

# **LEIDERSCHAP EN CULTUUR BINNEN AUDITDIENSTEN**

EEN ONDERZOEK NAAR DE RELATIE TUSSEN  
HET LEIDERSCHAP, DE AFDELINGSCULTUUR EN  
HET TYPE INTERNE AUDITDIENST IN NEDERLAND

REFERAAT, DECEMBER 2016

ANNABEL LAURENSSEN – DE JAGER

# TITELBLAD

|                          |                                                                                                                        |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titel                    | Leiderschap en cultuur binnen auditdiensten                                                                            |
| Ondertitel               | Een onderzoek naar de relatie tussen het leiderschap, de afdelingscultuur en het type interne auditdienst in Nederland |
|                          | Referaat                                                                                                               |
| Datum                    | 18 december 2016                                                                                                       |
| Plaats                   | Hellevoetsluis                                                                                                         |
| Type onderzoek           | Afstudeeronderzoek                                                                                                     |
| Versie                   | 1.0                                                                                                                    |
| Aantal woorden           | 15.117                                                                                                                 |
| Naam student             | A.G.A.M. Laurensen – de Jager                                                                                          |
| Studentnummer            | 307248                                                                                                                 |
| Naam afstudeerbegeleider | B. Walrave RO CIA                                                                                                      |
| Opleidingsinstituut      | Erasmus Universiteit Rotterdam<br>Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA)                                      |
| Opleiding                | Post-Master opleiding Internal Auditing & Advisory                                                                     |
| Leerjaar                 | 2                                                                                                                      |
| Verspreiding             | Gebruik met bronvermelding toegestaan                                                                                  |

## VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie *Leiderschap en cultuur binnen auditdiensten*. Deze scriptie vormt het eindproduct van mijn onderzoek naar de relatie tussen het type auditdienst, het leiderschap, en de afdelingscultuur binnen interne auditdiensten. Ik heb deze scriptie geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de post-master opleiding Internal Audit and Advisory aan Erasmus Universiteit Rotterdam. Van juni 2016 tot en met december 2016 is het onderzoek uitgevoerd en gerapporteerd.

Tijdens mijn studie heb ik mijn baan binnen de bankensector ingeruild voor een baan in de energiebranche. Naast alle leereffecten, heeft deze verandering mij geïnspireerd om dit onderzoek uit te voeren. Ik kwam in een omgeving met een andere taakstelling en samenstelling, maar ook de cultuur en het leiderschap waren anders. Hierdoor werd ik nieuwsgierig naar hoe dit bij andere auditdiensten zou zijn.

De afstudeerperiode heb ik ervaren als intensief en leerzaam. Bij aanvang was onbekend of voldoende respondenten zouden participeren om de onderzoeksdoelstelling te realiseren. Uiteindelijk hebben maar liefst 306 personen de moeite genomen om de vragenlijst in te vullen. Hierbij wil ik de respondenten hartelijk danken.

Tijdens de voorbereiding, uitvoering en rapportage heeft mijn afstudeerbegeleider, Björn Walrave, mij telkens met raad en daad bijgestaan. Hij heeft mij ondersteund in het afstudeerproces door nieuwe suggesties aan te dragen en mij te voorzien van positief opbouwende feedback. Ook de opmerkingen van Peter Bos hebben tot nieuwe inzichten geleid. Dit heeft niet alleen bijgedragen aan de kwaliteit van het onderzoek en het rapport, maar ook heb ik veel van hen geleerd.

Tot slot, maar niet in de laatste plaats, wil ik hierbij mijn man bedanken voor de gelegenheid en ruimte die hij mij heeft gegeven om deze studie te volgen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Annabel Laurensen-de Jager  
Hellevoetsluis, 18 december 2016

## SAMENVATTING

Cultuur en leiderschap zijn onlosmakelijk van elkaar verbonden (Schein, 1985) en de vertoonde leiderschapsrol correleert met de afdelingscultuur (Hartog, Muijen, & Koopman, 1996). Tegelijkertijd heeft de afdelingscultuur invloed op de performance van de afdeling, en is daardoor mede bepalend in hoeverre de afdelingsdoelstellingen worden gerealiseerd (Cameron & Quinn, 1999). Als er inzicht is in de typen auditdiensten, de afdelingscultuur en het leiderschap binnen auditdiensten in Nederland, kan dit worden gebruikt de inrichting, cultuur of het leiderschap aan te passen aan de hand van de afdelingsdoelstellingen, waardoor de waarschijnlijkheid toeneemt dat de gestelde doelstellingen worden gerealiseerd.

De doelstelling van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht in de mate waarin en de manier waarop toegepaste leiderschapsrollen en de afdelingscultuur samenhangen met de taakstelling en samenstelling van de interne auditdiensten in Nederland. Hiervoor zijn de volgende twee centrale vragen opgesteld.

- In hoeverre en op welke manier correleert het leiderschap binnen interne auditdiensten in Nederland met de taak- en samenstelling ervan?
- In hoeverre en op welke manier correleert de afdelingscultuur binnen interne auditdiensten in Nederland met de taak- en samenstelling ervan?

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vragen is een online vragenlijst uitgezet onder medewerkers en leidinggevenden binnen auditdiensten in Nederland. Aan respondenten is gevraagd om kenmerken te geven van hun auditdienst en de cultuur en het leiderschap te beoordelen. Om de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten te borgen is de vragenlijst samengesteld uit reeds gevalideerde vragenlijsten, die hun oorsprong vinden in het Model van Concurrerende Waarden. De vragenlijst is ingevuld door 306 respondenten. Uiteindelijk zijn in de analyse de kenmerken, de afdelingscultuur en het leiderschap van 55 auditdiensten betrokken.

Op basis van dit onderzoek wordt geconcludeerd dat significante verbanden bestaan tussen de toegepaste leiderschapsrollen, de afdelingscultuur en de taak- en samenstelling en van interne auditdiensten in Nederland.

Naarmate de omvang van de auditdienst toeneemt, wordt vaker gerapporteerd aan de Auditcommissie, worden vaker werkzaamheden verricht ten behoeve van externe partijen en worden meer leiderschapsrollen vertoond die zijn gerelateerd aan de interne beheersing. Ook blijkt dat naarmate het aantal vrouwelijke leidinggevenden toeneemt, meer leiderschapsrollen worden vertoond die een familiecultuur bevorderen.

Naarmate de auditdienst een hogere omvang heeft, is vaker sprake van een hiërarchiecultuur en marktcultuur. Ook komen deze cultuurtypen significant vaker voor wanneer meer mono-aspectmatige audits worden uitgevoerd en wanneer meer werkzaamheden worden uitgevoerd ten behoeve van organen hoger in of buiten de organisatie. Naarmate een auditdienst meer multi-aspectmatige audits worden uitgevoerd, wordt vaker een familiecultuur en adhocratiecultuur aangetroffen. Ondanks dat geslacht correleert met het leiderschap, correleert het niet met de afdelingscultuur.

In de discussie zijn grafische weergaven opgenomen van de gemiddelde cultuur van auditdiensten met een hoge en lage omvang, auditdiensten met veel mono-aspectmatige en multi-aspectmatige audits en auditdiensten die voornamelijk werkzaamheden uitvoeren voor de Auditcommissie. Tot slot zijn op basis van statistische analyses vier archetypen interne auditdiensten geformuleerd.

# INHOUDSOPGAVE

|                                                                 |               |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>TITELBLAD .....</b>                                          | <b>2</b>      |
| <b>VOORWOORD .....</b>                                          | <b>3</b>      |
| <b>SAMENVATTING .....</b>                                       | <b>4</b>      |
| <b>INHOUDSOPGAVE.....</b>                                       | <b>5</b>      |
| <b>LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN .....</b>                      | <b>7</b>      |
| <br><b>HOOFDSTUK 1: INLEIDING.....</b>                          | <br><b>8</b>  |
| 1.1    AANLEIDING VAN DIT ONDERZOEK .....                       | 8             |
| 1.2    DOELSTELLING, RELEVANTIE EN PROBLEEMSTELLING .....       | 9             |
| 1.3    LEESWIJZER.....                                          | 10            |
| <br><b>HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER EN HYPOTHESEN.....</b>    | <br><b>11</b> |
| 2.1    TYPEN AUDITDIENSTEN.....                                 | 11            |
| 2.1.1 <i>Taakstelling</i> .....                                 | 11            |
| 2.1.2 <i>Samenstelling</i> .....                                | 12            |
| 2.2    CULTUUR .....                                            | 13            |
| 2.2.1 <i>Cultuur als een blijvende set van waarden</i> .....    | 13            |
| 2.2.2 <i>Cultuur als meetbare en veranderbare eenheid</i> ..... | 14            |
| 2.3    LEIDERSCHAP .....                                        | 18            |
| 2.3.1 <i>Karakterbenadering</i> .....                           | 18            |
| 2.3.2 <i>Macht-invloedbenadering</i> .....                      | 18            |
| 2.3.3 <i>Situationele benadering</i> .....                      | 18            |
| 2.3.4 <i>Integratieve benadering</i> .....                      | 18            |
| 2.3.5 <i>Gedragsbenadering</i> .....                            | 19            |
| 2.4    HYPOTHESEN.....                                          | 22            |
| 2.4.1 <i>Samenstelling</i> .....                                | 22            |
| 2.4.2 <i>Taakstelling</i> .....                                 | 24            |
| 2.5    ONDERZOEKSMODEL.....                                     | 27            |
| <br><b>HOOFDSTUK 3: ONDERZOEKSMETHODE.....</b>                  | <br><b>28</b> |
| 3.1    GEGEVENSVERZAMELING .....                                | 28            |
| 3.2    MEETINSTRUMENT.....                                      | 28            |
| 3.3    BETROUWBAARHEID .....                                    | 29            |
| 3.4    VALIDITEIT.....                                          | 31            |
| 3.5    DATA-ANALYSE .....                                       | 32            |
| 3.5.1 <i>Frequentieanalyse</i> .....                            | 32            |
| 3.5.2 <i>Validiteitsanalyse</i> .....                           | 33            |
| 3.5.3 <i>Testen hypothesen</i> .....                            | 34            |

|                                                                                      |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>HOOFDSTUK 4: ONDERZOEKSRESULTATEN.....</b>                                        | <b>36</b>     |
| 4.1 FREQUENTIEANALYSE.....                                                           | 36            |
| 4.2 VALIDITEITSANALYSE.....                                                          | 37            |
| 4.3 TESTEN HYPOTHESEN.....                                                           | 39            |
| <br><b>HOOFDSTUK 5: DISCUSSIE EN CONCLUSIE .....</b>                                 | <br><b>43</b> |
| 5.1 CONCLUSIE.....                                                                   | 43            |
| 5.2 EVALUATIE .....                                                                  | 44            |
| 5.3 SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK.....                                            | 44            |
| 5.4 DISCUSSIE .....                                                                  | 46            |
| 5.4.1 <i>Afdelingscultuur binnen auditdiensten.....</i>                              | <i>46</i>     |
| 5.4.2 <i>Vier archetypen auditdiensten.....</i>                                      | <i>49</i>     |
| <br><b>BIJLAGE I: LITERATUURLIJST .....</b>                                          | <br><b>51</b> |
| <b>BIJLAGE II: AANPASSINGEN VRAGENLIJST NA TESTFASE.....</b>                         | <b>54</b>     |
| <b>BIJLAGE III: AANPASSINGEN VRAGENLIJST NA PILOTFASE.....</b>                       | <b>56</b>     |
| <b>BIJLAGE IV: VRAGENLIJST.....</b>                                                  | <b>58</b>     |
| <b>BIJLAGE V: COMMUNICATIE OMTRENT DATACOLLECTIE.....</b>                            | <b>73</b>     |
| <b>BIJLAGE VI: OVERZICHT HYPOTHESEN .....</b>                                        | <b>80</b>     |
| <b>BIJLAGE VII: SPREIDINGSDIAGRAMMEN BIJ VIER ARCHETYPEN<br/>AUDITDIENSTEN .....</b> | <b>82</b>     |
| <b>BIJLAGE VIII: CODEBOEK.....</b>                                                   | <b>92</b>     |

## LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN

|                                                                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figuur 1: Causale relaties tussen variabelen bij leiderschap. Ontleend aan Yukl, 1998.....                                                                   | 8  |
| Figuur 2: Schematische weergave van veronderstellingen .....                                                                                                 | 9  |
| Figuur 3: Schematische weergave van variabelen in centrale vragen.....                                                                                       | 10 |
| Figuur 4: Schematische weergave van soorten opdrachten. Ontleend aan Paape (2007) .....                                                                      | 11 |
| Figuur 5: Diverse soorten audits. Ontleend aan Hartog en De Korte, 2005.....                                                                                 | 12 |
| Figuur 6: Drie niveaus van mentale programmering, ontleend aan Hofstede (1980) .....                                                                         | 14 |
| Figuur 7: Schematische weergave van het model van Concurrerende Waarden, ontleend aan Quinn en Rohrbaugh, 1981 .....                                         | 15 |
| Figuur 8: Schematische weergave van de Concurrerende Waarden van leiderschap, effectiviteit en organisatietheorie, ontleend aan Cameron & Quinn (2006) ..... | 16 |
| Figuur 9: Model van managementvaardigheden, ontleend aan Cameron en Quinn (2006).....                                                                        | 20 |
| Figuur 10: Schematische weergave van belangrijkste hypothesen .....                                                                                          | 27 |
| Figuur 11: Schematische weergave van het onderzoeksmodel.....                                                                                                | 27 |
| Figuur 12: Validiteit meetschalen cultuurtypen na pilot.....                                                                                                 | 30 |
| Figuur 13: Validiteit meetschalen leiderschapsrollen - niet leidinggevend na pilot .....                                                                     | 30 |
| Figuur 14: Validiteit meetschalen leiderschapsrollen – leidinggevend na pilot.....                                                                           | 31 |
| Figuur 15: Normen voor interpretatie rangcorrelatiecoëfficiënt ( $r_s$ ).....                                                                                | 35 |
| Figuur 16: Respondenten verdeeld naar omvang van auditdiensten.....                                                                                          | 36 |
| Figuur 17: Spreiding in dataset naar omvang auditdiensten .....                                                                                              | 37 |
| Figuur 18: Validiteit meetschalen cultuurtypen dataset.....                                                                                                  | 37 |
| Figuur 19: Validiteit meetschalen leiderschapsrollen - niet leidinggevend dataset .....                                                                      | 38 |
| Figuur 20: Validiteit meetschalen leiderschapsrollen - leidinggevend dataset .....                                                                           | 38 |
| Figuur 21: Algemeen beeld van cultuur bij auditdiensten in Nederland.....                                                                                    | 46 |
| Figuur 22: Gemiddelde cultuur bij auditdiensten met minder dan 20 medewerkers .....                                                                          | 47 |
| Figuur 23: Gemiddelde cultuur bij auditdiensten met meer dan 75 medewerkers.....                                                                             | 47 |
| Figuur 24: Gemiddelde cultuur bij auditdiensten die vooral mono-aspectmatige audits uitvoeren....                                                            | 48 |
| Figuur 25: Gemiddelde cultuur bij auditdiensten die vooral multi-aspectmatige audits uitvoeren....                                                           | 48 |
| Figuur 26: Gemiddelde cultuur bij auditdiensten die vooral werkzaamheden uitvoeren voor de Auditcommissie .....                                              | 49 |
| Figuur 27: Vier archetypen auditdiensten in Nederland .....                                                                                                  | 50 |

# HOOFDSTUK 1: INLEIDING

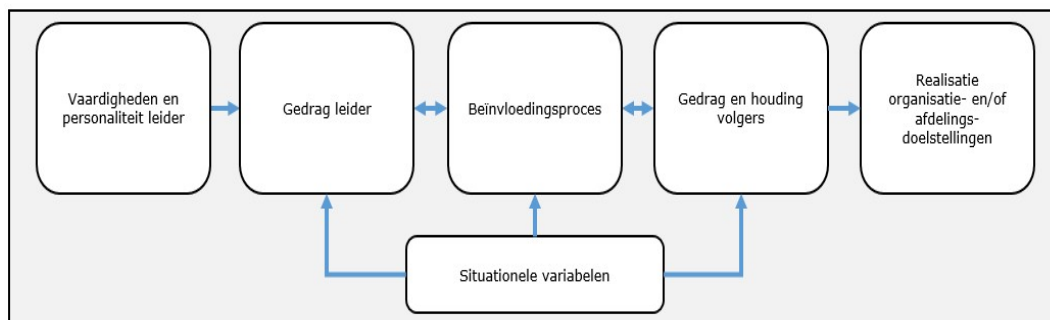
In dit hoofdstuk zijn de aanleiding en de relevantie van dit onderzoek toegelicht. Aansluitend zijn de doelstelling van dit onderzoek en de probleemstelling verwoord. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer voor dit referaat.

## 1.1 AANLEIDING VAN DIT ONDERZOEK

Cultuur en leiderschap zijn onlosmakelijk van elkaar verbonden (Schein, 1985). Schein stelt dat leiders middels hun getoond leiderschap een grote invloed hebben op de organisatiecultuur en Cameron en Quinn (2006) betogen dat de organisatiecultuur invloed heeft op de performance van de organisatie. Ook blijkt uit onderzoek dat de vertoonde leiderschapsrol correleert met de aanwezige organisatiecultuur (Hartog, Muijen, & Koopman, 1996).

Cultuur wordt door Hofstede (1980) beschouwd als een sociaal systeem dat kan bestaan omdat menselijk gedrag in zekere mate voorspelbaar is. Hij veronderstelt dat elke persoon op een bepaalde manier mentaal geprogrammeerd is en dat de mentale programmering stabiel is binnen een bepaalde context, bijvoorbeeld binnen een afdeling of organisatie. Hierdoor vertonen mensen hetzelfde gedrag in gelijksoortige situaties bij een gelijkblijvende context. Hofstede onderscheidt drie niveaus van menselijke mentale programmering, namelijk (1) het individuele niveau, (2) het collectieve niveau en (3) het universele niveau. Van collectieve mentale programmering, waaronder afdelingscultuur kan worden gecategoriseerd, wordt aangenomen dat dit grotendeels is aangeleerd, omdat de mentale programmering wordt gedeeld door leden van een groep.

Met de term leiderschap wordt het gedrag van leiders geduid. Uit onderzoek blijkt dat geen eenduidige definitie van leiderschap beschikbaar is (Yukl, 1998). Leiderschap wordt vaak gedefinieerd in termen als gedrag, invloed, interactie, relaties en functie. Yukl (1998) stelt dat het beïnvloedingsproces van de leider causale relaties vertoont met (1) het gedrag van de leider, dat voortkomt uit individuele kenmerken zoals persoonlijkheid, ervaring en mentale modellen, (2) het gedrag en de houding van de volgers van de leider en de interactie tussen beiden en (3) de situationele variabelen, zoals type afdeling, afdelingsomvang en afdelingscultuur. De samenhang tussen deze variabelen is weergegeven in onderstaande figuur.



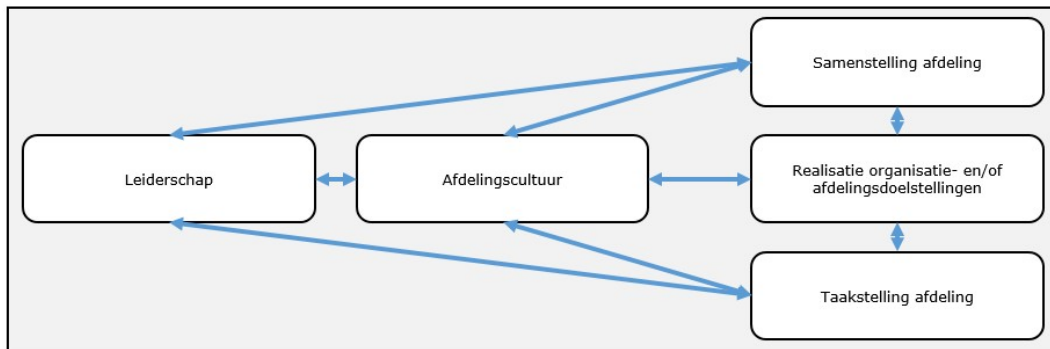
FIGUUR 1: CAUSALE RELATIES TUSSEN VARIABLEN BIJ LEIDERSCHAP. ONTLEEND AAN YUKL, 1998



Twee aspecten van de situationele variabelen van auditdiensten in Nederland zijn taakstelling en samenstelling. Walrave (2011) heeft aangetoond dat een significant verband bestaat tussen de taak- en samenstellingen van afdelingen in Nederland en de cultuur op deze afdelingen. Omdat uit onderzoek blijkt dat leiderschap en afdelingscultuur correleren (Schein, 1985, Cameron & Quinn, 1999) wordt verondersteld dat een relatie bestaat tussen het leiderschap binnen auditdiensten en de taak- en samenstelling ervan. Het is onbekend in welke mate en op welke manier dit het geval is.

Inzicht in de wijze waarop en de mate waarin het leiderschap en de afdelingscultuur binnen auditdiensten in Nederland correleert met de taak- en samenstelling, kent verschillende voordelen. Organisaties kunnen deze inzichten toepassen bij het oprichten en (her)inrichten van auditdiensten, om de auditdienst aan te laten sluiten bij de doelstellingen van de organisatie. Daarnaast kunnen de inzichten uit dit onderzoek worden gebruikt om leiders binnen auditdiensten te selecteren.

In dit onderzoek wordt verondersteld dat (1) het leiderschap invloed heeft op de aanwezige afdelingscultuur, (2) de afdelingscultuur van invloed is op het realiseren van de doelen van de organisatie of afdeling, (3) dat de taak- en samenstelling als situationele variabelen invloed hebben op de realisatie van de doelstellingen, de afdelingscultuur en de toegepaste leiderschapsrol, en (4) dat de beste leiderschapsrol afhankelijk is van de situatie en gestelde doelstellingen. Andersom geredeneerd wordt in dit onderzoek verondersteld dat bij het stellen van organisatie- of afdelingsdoelen kan worden bepaald welke taakstelling en samenstelling het beste past bij de auditdienst, welke afdelingscultuur optimaal bijdraagt aan het realiseren van de afdelingsdoelstellingen en welke leiderschapsrol hiervoor het meest effectief is. Deze veronderstellingen zijn in onderstaande figuur schematisch weergegeven.



FIGUUR 2: SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN VERONDERSTELLINGEN

Leiders vervullen met hun gedrag verschillende leiderschapsrollen (Cameron & Quinn, 1999). Dit onderzoek beoogt te achterhalen in welke mate en op welke wijze de toegepaste leiderschapsrollen en de afdelingscultuur samenhangen met de taakstelling en samenstelling van de auditdiensten. Op basis hiervan zijn de onderzoeksdoelstelling en centrale vragen geformuleerd.

## 1.2 DOELSTELLING, RELEVANTIE EN PROBLEEMSTELLING

De doelstelling van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht in de mate waarin en de manier waarop de toegepaste leiderschapsrollen en de afdelingscultuur samenhangen met de taakstelling en samenstelling van de interne auditdiensten in Nederland. Op dit moment ontbreekt het aan dit inzicht, terwijl dit zowel maatschappelijk als theoretisch relevant is.

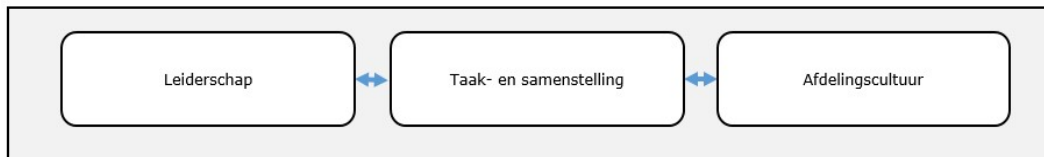
De theoretische relevantie van dit onderzoek is gelegen in het feit dat het inzichten uit de managementwetenschappen in verband brengt met de auditprofessie in Nederland. Ook is het theoretisch relevant om inzicht te hebben in de samenhang tussen de taak- en samenstelling van auditdiensten in Nederland en de toegepaste leiderschapsrollen en afdelingscultuur.

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is gelegen in het inzicht dat het verschaft in de afdelingsculturen en toegepaste leiderschapsrollen binnen auditdiensten in Nederland en de mate waarop deze samenhangen met de taak- en samenstelling ervan. Verondersteld wordt dat de toegepaste leiderschapsrollen invloed hebben op afdelingscultuur, die medebepalend is voor het al dan niet behalen van doelstellingen van de organisatie en de afdeling. Het is daarom van belang om de leiderschapsrollen binnen auditdiensten aan te passen op de cultuur die passend is bij de gestelde doelstellingen van de betreffende afdeling en organisatie waarbinnen de afdeling is ingericht. Door de leiderschapsrollen aan te passen op de cultuur die nodig is om de doelstellingen te realiseren, neemt de waarschijnlijkheid toe dat de doelstellingen worden gerealiseerd. Het inzicht dat dit onderzoek verschaft is daarom relevant bij het (her)inrichten van afdelingen en het aantrekken van bijbehorende leiders. Daarnaast kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van auditdiensten in Nederland, alsmede het functioneren en de continuïteit ervan bevorderen. Door het inzicht dat dit onderzoek verschaft, worden de leiders van auditdiensten in staat gesteld om hun leiderschap aan te passen aan de gewenste situatie ofwel hun talenten bewust in te zetten bij een organisatieonderdeel dat passend is bij leiderschapsrollen die zij het best toepassen.

