren waarin jij je vrij voelt en veilig voelt om mij aan te spreken. Maar goh [name], waarom gebruik jij geen Datasnipper bij deze controle klant? Ik heb dat nu eens eventjes gehoord in de ETD, dat vind ik wel raar, dat kan niet. Nou ja, daar doen we heel erg ons best voor.

Interviewer: En op de punten die ik net noemde, denk je dat daar nog verbeterpunten zijn om toch ervoor te zorgen dat men hier wel zulke tools gaat gebruiken?

Interviewee: Wat je in ieder geval kan doen, is dat je inzichtelijk maakt, welke tools hebben we nou voor welke toepassingen, wie zijn binnen een praktijk, nou ja, noem het maar even de expert per tool. Wie kunnen we gewoon heel laagdrempelig even vragen van hoe zit dit, hoe zit dat? En dat je ook uitlegt wat het voordeel is van zo'n tool voor het team. En dat is weer ja, het werk weer leuker, relevanter, spannender maken, zodat je die weerstand wat weg managed. Dus ik denk dat het helpt om heel transparant te maken, welke IT tools hebben we nu, wat kunnen die tools doen op welke posten in de jaarrekening en wat levert het dan op, en wie zijn binnen de praktijk per tool het eerste aanspreekpunt die we kunnen vragen voor hulp of advies? Heel laagdrempelig houden en dan vervolgens de teamleiders, de senior assistenten, de teamleiders en de managers, ja, die moeten echt een prikkel krijgen om daarmee aan de slag te gaan. Misschien moeten we wel zeggen, ok,

voor iedere klant waar je dat toepast, krijg je € 50 bonus tegoed die we eind van het jaar uitkeren, dus dat je echt een soort incentive'je, prikkeltje maakt, hè. Of als je voor iedere klant dat je dat doet, dan bouw je € 10 op voor je kerstfeest of voor de wintersport of voor het uitje naar [place]. Hè, dat je op die manier, dan kan je gewoon een gratis uitje verdienen. Dat is wel een beetje financieel prikkeltje, zeg maar. Kijk, want ik weet wel, het gaat mij helemaal niet om dat tientje of honderd euro als prikkel, ik weet gewoon dat als we daar in meelopen of voorlopen zelfs ja, dan verdien je dat in veelvoud terug. Dat is ongekend.

Interviewer: Ik ben ook wel benieuwd wat jij persoonlijk doet om managers en assistent accountants aan te sporen om echt zulke tools te gaan gebruiken?

Interviewee: Dat is het enthousiasmeren in de ETD's, engagement team discussions. Het nadenken met het team over ja, het werk wat we moeten doen en hoe we dat dan gaan uitvoeren, het elkaar challengen in zo'n ETD over hoe kan het effectiever en efficiënter? En ja teams stimuleren om daar met ideeën en suggesties te komen, dus ook die veilige teambespreking te creëren en ja, jonge mensen uit te dagen daar iets van te vinden en in mee te denken, dat is wat ik dan doorgaans doe. Dat meten we overigens ook, iedere audit partner moet ook feedback ophalen bij collega's en teams om vast te stellen of een audit partner ook die veilige omgeving creëert. Nou, dat gaat heel vaak goed. Soms ook niet hè, want we staan soms ook allemaal wel eens onder druk, zijn een beetje gejaagd of gestrest. Nou ja, dan komt het er misschien niet zo goed uit, maar goed, dat meten we dan wel. Wat voor mij als audit partner wel lastig is om te zeggen, hé, we hebben morgen een ETD, of maandag, op die posten gaan we RobotX gebruiken. Daar moet ik dan ook wel beter in zitten zeg maar, dus mijn eigen kennis op het gebied van die tooling is ook wel wat begrensd, hè? Dat komt ook omdat ik toch op een wat hoger abstractieniveau met een audit bezig ben. Dus daar hebben we elkaar dus weer nodig, hè, jij moet het mij uitleggen en challengen en ik moet jou het gevoel geven van hé, ik mag hier gewoon allerlei suggesties doen, wat fijn nou dan gaan we er echt even een geautomatiseerd controleproces van maken. Dus die wisselwerking zou denk ik moeten ontstaan. Die ontstaat ook vaak hoor. Maar, ik zie wel dat we, we hebben wel een aandachtspunt binnen onze praktijk, dat ik vind onze audit praktijk [office] mag wel een tandje harder als het gaat om dit soort innovaties omarmen. Dus dat zou ik wel, dan daag ik jou weer uit, van ja, wat heb je daar dan van gezien en hoe kunnen we daar ook op praktijkniveau een stap in zetten?