De onderzoeksdoelstelling is uitgewerkt in de volgende twee centrale vragen.

- In hoeverre en op welke manier correleert het leiderschap binnen interne auditdiensten in Nederland met de taak- en samenstelling ervan?
- In hoeverre en op welke manier correleert de afdelingscultuur binnen interne auditdiensten in Nederland met de taak- en samenstelling ervan?

De variabelen in de centrale vragen zijn op onderstaande manier schematisch weergegeven.



FIGUUR 3: SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN VARIABLEN IN CENTRALE VRAGEN

### 1.3 LEESWIJZER

In de centrale vragen wordt gezocht naar correlaties tussen de variabelen leiderschap, afdelingscultuur, taakstelling en samenstelling. Om het onderzoek uit te voeren, is een literatuurstudie naar de constructen ‘leiderschap’, ‘afdelingscultuur’ en ‘taak- en samenstelling’ uitgevoerd en zijn op basis daarvan hypothesen geformuleerd. Het theoretisch kader en de hypothesen zijn opgenomen in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode behandeld, waarna in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek worden toegelicht. Dit referaat wordt afgesloten met een conclusie en discussie in hoofdstuk 5.

## HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER EN HYPOTHESEN

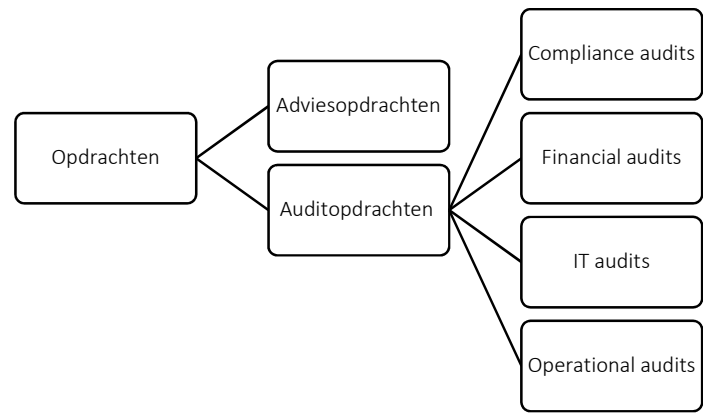
Om de hypothesen te formuleren is een literatuuronderzoek uitgevoerd naar de variabelen taakstelling, samenstelling, afdelingscultuur en leiderschap. In paragraaf 2.1 wordt de theorie over type auditdiensten behandeld, waarna in paragraaf 2.2 de theorie over afdelingscultuur wordt toegelicht. In paragraaf 2.3 wordt de theorie over leiderschap behandeld. Tot slot worden in paragraaf 2.4 de hypothesen geformuleerd en wordt in paragraaf 2.5 het onderzoeksmodel getoond.

### 2.1 TYPEN AUDITDIENSTEN

De taakstelling en samenstelling van een auditdienst is bepalend voor het type auditdienst. Met de taakstelling van auditdiensten wordt bedoeld op het soort en de aard van de opdrachten die auditdiensten uitvoeren. Met samenstelling van auditdiensten wordt verwezen naar demografische kenmerken (Walrave, 2011).

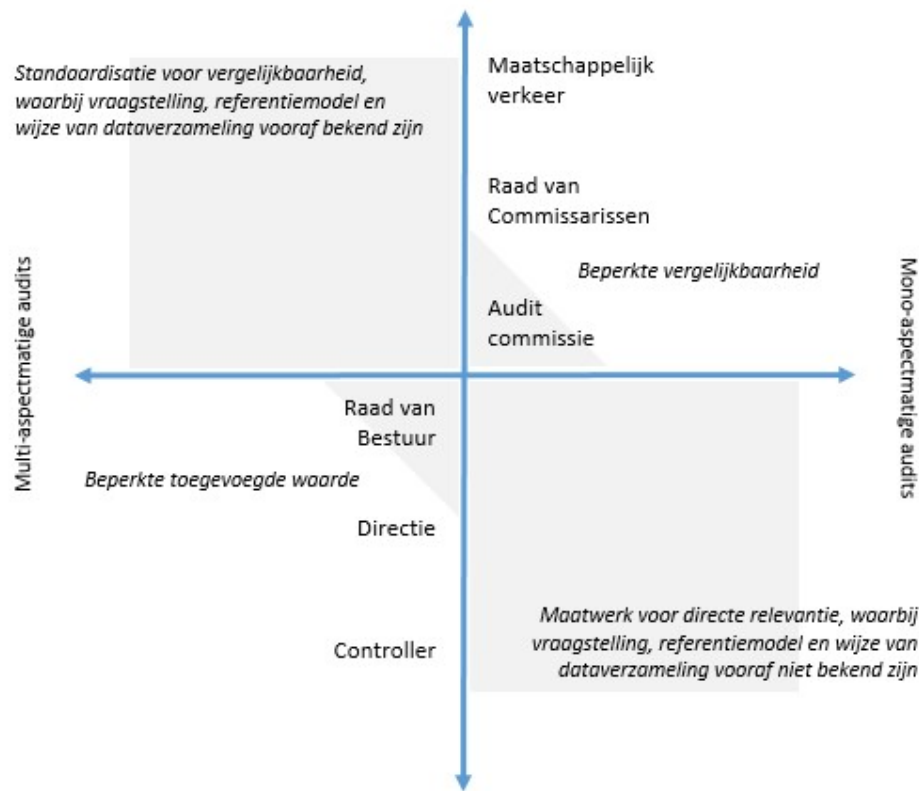
#### 2.1.1 TAAKSTELLING

Door auditdiensten in Nederland worden zowel auditopdrachten als adviesopdrachten uitgevoerd. Een veelgebruikte indeling (Walrave, 2011) is de categorisering van Paape (2007) ten aanzien van de verschillende typen auditopdrachten, namelijk: 1) Compliance audits, 2) Financial Audits, 3) IT audits, 4) Operational audits. Dit is schematisch weergegeven in Figuur 4.



FIGUUR 4: SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN SOORTEN OPDRACHTEN. ONTLEEND AAN PAAPE (2007)

Hartog en De Korte (2005) hebben de taakstelling van de auditopdrachten gecategoriseerd middels onderstaand model (Figuur 5). Zij beschrijven een continuüm van auditopdrachten, waarmee audits worden gecategoriseerd naar soort en aard van de opdracht. In dit onderzoek wordt dit model toegepast.



FIGUUR 5: DIVERSE SOORTEN AUDITS. ONTLEEND AAN HARTOG EN DE KORTE, 2005

Linksboven bevindt zich het continuüm van mono-aspectmatige audits (Hartog & De Korte, 2005). Hartog en De Korte (2005) stellen dat deze opdrachten zich kenmerken door een grote vorm van standaardisering, ten behoeve van de vergelijkbaarheid. De vraagstelling, het referentiemodel en de manier van dataverzameling zijn vooraf bekend. De uiteindelijke opdrachtgever bevindt zich hoger in of buiten de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn de jaarrekeningcontrole en audits op basis van ISAE-3402. Verder stellen zij dat rechtsonder zich het continuüm van multi-aspectmatige audits bevindt. Deze audits kenmerken zich door maatwerk. Het referentiekader en de manier van dataverzameling staan vooraf niet vast en in deze audits worden meerdere aspecten belicht.

## 2.1.2 SAMENSTELLING

De omvang en demografische kenmerken van een auditdienst vormen in dit onderzoek de samenstelling. Hofstede et al. (1990) stellen dat demografische kenmerken van een groep effect hebben op de gedeelde visie en waarden van een groep, maar in mindere mate op de gedragspraktijk. Zij onderscheiden de demografische kenmerken geslacht, leeftijd, senioriteit en opleidingsniveau. Daarnaast blijkt uit onderzoek (Walrave, 2011) dat de cultuur binnen auditdiensten correleert met de omvang van de auditdienst en de gemiddelde leeftijd van medewerkers. In dit onderzoek worden bovengenoemde uitgangspunten overgenomen.

## 2.2 CULTUUR

Het begrip afdelingscultuur is afgeleid van de term organisatiecultuur en is sinds 40 jaar object van onderzoek (Schneider & Barbera, 2014). De ontwikkelde theorieën benaderen afdelingscultuur allen vanuit een eigen paradigma (Lowe, Moor, & Carr, 2007). Voordat Pettigrew (1979) de term organisatiecultuur introduceerde in de bedrijfskunde, werd cultuur al langere tijd bestudeerd in de antropologie en sociologie (Schneider & Barbera, 2014). Schneider en Barbara stellen dat Pettigrew niet alleen de interesse in organisatiecultuur aanwakkerde, maar ook de discussie losmaakte over de definitie van organisatiecultuur en de manier waarop dit zou moeten worden bestudeerd. Pettigrew (1979) betoogt dat geen overeenstemming bestaat over de manier waarop cultuur ontstaat en Ployhart et al. (2014) stellen dat geen overeenstemming bestaat over een de aard en de epistemologie van het construct cultuur. Daarentegen stellen zij in navolging van Detert et al (2000) dat een meerderheid van de onderzoekers afdelingscultuur definieert als “een combinatie van artefacten (ook wel gebruiken, symbolen en vormen genoemd) waarden en geloven, en onderliggende aannames die organisatieleden delen over gewenst gedrag.”

Ployhart et al. (2014) beschrijven dat twee denkscholen bestaan over afdelingscultuur. De eerste denkschool beschouwt cultuur als een blijvende set van waarden die leiden tot directe gedachten, daden en verlangens, zoals de theorie van Schein (1985). Theorieën uit deze denkschool veronderstellen dat cultuur redelijk stabiel is en niet of lastig te veranderen. Ook gaan deze theorieën ervan uit dat cultuur complex is en alleen kan worden begrepen in een specifieke context (Ployhart, Hale Jr, & Campion, 2014). Aan de andere kant bestaat een denkschool die veronderstelt dat cultuur meetbaar en veranderbaar is, zoals de theorieën van Hofstede (1980) en Cameron en Quinn (1999). In deze denkschool zijn methoden ontwikkeld om cultuur te meten en te vergelijken middels een positivistische benadering (Ployhart, Hale Jr, & Campion, 2014).

### 2.2.1 CULTUUR ALS EEN BLIJVENDE SET VAN WAARDEN

Ondanks dat recente literatuur beschrijft dat cultuur tussen organisaties en maatschappijen kan worden vergeleken, bestaat een denkschool die vasthoudt aan de anti-positivistische oorsprong van onderzoek naar cultuur (Ployhart, Hale Jr, & Campion, 2014). Deze denkschool stelt dat cultuur alleen kan worden begrepen in de specifieke context. Ook wordt in deze denkschool verondersteld dat cultuur redelijk stabiel is en dus weinig beïnvloedbaar. Ployhart et al. (2014) stellen dat onderzoekers uit deze denkschool voornamelijk gebruik maken van etnografisch onderzoek en de onderzoeksresultaten interpreteren aan de hand van een specifieke context. Eén theorie in deze denkschool is afkomstig van Schein (1985). Schein (1996) stelt: “The implication is that culture needs to be observed, more than measured, if organization studies is to advance.”

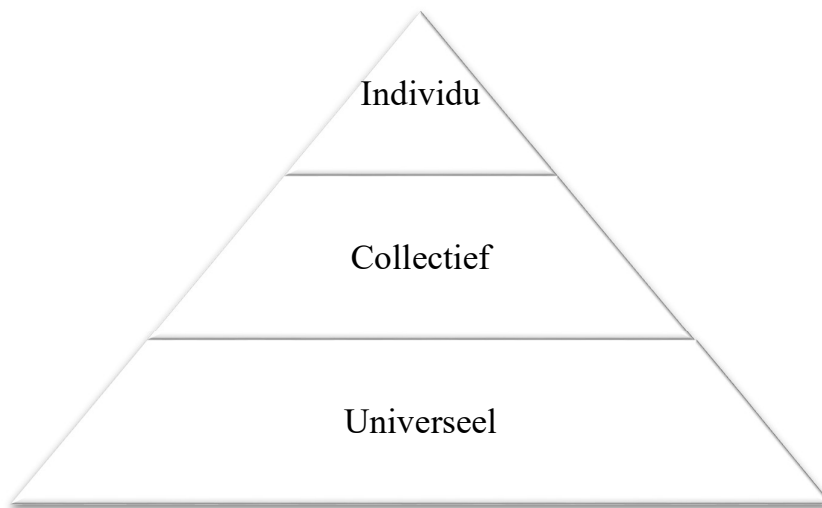
De doelstelling van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de cultuur van verschillende typen auditdiensten. Ook is een van de veronderstellingen in dit onderzoek dat de afdelingscultuur wordt beïnvloed door het leiderschap, de taakstelling en samenstelling van de auditdienst. De doelstelling en veronderstellingen in dit onderzoek sluiten daardoor niet aan bij de veronderstellingen uit deze denkschool, namelijk dat cultuur alleen vanuit de specifieke context kan worden begrepen en bovendien weinig beïnvloedbaar is. Daarom wordt in dit onderzoek geen gebruik gemaakt van theorieën die hun oorsprong vinden in deze denkschool.