Interviewer: Nou, ik denk ten eerste het wel overzichtelijker maken wat voor tools er allemaal beschikbaar zijn. Ten tweede ook wel veel trainingen geven en dan niet alleen aan de lagere functiegroepen, maar ook aan de managers en partners dat zij weten hoe het werkt. En ik denk ook dat stukje werkcultuur dat het heel belangrijk is.

Interviewee: En wat is werkcultuur?

Interviewer: Nou ja, ten eerste dat mensen zich wel ja veilig voelen om zulke tools te gebruiken en ik denk dat door de tijdsdruk dat mensen toch het oude gaan doen omdat ze weten van ja, als ik het oude doe, dan ben ik binnen twee uur klaar met deze opdracht en dan is het af. Maar als ze weten, ok, ik kan ook deze tool gebruiken, maar ik weet niet hoe lang dat gaat duren, want ik moet me eerst inlezen en kijken hoe het werkt, als je onder tijdsdruk staat, dan ga je toch maar het oude doen, dan weet je wat er gaat gebeuren.

Interviewee: Terwijl die nieuwe tool geen 2 uur kost, maar uiteindelijk 1,5 uur. Misschien voor opdrachten maar 1 uur. Ja, nou ja, dat is dus menselijk gedrag. Nou goede punten,

dus ja eens, helemaal mee eens. Ja.

Interviewer: Even kijken hoor. En met betrekking tot automatisering hoe denk jij dat een jaarrekeningcontrole er in de toekomst uit zal zien?

Interviewee: Nou, ik denk dat als je verder in de tijd kijkt dat het controlewerk wat we nu doen, het reguliere controle werk, voor het overgrote deel weg geautomatiseerd en gerobotiseerd zal zijn, waarbij je nog wel werk overhoudt, dat is A, het controleren, toetsen, beoordelen van de subjectieve posten in de jaarrekening. Dus je hebt eigenlijk verschillende posten of stromen. Je hebt stromen met veel transacties en je hebt subjectieve posten, zeg maar. En die subjectieve posten, voorzieningen, inschattingen, ja, dat blijft altijd judgmental, dus dat blijft altijd specifiek beoordelingswerk, of controlewerk, van de accountant over. Dat anderen waar gewoon processen tot de uitkomsten leiden die je in die jaarrekening ziet, ja, dat wordt gewoon in toenemende mate geautomatiseerd, waarbij én de totstandkoming van de verantwoordingsinformatie geautomatiseerd wordt, én ook het controlewerk daarop. We hebben natuurlijk Blockchain technologie inmiddels in de wereld, wat de hele cryptocurrency wereld en grondslag ligt, maar ik denk dat we ook toegaan naar een systeem waarin ERP pakketten van klanten op een bepaalde manier met elkaar verbonden worden, waarmee je ook transacties tussen partijen, leverancier – klant, klant – afnemer, ja via een Blockchain zeg maar wederzijds bevestigd worden en eigenlijk daarmee ook betrouwbaar zijn, en de controle wat meer verlegd zal worden naar nou ja, de betrouwbaarheidswaarborging in een bepaalde Blockchain of in een bepaalde geautomatiseerde setting. Dus dat zal ook de aard van het controlewerk wel wat verschuiven, het routinematige controlewerk wordt helemaal geautomatiseerd. We moeten wat blijven vinden van de subjectieve posten en de totstandkoming van die geautomatiseerde gegevensverwerking en dan gaan we in de uitvoering ook nog veel meer gebruikmaken van data analyse, robotachtige tools. Dus ik denk dat de komende jaren een enorme effectiviteits- en efficiencywinst behaald gaat worden door de inzet van automatisering en we leunen, denk ik nu . . . we zitten nu nog een beetje in het laatste staartje van toch nog wel wat meer die handmatige werkzaamheden. Ken je het woord paradigmaverschuiving? Paradigmaverschuiving is eigenlijk hoe wij ons collectief, als groep, naar een bepaalde werkelijkheid kijken en die werkelijkheid is nu, ja, automatiseren komt eraan, maar we hebben echt al die controle uren nog nodig voor al die teamleden om die controle te doen. En op een gegeven moment, bang. Snappen we ineens allemaal dat dat niet meer de werkelijkheid is van het hier en nu. En dan realiseren we ons van hé verrek, de wereld is anders, en dan gaan dingen zich versnellen en ik denk dat we daar kort voor zitten. Dus ik denk verwacht inderdaad dat de urencomponent die we nodig hebben in jaarrekeningcontroles, nou, die zou wel eens door de helft kunnen. Hè dus dat we dus geautomatiseerd, gerobotiseerd controles gaan doen. Subjectieve posten houd je over. Je moet natuurlijk iets vinden van de gerobotiseerde werkzaamheden. Die moet je natuurlijk plannen, organiseren, uitvoeren en evalueren. En je gaat IT technisch wat meer de controle verleggen naar het ERP pakket en de technologie, blockchain technologie daarin, die betrouwbaarheid. En dat is ook denk ik belangrijk om nou ja, zeg maar, nu hebben we de IT audit praktijk en we hebben de audit praktijk, die zijn gescheiden. Al die auditors die lopen mee met onze controleacties, maar eigenlijk moet je het gewoon integreren. Financial audit, IT audit, moet gewoon geïntegreerd worden, maar goed, daar zijn we mee bezig. Dus ik denk dat de urencomponent in jaarrekeningcontroles significant terug gaat komende jaren. Dat is ook iets moois, want ja, we hebben natuurlijk op sector-niveau een enorm tekort aan mensen. Als je natuurlijk die efficiencywinst kan inwinnen, ja, kan je met minder mensen meer controles doen, dus daar is de hele maatschappij bij gebaat. En ook de mensen, de professionals, want die gaan weer leuker, relevanter werk

doen. Die zitten helemaal niet te wachten op al dat routinematige werk. Het is leuk om een paar keer te doen om het vak te leren. Maar daar ga jij niet tot je 67e met veel passie mee bezig zijn.

Interviewer: Dank je dat auditors ook nog meer moeten betekenen voor de klant, dus niet alleen de jaarrekeningcontrole?

Interviewee: Zeker, zeker, ja, ik heb ook een debatsessie met de AFM mogen bijwonen dit voorjaar. En wat ik denk dat gaat gebeuren, en je ziet dat nu ook gebeuren, is dat de accountant op meer domeinen assurance gaat verlenen. We zijn natuurlijk traditioneel heel erg gericht op de financial audit. Daar komt nu de ESG audit bovenop, maar je kan ook op andere domeinen zekerheid verschaffen. Een HR audit met diverse componenten, een governance audit. Hè, dus ik, ik hoop een beetje dat ons beroep in de uitvoering vernauwt, maar in de reikwijdte verbreedt. Dus dat we op andere kennisdomeinen ook assurance gaan verlenen. Want we zitten toch in een wereld waarin betrouwbaarheid van de informatie steeds twijfelachtiger wordt, hè? Met alle informatie die op ons af komt, ook door allerlei nieuwe technieken. Ja, dan is er wel behoefte aan betrouwbaarheid. En dat is nou juist net weer het beroep van de accountant, dus het toevoegen van betrouwbaarheid. Ja, dat zal als zodanig wel blijven bestaan, hè, de behoefte. Ja, ik denk dus dat die behoefte zich gaat verbreden en dat de manier waarop we die betrouwbaarheid verkrijgen, de techniek, die gaat zich vernauwen tot echt wel wat meer een IT audit. Er is genoeg werk, maar het werk wordt wel anders. En ik ben nu een financial audit partner. Nou, misschien ben ik over 5 jaar wel een ESG audit partner, of een ja een governance audit partner of een HR audit partner.

Interviewer: Ken je de term continuous auditing?