## 2.2.2 CULTUUR ALS MEETBARE EN VERANDERBARE EENHEID

Aan de andere kant bestaat een denkschool die cultuur beschouwt als een potentiële set van middelen die individuen gericht kunnen inzetten om in een specifieke context effectief te zijn (Ployhart, Hale Jr, & Campion, 2014). Ployhart et al. (2014) stellen dat in deze denkschool cultuur wordt beschouwd als tijdelijk, veranderbaar en maakbaar. In navolging hiervan wordt in deze denkschool verondersteld dat cultuur meetbaar is en middels een positivistische benadering kan worden vergeleken. Ployhart et al. (2014) stellen dat de twee basisassumpties achter modellen uit deze denkschool zijn dat de complexiteit van cultuur kan worden begrepen door deze weer te geven in meerdere sub-dimensies en dat cultuur tussen organisaties kan worden vergeleken. Omdat in dit onderzoek de cultuur binnen verschillende typen auditdiensten wordt onderzocht en vergeleken, sluiten de basisveronderstellingen uit deze denkschool aan bij de aannames in dit onderzoek. De twee meest gebruikte theorieën in deze denkschool, Hofstede (1980) en Cameron en Quinn (1999), worden in dit hoofdstuk uiteengezet.

### HOFSTEDE

Sociale systemen kunnen alleen bestaan omdat menselijk gedrag in bepaalde mate voorspelbaar is (Hofstede, 1980). Hofstede (1980) veronderstelt dat elk persoon op een bepaalde manier mentaal is geprogrammeerd en dit stabiel is, waardoor individuen soortgelijk gedrag vertonen in soortgelijke situaties. Hij onderscheidt drie niveaus van mentale programmering, te weten (1) individu, (2) collectief en (3) universeel (zie Figuur 6).



FIGUUR 6: DRIE NIVEAUS VAN MENTALE PROGRAMMERING, ONTLEEND AAN HOFSTEDE (1980)

Hofstede (1980) veronderstelt dat het universele niveau van mentale programmering voor alle mensen gelijk is en voornamelijk biologisch is bepaald. Het collectieve niveau van mentale programmering betreft de gedeelde programmering met een groep, zoals een land, studie, organisatie of afdeling en is grotendeels aangeleerd. Voorbeelden van artefacten op dit niveau zijn taal, de manier waarop mensen met elkaar omgaan en de manier waarop mensen eten. Op het individuele niveau van mentale programmering stelt Hofstede dat geen twee mensen gelijk zijn. Hij betoogt dat dit het niveau is van individuele persoonlijkheid en mensen hierdoor verschillend gedrag kunnen laten zien in verschillende culturen.

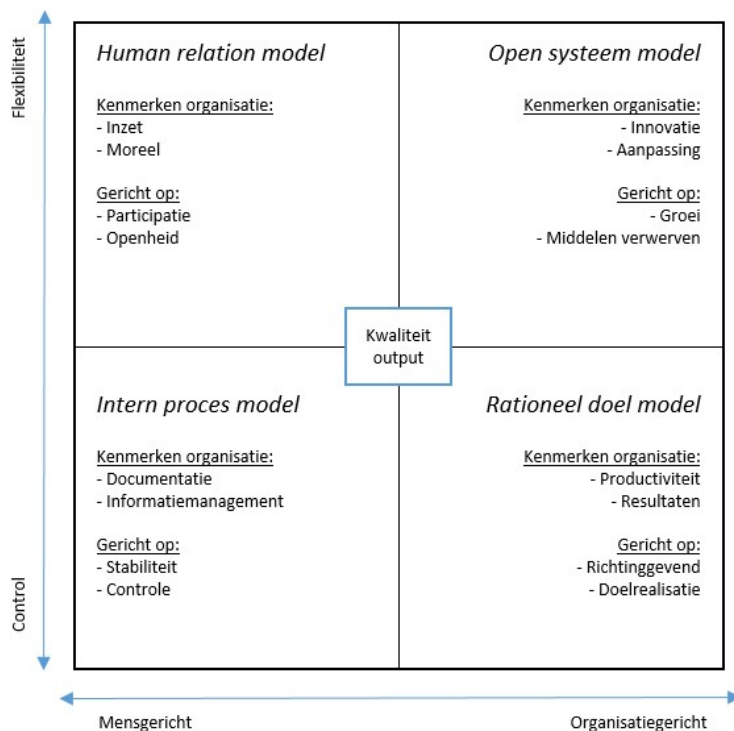
Hofstede et al. (1990) hebben een model ontworpen waarmee afdelingscultuur op een kwantitatieve wijze inzichtelijk kan worden gemaakt. Door middel van statistische analyses hebben zij onderstaande zes dimensies in afdelingscultuur onderkend.

- Procesgericht versus resultaatgericht
- Mensgericht versus werkgericht
- Organisatie gebonden versus professioneel
- Open versus gesloten
- Strakke controle versus losse controle
- Normatief versus pragmatisch

Hofstede heeft echter geen theorie geformuleerd waarin leiderschap wordt gelieerd aan de afdelingscultuur.

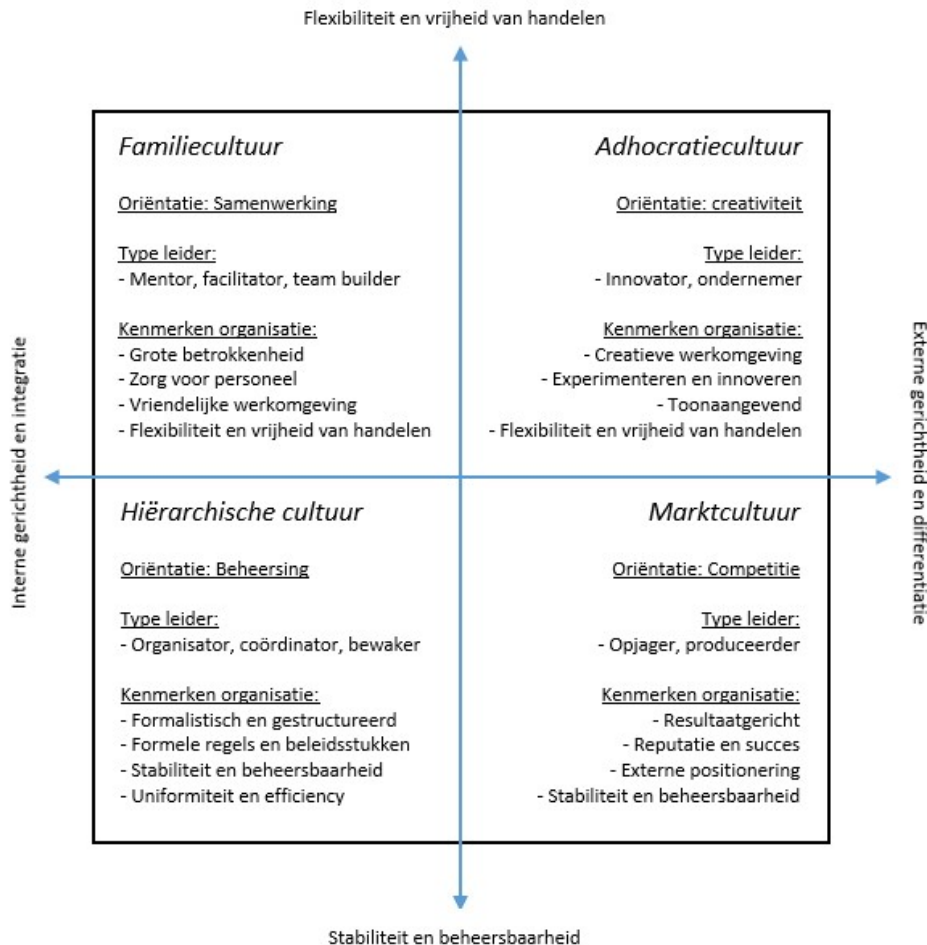
#### CAMERON EN QUINN

Cameron en Quinn (1999) hebben aan de hand van het model van Concurrerende Waarden (Quinn & Rohrbaugh, 1981) een methode ontwikkeld om afdelingscultuur te meten. Het model van Concurrerende Waarden is ontstaan vanuit onderzoek naar organisatie-effectiviteit. Op basis van empirisch onderzoek hebben Quinn en Rohrbaugh (1981) een model geïntroduceerd met vier concurrerende kwadranten om effectiviteitscriteria te duiden (zie Figuur 7). In elk kwadrant representeren zij een organisatiekundige invalshoek of theorie, namelijk (1) het open systeem model, (2) het rationeel doelen model, (3) het interne procesmodel en (4) het human relation Model.



FIGUUR 7: SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET MODEL VAN CONCURRERENDE WAARDEN, ONTLEEND AAN QUINN EN ROHRBAUGH, 1981

Cameron en Quinn (1999) hebben voor elk van de vier kwadranten van het model van Concurrerende Waarden bepaald welke cultuur passend is en welk type leider bij de desbetreffende cultuur het meest effectief is. Zij hebben vier culturen beschreven, te weten (1) familiecultuur, (2) adhocratiecultuur, (3) marktcultuur en (4) hiërarchiecultuur (zie Figuur 8). Cameron en Quinn stellen dat deze cultuurtypen elkaar niet uitsluiten, maar een concurrerend karakter hebben. Dit impliceert bijvoorbeeld dat een organisatie waarin de hiërarchiecultuur duidelijk aanwezig is, minder ruimte is voor de adhocratiecultuur.



FIGUUR 8: SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DE CONCURRERENDE WAARDEN VAN LEIDERSCHAP, EFFECTIVITEIT EN ORGANISATIETHEORIE, ONTLEEND AAN CAMERON & QUINN (2006)

De vier cultuurtypen zijn hieronder toegelicht op basis van de theorie van Cameron en Quinn (1999).

#### FAMILIECULTUUR

De familiecultuur is een zeer vriendelijke cultuur waarin mensen veel met elkaar gemeen lijken te hebben; de organisatie heeft iets weg van een grote familie. Loyaliteit en traditie houden de organisatie bijeen. Langetermijn ontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers staan hoog in het vaandel. De betrokkenheid is groot en binnen deze cultuur wordt participatie gewaardeerd en beloond. De cultuur is intern gericht en kent een grote mate van flexibiliteit.



### ADHOCRATIECULTUUR

Binnen de adhocratiecultuur is sprake van een dynamische, ondernemende werkomgeving. Het nemen van risico's wordt beloond. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit experimenten en innovatie. Deze organisatie streeft ernaar de beste te zijn in de markt. Het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten zijn de belangrijkste succescriteria. De organisatie bevordert vrijheid van medewerkers en het nemen van initiatieven. De cultuur is extern gericht en kent een grote mate van flexibiliteit.

### MARKTCULTUUR

Het behalen van resultaten en afronden van het werk zijn de belangrijkste termen binnen dit type organisatie. Medewerkers en managers zijn competitief en doelgericht. Beter presteren dan collega's wordt beloond. Het behalen van meetbare doelen en resultaten zijn succescriteria. Concurrentie, competitie, winnen en doelrealisatie kenmerken dit type organisatie. De organisatie bevordert vrijheid van medewerkers en het nemen van initiatieven. De cultuur is extern gericht en kent een grote mate van beheersing.

### HIËRARCHIECULTUUR

Een hiërarchische organisatie is strak gestructureerd en geformaliseerd. Efficiency, coördinatie en organisatie zijn kernbegrippen binnen de organisatie. Formele regels en beleidsstukken bepalen wat en hoe zaken gebeuren binnen de organisatie. Stabiliteit, uitvoering van taken en efficiency zijn terugkerende termen. Betrouwbaarheid, tijdigheid, voorspelbaarheid en efficiency zijn succescriteria. De cultuur is intern gericht en kent een grote mate van beheersing.

Om de afdelingscultuur te meten hebben Cameron en Quinn (1999) een vragenlijst ontwikkeld: de Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). In deze vragenlijst worden punten op elk van de cultuurkwadranten zoals weergegeven in Figuur 8 toegekend. Zowel de vragenlijst (Cameron & Quinn, 2006, Heritage, Pollock, & Roberts, 2014) als het onderliggende model (Howard, 1998) zijn gevalideerd. Deze vragenlijst is inmiddels honderden malen toegepast en er bestaat bewijs dat deze vragenlijst valide is (Schneider & Barbera, 2014). Naast een vragenlijst om cultuur te meten, hebben Cameron en Quinn (1999) een vragenlijst ontwikkeld en gevalideerd om de toegepaste leiderschapsrollen inzichtelijk te maken. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 2.3.

De theorie achter het model van Concurrerende Waarden en de methode om afdelingscultuur te meten en te vergelijken, sluit aan bij de doelstelling en de veronderstellingen in dit onderzoek. Daarnaast hebben Cameron en Quinn (1999) expliciet aandacht voor de rol van de leidinggevende en hebben zij een gevalideerde vragenlijst ontwikkeld om de toegepaste leiderschapsrollen, vanuit dezelfde theoretische grondslag, inzichtelijk te maken. Omdat dit aansluit bij de doelstelling, centrale vragen en veronderstellingen van dit onderzoek, is gekozen om dit model toe te passen.

## 2.3 LEIDERSCHAP

Mensen interesseren zich al geruime tijd voor het begrip leiderschap, mede ingegeven door beelden van machtige, dynamische individuen uit het verleden (Yukl, 1998). Yukl (1998) stelt dat ondanks de vele speculaties, onderzoek naar leiderschap pas in de twintigste eeuw is gestart en veel focus ligt op effectief leiderschap. Evenals van cultuur bestaat geen eenduidige definitie van leiderschap; veelal passen onderzoekers de definitie toe die het best past bij hun onderzoek en daardoor bestaat een groot scala aan leiderschapstheorieën (Yukl, 1998). Hij stelt dat theorieën en onderzoek over leiderschap worden geïnclassificeerd in vijf benaderingen, te weten (1) karakterbenadering, (2) macht-invloedbenadering, (3) situationele benadering, (4) integratieve benadering en (5) gedragsbenadering. Deze vijf benaderingen worden hieronder toegelicht.

### 2.3.1 KARAKTERBENADERING

De karakterbenadering is een van de oudste benaderingen en bestudeert de karakterkenmerken van leiders, zoals persoonlijkheid, motieven, waarden en vaardigheden (Yukl, 1998). De aanname die ten grondslag ligt aan deze benadering is dat sommige individuen geboren leiders zijn. Onderzoeken met deze benadering zoeken naar relaties tussen karakterkenmerken van leiders en hun effectiviteit, stelt Yukl (1998). Omdat in dit onderzoek geen correlaties worden gezocht tussen persoonlijkheidskenmerken en leiderschap, zijn theorieën met de karakterbenadering minder passend. Daarom wordt de karakterbenadering niet verder uitgewerkt.

### 2.3.2 MACHT-INVLOEDBENADERING

De macht-invloedbenadering stelt het beïnvloedingsproces tussen leiders en volgers centraal. Onderzoekers die deze benadering hanteren zoeken naar relaties tussen effectiviteit van leiderschap en macht van de leider, of de manier waarop de leider zijn macht inzet (Yukl, 1998). Omdat in voorliggend onderzoek de macht die een leider heeft niet wordt onderzocht, zijn theorieën uit de macht-invloedbenadering minder passend en wordt deze benadering niet verder uitgewerkt.

### 2.3.3 SITUATIONELE BENADERING

In de situationele benadering staan de contextuele factoren die invloed hebben op het leiderschap centraal (Yukl, 1998). De aanname die ten grondslag ligt aan deze benadering is dat de effectiviteit van de verschillende gedragingen en maatregelen van leiders, situationeel afhankelijk zijn. Ook deze benadering is minder passend bij dit onderzoek, omdat een deel van de doelstelling is om het leiderschap van verschillende auditdiensten in kaart te brengen, waarbij de contextuele factoren van auditdiensten minder relevant zijn. Daarom wordt deze benadering niet verder uitgewerkt.

### 2.3.4 INTEGRATIEVE BENADERING

In de integratieve benadering worden twee of meerdere benaderingen samengevoegd in één onderzoek of theorie. Yukl (1998) stelt echter dat het zeldzaam is dat in één onderzoek alle benaderingen worden samengevoegd. Een voorbeeld dat Yukl (1998) noemt is de theorie van Charismatisch Leiderschap, die centraal staat in de theorie over transformatieel leiderschap (Bass, 1985). Deze theorieën beschrijven hoe leiders hun volgers kunnen inspireren, beïnvloeden en intrinsiek motiveren (Yukl, 1998). De theorie over transactioneel leiderschap, die voortkomt uit de

theorie van James McGregor Burns (1978), maakt het mogelijk om te duiden in welke mate een leider transactionele dan wel transformationele gedragingen vertoont.

Den Hartog et al. (1996) toonden aan dat de organisatiecultuur correleert met leiderschap. Zij vergeleken de cultuurdimensies van het Model van Concurrerende Waarden (Quinn & Rohrbaugh, 1981, Cameron & Quinn, 1999) met de mate waarin transactioneel dan wel transformationeel leiderschap werd aangetroffen (Bass, 1985). Echter vindt de theorie over transformationeel leiderschap zijn oorsprong in een andere theoretische grondslag dan de theorie over Concurrerende Waarden, die wordt gehanteerd om de cultuur inzichtelijk te maken. Daarom gaat de voorkeur uit naar een leiderschapstheorie die is gebaseerd op de theorie van Concurrerende Waarden.

### 2.3.5 GEDRAGSBENADERING

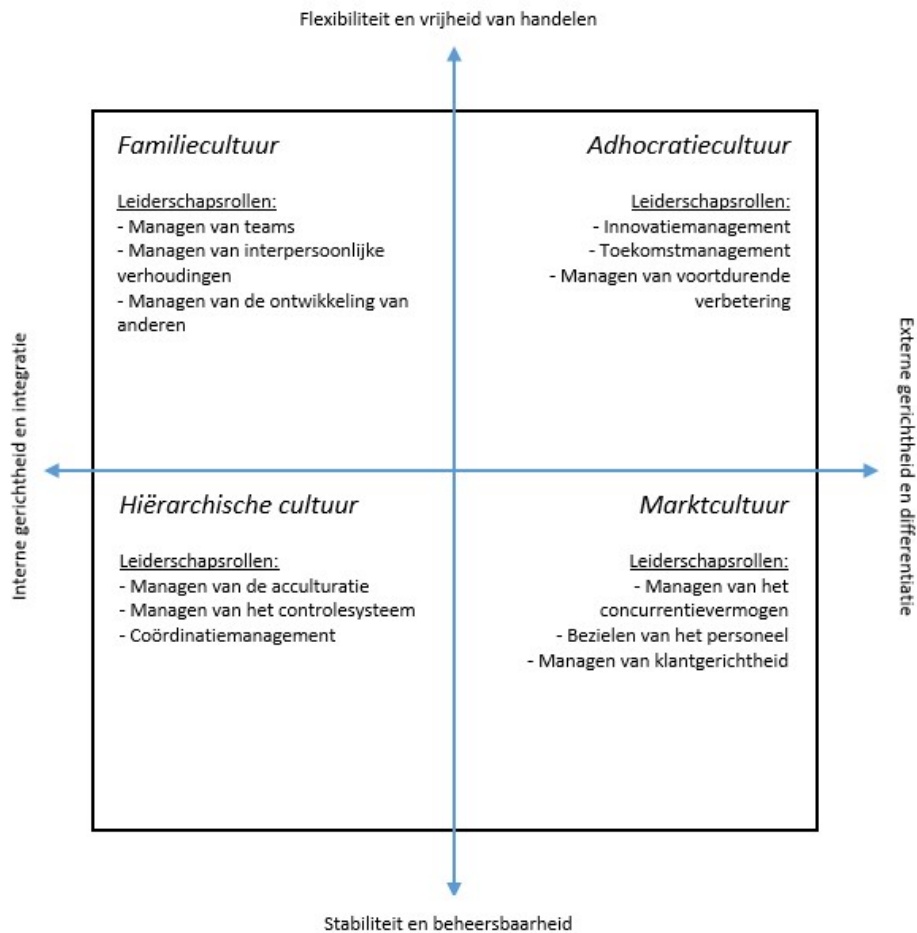
Nadat vele onderzoekers zich afzetten tegen de karakterbenadering en zich gingen verdiepen in de gedragingen van leiders, ontstond in de jaren '50 de gedragsbenadering (Yukl, 1998). Yukl stelt dat de gedragsbenadering in twee subcategorieën kan worden onderverdeeld, te weten een categorie die de taken, rollen en verantwoordelijkheden van managers beschrijft en een categorie die zoekt naar effectief leiderschapsgedrag. De leiderschapsbenadering van Quinn en Rohrbaugh (1983) wordt beschouwd als een theorie die voortkomt uit de gedragsbenadering, daar in deze theorie effectiviteit van het leiderschapsgedrag centraal staat. Zo stellen Cameron en Quinn (1999): "Onder omstandigheden waarin je minder gemakkelijk aan de nodige middelen komt, de concurrentie steeds feller wordt en de veranderingen als het ware over elkaar heen tuimelen, komen managementfouten en inadequaat management met hun gevolgen aan de het licht. Nog nooit eerder is effectief leiderschap van het management zo cruciaal geweest voor het succes van een organisatie."

Quinn en Rohrbaugh (1983) veronderstellen dat geen betere of slechtere leiderschapsrol is, maar de leiderschapsrollen allen effectief kunnen zijn in bepaalde situaties en maken het mogelijk om gepercipieerde tegenstrijdige leiderschapsrollen in één model te verenigen. Zo stellen Quinn et al. (1991): "It allows the observer of an organization or of a manager to assess the presence of perceptually contrasting characteristics. In a certain situation, an effective manager may behave in a way that is both caring and demanding; or a manager may take a position that advocates both change and stability. The model suggests these seemingly contrasting approaches may occur simultaneously and, in this way, it contributes to our understanding of managerial and organizational complexities." Op basis van onderzoek hebben Cameron en Quinn vaardigheden van effectieve leiders geclusterd tot een stelsel van capaciteitscategorieën. De capaciteitscategorieën zijn ingedeeld volgens het model van Concurrerende Waarden, wat in paragraaf 2.2.2 is toegelicht. De capaciteiten van een leider zijn gecategoriseerd naar twaalf leiderschapsrollen die gerelateerd zijn aan een cultuurtype (zie Figuur 9). Cameron en Quinn stellen dat de leiderschapsrollen het meest effectief zijn als deze worden vertoond in een daarbij passende cultuur.

Om de toegepaste leiderschapsrollen inzichtelijk te maken, hebben Cameron en Quinn (1999) een assessment ontwikkeld en gevalideerd, Managerial Skills Assessment Instrument. In dit assessment beantwoordt een leider, of zijn ondergeschikte, een aantal vragen, waarmee wordt gemeten in welke mate de leider de benodigde capaciteiten of vaardigheden op een effectieve wijze toepast. Hiermee worden de toegepaste leiderschapsrollen inzichtelijk gemaakt.

De leiderschapstheorie van het model van Concurrerende Waarden, sluit goed aan op de veronderstellingen en doelstellingen van dit onderzoek. Cameron en Quinn (1999) veronderstellen immers een hoge correlatie tussen de afdelingcultuur en de vertoonde leiderschapsrollen en hebben dit geëxpliciteerd. Daarnaast hebben zij een instrument ontwikkeld en gevalideerd (Quinn R. E., 1998) om de toegepaste leiderschapsrollen inzichtelijk te maken. Tot slot zijn deze leiderschapstheorie en de geselecteerde cultuurtheorie vanuit hetzelfde paradigma ontwikkeld. Om

deze redenen wordt het model van Concurrerende Waarden ingezet om het vertoond leiderschap binnen auditdiensten inzichtelijk te maken. Hieronder zijn de leiderschapsrollen die Cameron en Quinn (1999) definiëren gecategoriseerd en toegelicht.



FIGUUR 9: MODEL VAN MANAGEMENTVAARDIGHEDEN, ONTLEEND AAN CAMERON EN QUINN (2006)

#### LEIDERSCHAP BIJ FAMILIECULTUUR

Cameron en Quinn (1999) hebben drie leiderschapsrollen gedefinieerd die passen bij de familiecultuur. Deze leiderschapsrollen worden hieronder toegelicht.

*Managen van teams:* bevorderen van een effectief, samenhangend soepel functioneren en van teamwerk dat uitstekende resultaten oplevert.

*Managen van interpersoonlijke verhoudingen:* bevorderen van effectieve interpersoonlijke verhoudingen, waaronder ondersteunende feedback geven, luisteren en oplossen van interpersoonlijke problemen.

*Managen van de ontwikkeling van anderen:* mensen helpen hun prestaties te verbeteren, hun capaciteiten te vergroten en kansen scheppen voor hun persoonlijke ontwikkeling.

### LEIDERSCHAP BIJ ADHOCRATIECULTUUR

Cameron en Quinn (1999) hebben drie leiderschapsrollen gedefinieerd die passen bij de adhocratiecultuur. Deze leiderschapsrollen worden hieronder toegelicht.