Interviewee: Zeker. Daar ben ik zelf op afgestudeerd in 2004. Continuous reporting, continuous auditing. En dat betekent dat je eigenlijk op die routinematige processen weet dat zulke goede controls zijn dat je eigenlijk op die continue rapportage ook continue reliability kan toevoegen als accountant, hè? Dus continuance assurance. Nou, dat was in 2004 al heel actueel. En waarbij je dus als accountant continuous assurance kan providen. Waarbij je natuurlijk wel ook weer het dilemma houdt van, ok, die subjectieve inschattingen hè, de voorzieningen, de afschrijvingen, de impairments. Ja, die kan je natuurlijk moeilijk automatiseren. Dat vraagt echt judgment. Dus dat wordt dan ... Dat is leuk om over na te denken, maar ja continuance reporting is er al, continuance assurance is er feitelijk ook wel. Dat zal in een enorme vlucht gaan toenemen. Werd overigens ook in 2004 gezegd. Inmiddels is het bijna 20 jaar later, zijn we wel verder, maar ook weer niet zo verder als dat ik in 2004 dacht dat zou gaan.

Interviewer: Dat komt voornamelijk door die subjectieve posten denk je?

Interviewee: Ja dat zou kunnen, maar ook ja ...

Interviewer: Denk je dat er nog andere factoren zijn waarom dat nu nog niet wordt gedaan, continuous auditing?

Interviewee: Nou ja, kijk, je hebt natuurlijk ... Een jaarrekening is een verantwoording, hè, van een verantwoordingsplichte aan stakeholders. Nou, je ziet dat bij beursbedrijven, die verstrekken dan een jaarrekening en soms kwartaalcijfers. Maar je hebt ook bedrijven zoals Adyen vind ik een mooi voorbeeld. Die bracht nooit kwartaalcijfers uit. Nou, die laatst hadden die een jaarcijfer. En, dat bleek helemaal niet in lijn met de verwachtingen, dus die koers ging gewoon door de helft. Dus je ziet wel dat het voor verantwoord-

ingsplichtige belangrijk is om na te denken, hoe gaan we die stakeholders op een min of meer periodieke of zelfs continue basis gewoon meenemen in wat er gebeurt in ons bedrijf? Nou en die stakeholders, die zitten daar natuurlijk op te wachten. Als jij een aandeeltje koopt van Adyen, wil je op een gegeven moment wel weten, hoe gaat het nou binnen het bedrijf? Dus het begint allemaal met, wat willen nou . . . wie zijn nou de stakeholders van een verantwoordingsplichtige en wat wensen die nou precies? En dan is het aan de verantwoordingsplichtige om daarover na te denken hoe in te vullen. Als je dat op een bepaalde manier wilt invullen, dan kan je naar jaaraccounting toe, kwartaalaccounting toe, maandaccounting toe, weekaccounting toe, ja of continuous reporting. En dan is natuurlijk de vraag. Kijk, je kan als McDonalds iedere dag naar buiten toe rapporteren wat je omzet over de dag ervoor geweest is. Dat kan. De vraag is, ja, zit de hele wereld daarop te wachten, want je minimaliseert eigenlijk wel de verwachtingskloof hè? Want als je dat dus niet doet, ja, dan gaat er natuurlijk . . . De buitenwereld heeft een beeld van hoe dingen lopen, maar ja, bedrijf weet natuurlijk hoe dingen echt gaan. Dus het helpt wel. Ik denk als je de rapporteringscyclus naar buiten frequenter maakt, verklein je gewoon de verwachtingskloof. En dan zie je natuurlijk bij Adyen dat er een enorme verwachtingskloof ontstaat. En wat doet dan die Adyen, die zegt, ja, we gaan nu wel op kwartaalniveau rapporteren, we gaan beleggersdagen organiseren dus zij gaan met die stakeholders in gesprek. Ze gaan de rapporteringsfrequentie opschroeven, meer informatie delen, transparanter zijn, om die buitenwereld beter mee te nemen in hoe het gaat in het bedrijf. Ja, dat is denk ik ook goed.

Interviewer: Ik denk ook dat dat voor auditors zelf dat dat wel een goede ontwikkeling kan zijn. Als je echt continu bij de klant de jaarrekening kan controleren, of er dingen goed gaan of dingen niet goed gaan, en dat je daar dan meteen advies op kunt geven van, nou, deze control moeten jullie nog verbeteren of hier gaat iets mis, in plaats van dat je dat helemaal aan het einde van het jaar doet.