*Innovatiemanagement*: mensen aanzetten tot vernieuwing, tot het zoeken naar meer alternatieven, tot meer creativiteit, en het hen gemakkelijk maken met nieuwe ideeën te komen.

*Toekomstmanagement*: een duidelijke toekomstvisie verworven en de verwezenlijking ervan bevorderen.

*Managen van voortdurende verbetering*: ervoor zorgen dat men zich concentreert op voortdurende verbetering, evenals bevorderen van flexibiliteit en productieve verandering van mensen gedurende hun gehele werkende bestaan.

### LEIDERSCHAP BIJ MARKTCULTUUR

Cameron en Quinn (1999) hebben drie leiderschapsrollen gedefinieerd die passen bij de marktcultuur. Deze leiderschapsrollen worden hieronder toegelicht.

*Managen van het concurrentievermogen*: bevorderen van concurrentievermogen en van een agressief streven om de prestaties van de concurrentie te overtreffen.

*Bezielen van het personeel*: de medewerkers motiveren en inspireren tot proactief denken en handelen, tot extra inspanning en tot keihard werken.

*managen van de klantgerichtheid*: stimuleren van een instelling waarin de dienstverlening aan de klant voorop staat, de klant bij voor hem belangrijke zaken wordt betrokken, en zijn verwachtingen worden overtroffen.

### LEIDERSCHAP BIJ HIËRARCHIECULTUUR

Cameron en Quinn (1999) hebben drie leiderschapsrollen gedefinieerd die passen bij de hiërarchiecultuur. Deze leiderschapsrollen worden hieronder toegelicht.

*Managen van de acculturatie*: mensen helpen duidelijk voor ogen te krijgen wat van hen wordt verwacht, wat de cultuur van de organisatie is en welke normen worden aangelegd, en hoe zij het best in hun werkomgeving passen.

*Managen van het controlesysteem*: ervoor zorgen dat er procedures, meet- en informatiesystemen aanwezig zijn om processen en prestaties te kunnen beheersen en te controleren.

*Coördinatiemanagement*: bevordering van de coördinatie, zowel binnen de organisatie als tussen deze en externe bedrijfseenheden en managers, en van informatie-uitwisseling tussen de diverse functiegebieden.

## 2.4 HYPOTHESEN

In dit onderzoek zijn twee centrale vragen geformuleerd (zie paragraaf 1.2). Om deze centrale vragen te beantwoorden worden in deze paragraaf hypothesen geformuleerd.

Zowel uit theorie (Cameron & Quinn, 1999) als uit onderzoek (Quinn R., 1998, Hartog, Muijen & Koopman, 1996) blijkt dat leiderschap en cultuur met elkaar correleren. Daarom wordt in dit onderzoek verondersteld dat leiderschapsrollen die een bepaald cultuurtype bevorderen, worden toegepast al naar gelang een bepaald cultuurtype meer voor de hand ligt.

### 2.4.1 SAMENSTELLING

Onderstaande hypothesen hebben betrekking op de verwachte correlaties tussen leiderschap, cultuur en samenstelling van auditdiensten. De variabelen van samenstelling zijn (1) omvang, (2) gemiddelde leeftijd en (3) geslacht.

Uit onderzoek van Walrave (2011) blijkt dat hoe groter de omvang van de auditdienst is en hoe hoger de gemiddelde leeftijd, hoe procesgerichter de cultuur. Een procesgerichte cultuur (Hofstede, Neuijen, Daval Ohayv, & Sanders, 1990) bevat overeenkomsten met de intern gerichte cultuur, waar beheersing en procesmatig werken centraal staan. Daarom wordt verondersteld dat een hogere omvang van de auditdienst correleert met zowel de cultuurtypen marktcultuur en hiërarchiecultuur, als met leiderschapsrollen die deze cultuurtypen bevorderen.

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat grotere organisaties significant lager scoren op onzekerheidsvermijding (Pratt & Beaulieu, 1992). Onzekerheidsvermijding bevat kenmerken van de familiecultuur, waar lange termijnrelaties en ontwikkeling centraal staan. De marktcultuur, waarin prestaties, doelrealisatie en performance centraal staan, bevat daarentegen aspecten die haaks staan op onzekerheidsvermijding. Als wordt verondersteld dat ook afdelingen met een grotere omvang lager scoren op onzekerheidsvermijding, betekent dit dat afdelingen met een hogere omvang lager scoren op familiecultuur (onzekerheidsvermijding) en hoger op marktcultuur. Aanvullend zou dit voor grotere auditdiensten betekenen dat leiderschapsrollen die de familiecultuur bevorderen, afnemen. Dit sluit aan op het Model van Concurrerende Waarden waarin wordt verondersteld dat de kwadranten een concurrerend karakter hebben (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Als grotere auditdiensten lager scoren op familiecultuur, impliceert dit mogelijk dat kleinere auditdiensten juist hoger scoren ten aanzien van familiecultuur. Daarom wordt verondersteld dat een lagere omvang van de auditdienst correleert met familiecultuur en adhocratiecultuur en leiderschapsrollen die deze cultuurtypen bevorderen.

Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek dat naarmate de gemiddelde leeftijd van medewerkers op een auditdienst toeneemt, de cultuur meer procesgericht, organisatie gebonden, gesloten en autoritair is (Walrave, 2011). Deze cultuurbeschrijvingen (Hofstede, Neuijen, Daval Ohayv, & Sanders, 1990) bevatten voornamelijk elementen uit de marktcultuur en hiërarchiecultuur (Cameron & Quinn, 1999). Daarom wordt in dit onderzoek verondersteld dat een hogere gemiddelde leeftijd van de medewerkers, correleert met de marktcultuur en de hiërarchiecultuur. Aanvullend wordt verondersteld dat leiderschapsrollen die deze cultuurtypen bevorderen, vaker aanwezig zijn naarmate de gemiddelde leeftijd toeneemt. Bij een lagere gemiddelde leeftijd wordt, in lijn met het Model van Concurrerende Waarden (Quinn & Rohrbaugh, 1981), verondersteld dat dit correleert met de familiecultuur en adhocratiecultuur en leiderschapsrollen die deze cultuurtypen bevorderen.

| <i>Hypothesen bij centrale vraag 1</i> |                                                                                                                                                          | <i>Hypothesen bij centrale vraag 2</i> |                                                                                                                           |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01                                     | H0: Een hogere omvang van de auditdienst, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd aan de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur         | 05                                     | H0: Een hogere omvang van de auditdienst, correleert met de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur             |
| 02                                     | H0: Een lagere omvang van de auditdienst, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd aan de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur          | 06                                     | H0: Een lagere omvang van de auditdienst, correleert met de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur              |
| 03                                     | H0: Een hogere gemiddelde leeftijd op de auditdienst, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur | 07                                     | H0: Een hogere gemiddelde leeftijd op de auditdienst, correleert met de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur |
| 04                                     | H0: Een lagere gemiddelde leeftijd op de auditdienst, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur  | 08                                     | H0: Een lagere gemiddelde leeftijd op de auditdienst, correleert met de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur  |

Ook blijkt uit onderzoek dat de leeftijd van de leidinggevende invloed heeft op zijn of haar gedrag (Oshagbemi, 2004). Ondanks dat zowel jongere als oudere leidinggevenen verschillende leiderschapsrollen toepassen, blijkt uit onderzoek dat jongere managers minder vaak participatieve en consultatieve leiderschapsrollen toepassen dan oudere managers (Oshagbemi, 2004). Aanvullend blijkt uit dit onderzoek dat oudere leidinggevenen hun medewerkers meer betrekken bij besluitvorming. Zo stelt Oshagbemi (2004): “Older managers not only consult more they involve other members to participate in the implementation or outcome of their joint decisions.” Voornamelijk de familiecultuur kenmerkt zich door hoge mate van participatie van medewerkers (Cameron & Quinn, 1999). Daarom wordt verondersteld dat naarmate de leeftijd van de leidinggevende hoger is, meer leiderschapsrollen die de familiecultuur bevorderen worden vertoond.

| <i>Hypothese bij centrale vraag 1</i> |                                                                                                                               |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09                                    | H0: Een hogere gemiddelde leeftijd van de leidinggevende, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd aan de familiecultuur |

Een onderwerp dat zowel leiders als onderzoekers bezighoudt, is het mogelijke verschil in leiderschapsgedrag en –effectiviteit tussen mannen en vrouwen (Yukl, 1998). Yukl (1998) betoogt dat in recente discussies wordt verondersteld dat het waarschijnlijk is dat vrouwen meer beschikken over waarden en eigenschappen die nodig zijn om in moderne organisaties effectief te zijn, dan mannen. Hij stelt dat dit verschil een resultaat is van jeugdervaringen, omgang met ouders en sociale ervaringen, die “feminiene” waarden zoals vriendelijkheid, compassie en delen bevorderen. Inmiddels zijn meerdere onderzoeken uitgevoerd naar het effect van geslacht op het gedrag van de leider. Een aantal onderzoeken concludeert dat geen bewijs bestaat voor significante verbanden tussen geslacht en leiderschapsgedrag, maar andere onderzoeken concluderen dat geslacht gerelateerde verschillen bestaan voor leiderschapsgedrag in bepaalde situaties (Yukl, 1998).

Ook Vecchio (2002) betoogt dat enerzijds vrouwen in het voordeel zijn om leiderschapsrollen te vertonen die inspirerend en ondersteunend zijn, maar anderzijds theorieën bestaan waarin het effect van het geslacht wordt bestempeld als onbelangrijk. Hij stelt: “Given these constraints, transformational leadership may be especially advantageous for women (Eagly et al., 2003; Yoder, 2001) because it encompasses some behaviors that are consistent with the female gender role’s demand for supportive, considerate behaviors. The transformational repertoire, along with the contingent reward aspect of transactional leadership, may resolve some of the inconsistencies between the demands of leadership roles and the female gender role and therefore allow women to

excel as leaders. Fortunately for women's progress as leaders, this positive, encouraging, inspiring style appears to have generalized advantages for contemporary organizations (Avolio, 1999; Bass, 1998; Lowe et al., 1996). (...) Critics such as Vecchio (2002) often suggest that such effects are therefore unimportant." Herrera et al. (2012) stellen daarnaast dat mannen vaker hiërarchisch en competitief gedrag vertonen, terwijl vrouwen samenwerking en consensus als belangrijke elementen van leiderschap beschouwen.

Samenwerking, consensus en inspiratie worden voornamelijk aangetroffen in de leiderschapsrollen die de familiecultuur bevorderen (Cameron & Quinn, 1999). Aangezien uit onderzoek blijkt dat vrouwelijke leiders deze leiderschapsrollen makkelijker vertonen (Yukl, 1998, Vecchio, 2002) wordt in dit onderzoek verondersteld dat het aantal vrouwelijke leidinggevendenden correleert met leiderschapsrollen die de familiecultuur bevorderen.

| <i>Hypothese bij centrale vraag 1</i> |                                                                                                                            |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10                                    | H0: Een hoger percentage vrouwelijke leidinggevendenden correleert met leiderschapsrollen die de familiecultuur bevorderen |

Herrera et al. (2012) hebben aangetoond dat geslacht in beperkte mate een significante voorspeller is voor de afdelingcultuur, terwijl Hofstede et al. (1990) aantonen dat demografische kenmerken, waaronder geslacht, geen beduidende rol speelt bij de vorming van cultuur. Ook blijkt uit onderzoek dat geslacht niet correleert met de cultuur binnen auditdiensten in Nederland (Walrave, 2011). Daarom wordt in dit onderzoek verondersteld dat cultuur en het geslacht geen significante relatie vertonen.

| <i>Hypothese bij centrale vraag 2</i> |                                                                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 11                                    | H0: Geslacht van medewerkers en van leider correleert niet met een cultuurtype. |

## 2.4.2 TAAKSTELLING

Onderstaande hypothesen hebben betrekking op de verwachte correlaties tussen leiderschap, cultuur en taakstelling van auditdiensten. De variabelen van taakstelling zijn: (1) aard van de opdrachten, (2) opdrachtgever, (3) type opdrachten en (4) opdrachten met een externe werking.

Uit het model van Hartog en De Korte (2005) kan worden opgemaakt dat auditdiensten bestaan die als voornaamste taakstelling het uitvoeren van mono-aspectmatige audits hebben. Kenmerken van mono-aspectmatige audits zijn dat de onderzoeksvraag en het referentiekader vooraf vaststaan. In de regel bevindt de opdrachtgever zich hoger in of buiten de organisatie. Deze auditdiensten voeren voornamelijk financial-, compliance- en EDP-audits uit. Uit onderzoek van Walrave (2011) blijkt dat de het aandeel mono-aspectmatige audits positief correleert met zowel de omvang als de leeftijd van de medewerkers, maar geen significante correlatie heeft het geslacht van de medewerkers. Aan de andere kant van het continuüm uit het model van Hartog en De Korte (2005) bevinden zich auditdiensten die voornamelijk multi-aspectmatige audits uitvoeren. Bij dit type audits selecteert de auditor, op basis van de steeds variërende onderzoeksvraag, een passend referentiemodel. Er wordt een beroep gedaan op de kennis en ervaring van de auditor. De opdrachtgever is in de regel het management, bijvoorbeeld een manager, een directeur of de Raad van Bestuur. Hiertoe voert deze auditdienst voornamelijk operational audits uit. Uit onderzoek blijkt dat naarmate meer multi-aspectmatige audits wordt uitgevoerd, de auditdienst een kleinere omvang heeft en de gemiddelde leeftijd van de medewerkers lager is (Walrave, 2011).



Bij mono-aspectmatige onderzoeken is het van belang om repeterende werkzaamheden op een uniforme manier uit te voeren, ter bevordering van vergelijkbaarheid. Type opdrachten die een mono-aspectmatig karakter hebben, zijn compliance audits, financial audits en EDP-audits. Om hier effectief leiding te geven, past het om procesgericht te werken, efficiëntie te bevorderen en het sturen op deadlines. Daarom wordt verondersteld dat naarmate het aantal mono-aspectmatige audits toeneemt, vaker leiderschapsrollen worden vertoond die de marktcultuur en hiërarchiecultuur bevorderen. Aanvullen wordt verondersteld dat auditdiensten waarbij relatief veel mono-aspectmatige audits worden uitgevoerd, de marktcultuur en de hiërarchiecultuur vaker voorkomen.

| <i>Hypothesen bij centrale vraag 1</i> |                                                                                                                                                       | <i>Hypothesen bij centrale vraag 2</i> |                                                                                                                    |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12                                     | H0: Een hoger aantal mono-aspectmatige audits, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd aan de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur | 13                                     | H0: Een hoger aantal mono-aspectmatige audits, correleert met de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur |

Aan de andere kant van het continuüm in het model van Hartog en De Korte (2005) staan de multi-aspectmatige audits. Type opdrachten die een multi-aspectmatig karakter hebben, zijn operational audits en adviesopdrachten. De auditor ontwerpt, aan de hand van verschillende referentiekaders, steeds andere onderzoeken ten behoeve van de opdrachtgever. Niet vergelijkbaarheid, maar antwoord op een specifieke onderzoeksvraag zijn relevant. Telkens wordt een andere vraag vanuit verschillende invalshoeken belicht. Ontwikkeling van medewerkers en innovatie van dienstverlening zijn nodig om dit type onderzoeken adequaat uit te voeren. Daarom wordt verondersteld dat naarmate het aantal multi-aspectmatige audits toeneemt, de leiderschapsrollen die familiecultuur en adhocratiecultuur bevorderen, toenemen.

| <i>Hypothesen bij centrale vraag 1</i> |                                                                                                                                                   | <i>Hypothesen bij centrale vraag 2</i> |                                                                                                                    |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14                                     | H0: Een hoger aantal multi-aspectmatige audits, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur | 15                                     | H0: Een hoger aantal multi-aspectmatige audits, correleert met de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur |

Met opdrachtgever wordt het gremium bedoeld waarvoor de auditdienst de werkzaamheden verricht. Zoals eerder betoogd blijkt uit het model van Hartog en De Korte (2005) dat een kenmerk van mono-aspectmatige audits is dat de opdrachtgever hoger in, of buiten de organisatie staat. De mate waarin interne auditdiensten bijdragen aan de interne beheersing van organisaties, wordt belangrijker naarmate de (uiteindelijk) opdrachtgever hoger in, of buiten de organisatie staat. Zo stelt De Nederlandsche bank bijvoorbeeld dat de interne auditfunctie een belangrijk onderdeel is van de interne risicobeheersing van onder toezicht staande instellingen en de komende jaren het accent van de ontwikkeling van interne auditdiensten ligt op het verstevigen van de interne beheersingsorganisatie (Engel-de Groot, 2014). Ook pleit de externe accountant dat de Internal Auditor goed is gepositioneerd om een oordeel te vormen over de manier waarop organisaties de risico's bewaken via de AO/IB (Schouten & Hulsen, 2009). Interne beheersing is een kenmerk van de cultuurtypen marktcultuur en hiërarchiecultuur. Daarom wordt verondersteld dat naarmate de opdrachtgever hoger in of buiten de organisatie staat, leiderschapsrollen die de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur bevorderen, toenemen.

Wanneer de opdrachtgever lager in de organisatie staat, worden veelal maatwerkaudits uitgevoerd ten behoeve van directe relevantie (Hartog & De Korte, 2005). In deze audits staan de vraagstelling, referentiekaders en methoden van gegevensverzameling vooraf niet vast. Om een dergelijk onderzoek te ontwerpen, zet de auditor brede kennis en sterke communicatieve vaardigheden in. Verondersteld wordt dat, om dit te bereiken, de leidinggevende relatief veel aandacht besteedt aan

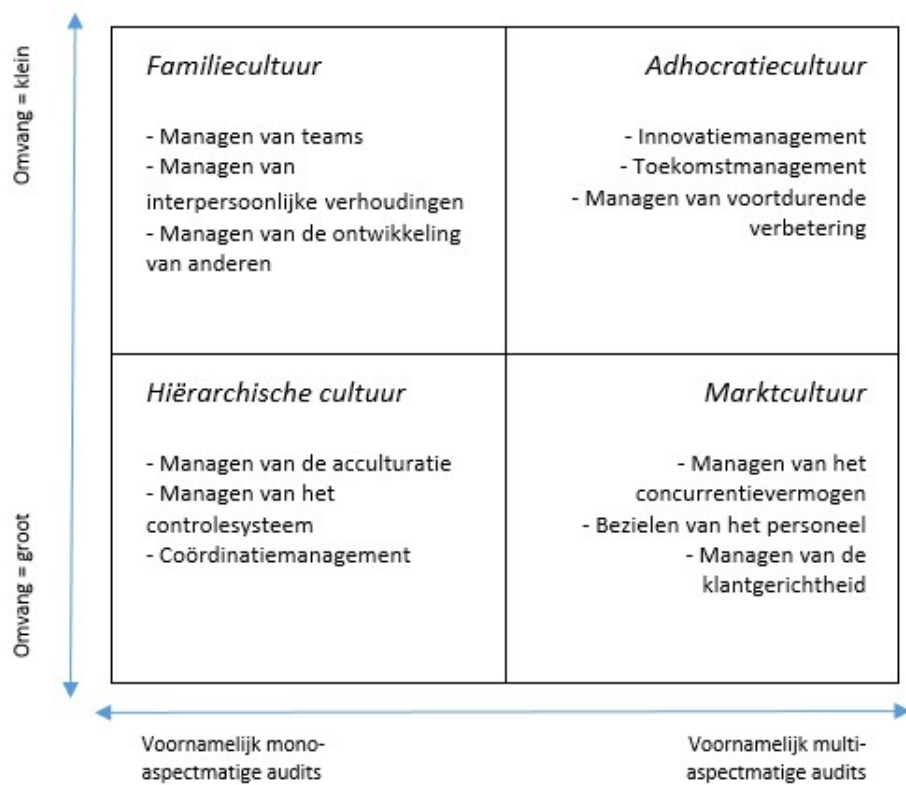
persoonlijke ontwikkeling en innovaties bevordert. Dit zijn kenmerken van de leiderschapsrollen die de familiecultuur en adhocratiecultuur bevorderen. Daarom wordt verondersteld dat, naarmate de opdrachtgever lager in de organisatie staat, vaker deze leiderschapsrollen worden toegepast.

| <i>Hypothesen bij centrale vraag 1</i> |                                                                                                                                                                                           | <i>Hypothesen bij centrale vraag 2</i> |                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16                                     | H0: Naarmate de opdrachtgever hoger in, of zelfs buiten de organisatie staat, correleert dit met leiderschapsrollen gerelateerd aan de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur. | 17                                     | H0: Naarmate de opdrachtgever hoger in, of zelfs buiten de organisatie staat, correleert dit met de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur. |
| 18                                     | H0: Naarmate de opdrachtgever lager in de organisatie staat, correleert dit met leiderschapsrollen gerelateerd aan de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur                    | 19                                     | H0: Naarmate de opdrachtgever lager in de organisatie staat, correleert dit met de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur                    |

Tot slot wordt bepaald welk percentage van de audits uiteindelijk een externe werking hebben, bijvoorbeeld ten behoeve van het maatschappelijk verkeer, de externe accountant en de toezichthouders. Wanneer werkzaamheden worden uitgevoerd ten behoeve van externe partijen, is de vergelijkbaarheid in de regel het uitgangspunt (Hartog & De Korte, 2005). Immers, het maatschappelijk verkeer moet de jaarrekeningen op enige manier met elkaar kunnen vergelijken en de toezichthouders moeten de verschillende organisaties kunnen benchmarken. Op basis hiervan wordt verondersteld dat, naarmate een hoger percentage audits met een externe werking worden uitgevoerd, vaker leiderschapsrollen worden toegepast die zijn gerelateerd aan de interne beheersing (marktcultuur en hiërarchiecultuur). Ook wordt verondersteld dat, naarmate een hoger percentage audits wordt uitgevoerd met een externe werking, vaker de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur worden aangetroffen.

| <i>Hypothesen bij centrale vraag 1</i> |                                                                                                                                                                 | <i>Hypothesen bij centrale vraag 2</i> |                                                                                                                              |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20                                     | H0: Een hoger percentage audits met een externe werking, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd aan de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur | 21                                     | H0: Een hoger percentage audits met een externe werking, correleert met de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur |

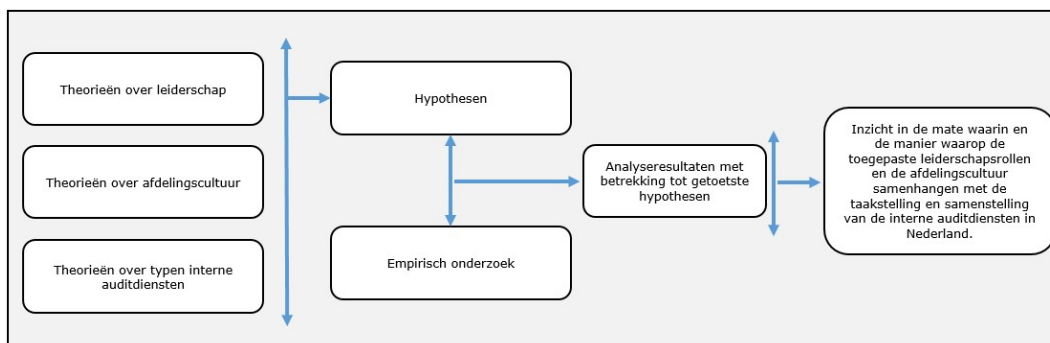
De hypothesen zijn hieronder schematisch weergegeven. Deze figuur is ontleend aan het Model van Concurrerende Waarden (Cameron & Quinn, 1999). Op de verticale as is de omvang (als aspect van de samenstelling) van de auditdienst weergegeven en op de horizontale as de aard van de opdrachten (taakstelling). De indeling van de cultuurtypen en leiderschapsrollen, sluiten aan bij zowel de theorie als in voorgaande paragraaf geformuleerde hypothesen.



FIGUUR 10: SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN BELANGRIJKSTE HYPOTHESEN

## 2.5 ONDERZOEKSMODEL

In voorgaande paragraaf zijn, op basis van theoretische inzichten over type auditdiensten, afdelingcultuur en leiderschap, hypothesen geformuleerd. Deze hypothesen worden getoetst middels empirisch, kwantitatief onderzoek. Met behulp van de analyseresultaten die hieruit voortkomen, wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. Hierdoor wordt voldaan aan de onderzoeksdoelstelling. In figuur 11 is het onderzoeksmodel schematisch weergegeven.



FIGUUR 11: SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET ONDERZOEKSMODEL

## HOOFDSTUK 3: ONDERZOEKSMETHODE

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven. Dit hoofdstuk start met een toelichting op de gegevensverzameling. Vervolgens worden de ontwikkeling, betrouwbaarheid en validiteit van het meetinstrument behandeld. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de data-analyses.

### 3.1 GEGEVENSVERZAMELING

De populatie van dit onderzoek omvat de interne auditdiensten in Nederland. Om de centrale vragen te beantwoorden, is een vragenlijst uitgezet onder medewerkers en leidinggevendenden van interne auditdiensten in Nederland. Aan de respondenten is gevraagd om enerzijds kenmerken te geven van de taakstelling en samenstelling van de auditdienst waar zij werkzaam voor zijn, en anderzijds om het toegepaste leiderschap en de cultuur van hun auditdienst te beoordelen. De beantwoorde vragenlijsten resulteren in data, aan de hand waarvan is getoetst of de hypothesen bestaan.