Interviewee: Ja je dynamiseert ook je werk wat meer hè, dus je hoeft niet altijd alles meer in een [unintelligible] te doen. Tja, dat heeft heel veel voordelen inderdaad.

Interviewer: Hoe denk je dat het gebruik van automatiseringstools van invloed zal zijn op het werkplezier van mensen?

Interviewee: Nou, als we dat op een goede manier begeleiden, zal het werkplezier alleen maar toenemen. Want je gaat relevanter werk doen. Je gaat inhoudelijk, leuker werk doen, hè, je gaat meer analyseren, nadenken over de uitkomsten en het saaie routinematige werk wordt weg geautomatiseerd. Dus ja, ik denk dat dat een heel belangrijk argument is om die ontwikkeling te gaan versnellen. Kijk en dat het menselijk is om een bepaalde weerstand hebben tegen verandering. Ja daar moeten we wat mee, denk ik. We moeten juist die voordelen benadrukken en de mensen moeten het dan ook gaan ervaren. Hè, dus daar moeten we ook de collega's begeleiden. Dus heel veel voordelen.

Interviewer: Denk je dat het ook nog invloed zal hebben op hoe mensen worden opgeleid tot accountant?

Interviewee: Ja, zeker, je moet natuurlijk wel mensen nou ja, meenemen in wat dan die nieuwe werkzaamheden zijn of gaan worden en ze ook leren daar conceptueel goed over na te denken. Niemand weet precies hoe een bepaalde tool hè van binnen werkt, maar je moet wel kunnen nadenken als accountant ok, wat voor proces of informatie komt erin, wat gebeurt er vervolgens, wat komt er dan uit, hoe ga ik daar als accountant wat van vinden? Ja, daar moet je ze wel goed in opleiden.

Interviewer: We hadden het er al een beetje over, maar hoe denk je dat automatiseringstools van invloed zullen zijn op de kwaliteit van een jaarrekeningcontrole?

Interviewee: Ja kwaliteit gaat alleen maar omhoog. Omdat ja, mensen maken fouten, juist ook in routinematige werkzaamheden. Je gaat ook, moet je ook niet vergeten, je gaat ook meer zien hè? Door het gebruik van automatisering kan je eigenlijk ook integrale controles doen, of nou niet helemaal integraal, maar meer toe bewegen naar een integrale controle. Dat vind ik een mooi voordeel van data analyse. Als jij een data analyse doet, zie je eigenlijk alles, focus je op de afwijkingen, en als er afwijkingen dan zijn, dan moet je ze goed opvolgen. Dus ik denk ook dat de kwaliteit beter wordt doordat we meer gaan zien. Eigenlijk denk ik dat je misschien wel op termijn toe kan naar een hogere betrouwbaarheid. We controleren nu jaarrekeningen met een 95% betrouwbaarheid, maar als je nou alle transactiestromen ziet, ja, dan zouden we op een gegeven moment naar 98% betrouwbaarheid kunnen. Maar goed, dat gaat voorlopig natuurlijk niet gebeuren, dus je gaat meer zien. Je gaat diepgaander, gedetailleerder controleren met minder inzet van uren, minder fouten. Dus ja, dat zal ook de prestatiekloof verkleinen, hè. We hebben natuurlijk de verwachtingskloof, maar je hebt ook de prestatiekloof. De prestatiekloof wordt gewoon verkleind op het moment dat je als accountant meer diepgaand controlewerk doet. Met de inzet van automatisering kan je met minder tijd en inzet meer zien van de onderneming. Eigenlijk kan je op sommige stromen zelfs een soort integrale analyse doen. Ja dan eventuele fraudes, die je anders in de oude aanpak niet zo zien worden nu dan wel ontdekt. Daar zit natuurlijk die prestatiekloof.

Interviewer: En voor dat stukje assurance, denk ik dat je ook wel nou veel beter advies kan geven, maar waar ik ook wel naar benieuwd ben is, omdat als accountant moet je natuurlijk ook wel onafhankelijk blijven. Vaak met advies blijft het ook nog wel lastig, denk ik.

Interviewee: Ja advies, advies is een beetje een beladen woord, hè? Ik denk dat jij bedoelt dat je de uitkomsten uit die geautomatiseerde werkzaamheden, die meer diepgaand zijn dan hoe we het voorheen deden, ja, natuurlijk gaat bespreken met je klant. En daar komen natuurlijk bevindingen en observaties uit en dan heb je, ik noem dat dan zelf liever de natuurlijke adviesfunctie, ga je gewoon met zo'n klant in gesprek van, wat zou je nou kunnen doen om ja, de bevindingen die je hebt geconstateerd in de toekomst te verminderen of zelfs te laten verdwijnen? Maar dat is dan vervolgens niet een heel adviestraject, hè, dus dat is eigenlijk gewoon een beetje ok, wat hebben we gezien, wat zijn de bevindingen ja, hoe vind je nou met elkaar dat je daarmee om zou moeten gaan? Dat is de natuurlijke adviesfunctie. We mogen inderdaad geen advies geven vervolgens, dus je moet een beetje oppassen, denk ik met dat woord, gebruik van advies. Ik zou het altijd inkleuren vanuit een stukje natuurlijke adviesfunctie, maar dat gaat dan ook niet verder dan dat je met elkaar bespreekt, ok, wat is hier nou gebeurd en hoe kan je dat dan beter onder controle krijgen? Tot aan daar mag je advies geven en niet verder.

Interviewer: Hoe zorg je ervoor dat het qua IT en technologie je niet achter de competitie aanloopt?

Interviewee: Dat hebben we op organisatieniveau geborgd of proberen te borgen op de manier zoals ik het net zei, hè. Dus op verschillende niveaus zijn we met innovatie bezig, [audit firm] Global, met onze strategische partners, waaronder [company]. Daar hebben we gevoel bij. We hebben in Nederland een Innovation Center die al die verschillende ontwikkelingen, nou ja, continu eigenlijk monitort en continu de impact beoordeeld op ons beroep. Nou laatst hebben we natuurlijk ChatGPT, enorme vernieuwing. Ja, wat gaat

dat nou betekenen? Dus daar hebben we denktankjes voor. Als het echt [unintelligible] gaat worden, gaan we daar gelijk een projectgroep voor opzetten en er is nu dus ook een projectgroep ChatGPT. En daarin zitten verschillende professionals die nadenken, ok, wat gaat dit nou voor invloed hebben? Ja daarnaast heb je ook op praktijkniveau natuurlijk de tools. Dus ja, we zijn ons heel erg van bewust dat we gewoon bij moeten blijven, het liefst voorop moeten lopen. Ja, dat borgen we dus op die 4 niveaus. [Audit firm] Global, [audit firm] Nederland, eventuele projectgroepen, en de praktijk. En dan hebben we nog al die start-ups, scale-ups om ons heen, met wie we altijd in gesprek zijn op het moment dat ze bij ons aankloppen. Zo ben ik dus met Datasnipper in gesprek gekomen en nu is het gewoon een global player.

Interviewer: Denk je dat het gebruik van zulke tools ook nog een invloed kan hebben op de reputatie van accountants. Als je kijkt, nou ja, er zijn best wel veel schandalen natuurlijk in de accountancy, ook laatst met examenfraude. Denk je dat dat dan misschien ook wel oplossing zou kunnen zijn. De reputatie van accountants te verbeteren?

Interviewee: En wat zou dan de oplossing zijn?

Interviewer: Nou ja, gewoon meer in het algemeen.

Interviewee: Ja, je hebt het dan eigenlijk over de prestatiekloof denk ik; aan de ene kant hè. Dus ik denk dat de prestatiekloof is dat wij dus gewoon onvoldoende werk doen in relatie tot wat we zouden moeten doen om die fouten te ontdekken. Nou, ik denk dat je met de hulp van automatisering meer gaat zien met minder inzet van uren, maar daarmee wel meer comfort kan geven over de betrouwbaarheid van de jaarrekening. Dus daar gaat het ons helpen. We kunnen automatisering natuurlijk ook inzetten om, nou ja, bijvoorbeeld te borgen dat examens, als je het hebt over examenfraude, ja goed en effectief worden afgenomen. Ja daar, maar dat is . . . Die examenfraude is natuurlijk veel meer een cultuuraspect geworden, waarbij je natuurlijk, antwoorden van vragen met elkaar gedeeld zijn, zeg maar. Ja, dat mag natuurlijk niet. Dus ja, maar dat kan je wel automatisering . . . Kijk, maar dat deden we al. We hadden misschien voor die toetsen hadden we misschien 100 vragen en iedereen kreeg 40 vragen in een andere volgorde zeg maar, dat is ook wel automatisering die je dan inzet. Dus ja, het gaat zeker helpen, ja.

Interviewer: Naast andere aspecten die je al hebt genoemd, zijn er nog andere voor- en nadelen die RPA zal hebben voor [audit firm] als geheel?

Interviewee: Nou, het werk wordt leuker, het werkt wordt betrouwbaarder, mensen kunnen weer, kunnen zich hierin weer verder ontwikkelen en beklijven, wat natuurlijk voldoening geeft. We zullen ze ook moeten begeleiden en opleiden daarin. Nou er zal natuurlijk af en toe een beetje weerstand zijn tegen verandering, maar goed, dat moeten we goed managen. Prestatiekloof verkleint, de verwachtingskloof verkleint, dus ik zie eigenlijk alleen maar voordelen.

Interviewer: En je ziet geen nadelen?

Interviewee: Nee. Jij wel?

Interviewer: Nee tot nu toe eigenlijk niet. Wat ik wel zie, bijvoorbeeld RPA gebruik je dus om echt gestandaardiseerde taken te automatiseren. Sommige taken die lijken wel gestandaardiseerd, bijvoorbeeld een beginbalans aansluiting. Maar ja, elke klant is anders.

Interviewee: Ja, maatwerk maken, ja maatwerk, ja, dus dat zal wel eventjes duren in-

derdaad. Ja, kijk we moeten als mens ook wel blijven nadenken. Dat is een beetje misschien het risico, is dat als we denken dat iets gerobotiseerd is, dat het dan helemaal goed werkt. Nee, iedere klant is maatwerk inderdaad. En je zei net al, een robot actie doet gewoon voorgeprogrammeerde stapjes doorlopen, op een bepaalde sjabloon of een bepaald stramien. Ja, het kan natuurlijk in de maatwerk situatie zo zijn dat dat *nét* niet werkt. Nou, dat moet je wel goed kunnen inschatten, zeg maar.

Interviewer: En bij [audit firm], staan jullie er ook bij stil na zo'n implementatie of het nou succesvol was geweest of niet?

Interviewee: Ja zeker, proberen we dat eigenlijk altijd ook wel te evalueren achteraf. Heel veel dingen gaan goed, een aantal dingen die beter kunnen, sommige dingen gaan niet goed. Ja, daar moet je dan weer van leren hè, de lerende organisatie. Dus we proberen daar wel in alle zorgvuldigheid op terug te blikken en dat doen we op controleteam niveau met een engagement wrap up. Hè, dus we doen ETD's voor of tijdens het proces, dan als de controle kleiner is dan gegeven doen we een engagement wrap up. Kijken we met het team terug, maar ook weer vooruit van, hoe kunnen we het nog weer beter en effectiever doen? Dus zo zit je in een soort plan, do, check, act cyclus, continue cyclus van vooruitkijken, evalueren, terugblikken en weer vooruitkijken.

Interviewer: Ik denk dat ik wel een beetje de meeste dingen hebben gevraagd.

Interviewee: Nou mooi Sander, ik kijk uit naar jouw uitwerking. Ik wens je heel veel succes en als je nog vragen hebt, zoek me dan even op en ik zou zeker, maar goed, je hebt al 10 mensen gesproken, je krijgt van mij een bepaald beeld, maar ik zou ook zeker je voelsprietten in de praktijk bij een aantal van die jonge collega's stoppen, om maar even gewoon, ja, hoe het nou echt zit met die tooling, zeg maar.

Interviewer: Zal ik zeker doen.

Interviewee: Nou super nou, dan ga ik weer snel naar boven, want we zijn wat uitgelopen in de tijd. Ik moet nog wat dingetjes uitwerken. Dank je wel, jij blijft hier nog even? Bedankt, hè.

Interviewer: Jij ook heel erg bedankt.

Interviewee: Zet hem op hè, groetjes, veel plezier vanavond.

Interviewer: Dank je wel.