### 3.2 MEETINSTRUMENT

Om de taakstelling, samenstelling, cultuur en het leiderschap van auditdiensten te meten, is een vragenlijst ontwikkeld. De vragenlijst bestaat de onderwerpen (1) inleidende vragen, (2) taakstelling en samenstelling, (3) cultuur en (4) leiderschap. Hieronder is beschreven op welke manier de vragenlijst is ontwikkeld. De volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage IV.

#### 1. INLEIDENDE VRAGEN

De vragenlijst start met een aantal controlevragen. Vervolgens is gevraagd naar de functie en opleidingsachtergrond van de respondent. Op basis van deze antwoorden heeft een respondent zijn eigen leiderschapsrol of die van zijn of haar leidinggevende beoordeeld.

#### 2. TAAKSTELLING EN SAMENSTELLING

De vragen in de vragenlijst ten aanzien van de taakstelling en samenstelling van auditdiensten, zijn ontleend aan het onderzoek van Walrave (2011). In voorgenoemd onderzoek is eveneens de taakstelling en samenstelling van interne auditdiensten in Nederland in kaart gebracht, waardoor deze vragen goed op dit onderzoek aansluiten. Wel zijn deze vragen tekstueel aangepast naar aanleiding van resultaten uit de test- en pilotfase van het onderzoek. Deze aanpassingen zijn opgenomen in bijlage II en III.

#### 3. CULTUUR INTERNE AUDITDIENST

Op basis van het model van Concurrerende Waarden hebben Cameron en Quinn (1999) het gevalideerde ‘Organizational Culture Assessment Instrument’ ontworpen om de afdelingscultuur in kaart te brengen. Deze vragenlijst bevat zes onderwerpen. Per onderwerp worden vier stellingen aan de respondent voorgelegd, waarover de respondent 100 punten verdeelt. Om de cultuur van de auditdienst te meten is gebruik gemaakt van deze vragenlijst. Hiervoor is gekozen omdat deze

vragenlijst goed aansluit bij de voor dit onderzoek geformuleerde uitgangspunten. Daarnaast is deze vragenlijst meermalen gevalideerd (Bellot, 2011, Heritage, Pollock, & Roberts, 2014).

De vragenlijst geeft inzicht in de cultuur van de auditdienst. Bellot (2011) beschrijft dat critici stellen dat juist de unieke elementen van een cultuur niet worden gemeten met dit instrument. Daarnaast stelt hij dat het een bias op kan leveren omdat respondenten perse 100 punten per stelling moeten verdelen. Het voordeel van deze vragenlijst is volgens Bellot (2011) daarentegen dat de vragenlijst eenvoudig en tegen lage kosten kan worden toegepast. In dit onderzoek wordt onder andere de correlatie onderzocht tussen toegepaste leiderschapsrollen en de cultuur op de auditdienst. Door de toegankelijkheid van de vragenlijst voor respondenten en de aansluiting met de probleemstelling van dit onderzoek, is besloten om deze vragenlijst in te zetten om de afdelingscultuur te meten.

#### 4. LEIDERSCHAP

Op basis van de vier kwadranten in het model van Concurrerende Waarden, onderkennen Cameron en Quinn (1999) twaalf leiderschapsrollen die het meest effectief zijn bij het desbetreffende kwadrant. Deze twaalf leiderschapsrollen zijn complementair aan elkaar. Om inzicht te krijgen in welke leiderschapsrollen worden toegepast, hebben Cameron en Quinn (1999) de gevalideerde vragenlijst 'Management Skills Assessment Instrument' ontworpen. In deze vragenlijst worden 60 stellingen aan de respondent voorgelegd waarbij gebruik wordt gemaakt van de 5-punt Likertschaal. Om de toegepaste leiderschapsrollen bij auditdiensten inzichtelijk te maken, is gebruik gemaakt van deze, eveneens gevalideerde (Quinn, 1998, Cameron & Quinn, 1999) vragenlijst.

### 3.3 BETROUWBAARHEID

Betrouwbaarheid omvat de reproduceerbaarheid of repliceerbaarheid van het onderzoek (Pligt & Blankers, 2013). De betrouwbaarheid van de dataset is afhankelijk van de betrouwbaarheid van de antwoorden van de respondenten. Daarom zijn zowel voor het starten van datacollectie als voor het starten van analyses maatregelen genomen om de betrouwbaarheid van de data te borgen.

Voordat datacollectie is gestart, zijn in de vragenlijst aspecten verwerkt die de betrouwbaarheid bevorderen. In de inleiding is aan de respondenten geëxpliciteerd wat hun rol is bij het invullen van de vragenlijst. Ook is aangegeven dat de verstrekte informatie strikt vertrouwelijk wordt behandeld, wat sociaal wenselijke antwoorden voorkomt. Tot slot is eenduidigheid van de vragen bevorderd, onder andere door categorieën en lastige begrippen toe te lichten.

Alvorens de hypothesen zijn getoetst, is de dataset middels een data-cleaning tool geanalyseerd op betrouwbaarheid. Hiermee is corrupte data geïdentificeerd en verwijderd uit de dataset. Middels de data-cleaning tool is de dataset gecontroleerd op (1) snelheid gedurende het invullen, (2) straight lining van antwoorden, (3) onlogische beantwoording van controlevragen en (4) inconsistente antwoorden.

Om betrouwbare onderzoeksresultaten te genereren is het van belang een betrouwbaar meetinstrument te hanteren. Hiertoe is de vragenlijst vooraf getest en is een pilot uitgevoerd. Hieronder worden de testfase en pilotfase toegelicht.

#### TESTFASE

De vragenlijst is vooraf tweemaal getest; in beide gevallen is de vragenlijst uitgezet bij vijf proefrespondenten binnen de doelgroep en vijf proefrespondenten buiten de doelgroep. Aan de proefrespondenten die binnen de doelgroep vallen, is gevraagd voornamelijk te letten op eenduidigheid en duidelijkheid van de vragen, de eenduidigheid en volledigheid van de

antwoordmogelijkheden en de benodigde tijd voor het invullen van de vragenlijst. Aan de proefrespondenten die buiten de doelgroep vallen, is gevraagd voornamelijk te letten op taalkundige aspecten, het gebruik van onduidelijke begrippen en de benodigde tijd voor het invullen van de vragenlijst. Aan de hand van het commentaar van de proefrespondenten is de vragenlijst aangepast. De belangrijkste aanpassing in de vragenlijst na de testfase, is het verwijderen van de vraag over mono- en multi-aspectmatige audits voor het bepalen van de taakstelling van de auditdienst. De termen ‘mono-aspectmatig’ en ‘multi-aspectmatig’ werden namelijk niet eenduidig geïnterpreteerd door proefrespondenten binnen de doelgroep.

#### PILOTFASE

Na afronding van de testfase is een pilot uitgevoerd om zowel kwalitatief als kwantitatief vast te stellen of de vragenlijst leidt tot betrouwbare onderzoeksresultaten. In de pilotfase is de vragenlijst naar 87 contactpersonen uit mijn netwerk verzonden. Aan de pilotgroep is niet kenbaar gemaakt dat het een pilot betrof, om de resultaten zo realistisch mogelijk te verkrijgen. Na één week is aan de pilotrespondenten een herinnering verzonden en na twee weken is de pilotvragenlijst gesloten. In de pilotgroep was het responspercentage 20,69%, wat inhoudt dat 18 pilotvragenlijsten volledig zijn ingevuld, waarvan vijf door een leidinggevende. Zeven pilotrespondenten hadden de vragenlijst gedeeltelijk ingevuld. Na analyse bleek dat zij al op de eerste pagina waren gestopt en zich dus niet hadden laten afschrikken door de lengte van de vragenlijst.

Met de pilotdataset zijn analyses uitgevoerd om vast te stellen of de schalen van de vragenlijsten over leiderschap en cultuur daadwerkelijk onderling met elkaar samenhangen. Vervolgens zijn de antwoorden kwalitatief geëvalueerd. Voor de validiteitsanalyse over de cultuurtypen in de pilotdataset zijn de volgende Chronbachs  $\alpha$  berekend.

| Cultuurtype       | Chronbachs $\alpha$ | Betekenis betrouwbaarheid schaal |
|-------------------|---------------------|----------------------------------|
| Familiecultuur    | 0,856               | Goed                             |
| Adhocraticcultuur | 0,710               | Voldoende                        |
| Marktcultuur      | 0,890               | Goed                             |
| Hiërarchiecultuur | 0,820               | Goed                             |

FIGUUR 12: VALIDITEIT MEETSCHALEN CULTUURTYPEN NA PILOT

Omdat voor alle cultuurtypen de betrouwbaarheid van de schaal voldoende of goed is, zijn geen wijzigingen aangebracht in dit onderdeel van de vragenlijst. Vervolgens is de analyse uitgevoerd over de leiderschapsrollen die zijn ingevuld door pilotrespondenten die géén leidinggeven. De volgende Chronbachs  $\alpha$  zijn berekend.

| Leiderschapsrol | Chronbachs $\alpha$ | Betekenis betrouwbaarheid schaal |
|-----------------|---------------------|----------------------------------|
| Ahocratie – 1   | 0,968               | Zeer goed                        |
| Ahocratie – 2   | 0,861               | Goed                             |
| Ahocratie – 3   | 0,813               | Goed                             |
| Familie – 1     | 0,828               | Goed                             |
| Familie – 2     | 0,913               | Zeer goed                        |
| Familie – 3     | 0,889               | Goed                             |
| Hiërarchie – 1  | 0,650               | Acceptabel                       |
| Hiërarchie – 2  | 0,311*              | Ontoereikend                     |
| Hiërarchie – 3  | 0,522*              | Ontoereikend                     |
| Markt – 1       | 0,791               | Voldoende                        |
| Markt – 2       | 0,170**             | Ontoereikend                     |
| Markt – 3       | 0,720               | Voldoende                        |

FIGUUR 13: VALIDITEIT MEETSCHALEN LEIDERSCHAPSROLLEN - NIET LEIDINGGEVENDEN NA PILOT

Uit nadere analyse bleek dat de vragen over leiderschapsrollen gerelateerd aan hiërarchiecultuur onduidelijk waren en zijn daarom tekstueel verduidelijkt. Ook bleek dat de vragen over leiderschapsrollen gerelateerd aan de marktcultuur niet eenduidig waren voor de doelgroep; deze vragen hadden namelijk betrekking op klanten en interne auditdiensten hebben geen primair klantcontact. Deze vragen zijn tekstueel aangepast zodat de Chronbachs  $\alpha$  zou verbeteren. Tot slot is aan analyse uitgevoerd over het gedeelte over leiderschapsrollen dat is ingevuld door leidinggevendenden. De volgende Chronbachs  $\alpha$  zijn berekend.

| Leiderschapsrol | Chronbachs $\alpha$ | Betekenis betrouwbaarheid schaal |
|-----------------|---------------------|----------------------------------|
| Ahocratie – 1   | 0,844               | Goed                             |
| Ahocratie – 2   | 0,805               | Goed                             |
| Ahocratie – 3   | 0,884               | Goed                             |
| Familie – 1     | 0,828               | Goed                             |
| Familie – 2     | 0,635               | Acceptabel                       |
| Familie – 3     | 0,919               | Goed                             |
| Hiërarchie – 1  | 0,844               | Goed                             |
| Hiërarchie – 2  | 0,250*              | Ontoereikend                     |
| Hiërarchie – 3  | 0,714               | Voldoende                        |
| Markt – 1       | 0,643               | Voldoende                        |
| Markt – 2       | 0,548*              | Ontoereikend                     |
| Markt – 3       | 0,768               | Voldoende                        |

FIGUUR 14: VALIDITEIT MEETSCHALEN LEIDERSCHAPSROLLEN – LEIDINGGEVENDEN NA PILOT

Uit analyse blijkt dat dezelfde vragen onduidelijk waren als genoemd onder de analyse van leiderschapsvariabelen zoals ingevuld door niet-leidinggevendenden. Daarom zijn de tekstueel aanpassingen op de vragen vergelijkbaar. Een algeheel overzicht van wijzigingen in de vragenlijsten is opgenomen in Bijlage III: Aanpassingen vragenlijst na pilotfase.

### 3.4 VALIDITEIT

Korzilius (2008) stelt dat betrouwbare verkregen resultaten zijn niet noodzakelijkerwijze valide resultaten zijn. Hij betoogt: “Onder validiteit wordt verstaan: meten wat je beoogt te meten. Oftewel: worden er beschrijvingen en verklaringen van de werkelijkheid gegeven.” (Korzilius, 2008). In onderzoek is sprake van interne validiteit, externe validiteit en constructvaliditeit (Pligt & Blankers, 2013). De interne validiteit is geborgd in het theoretisch kader dat de basis vormt voor de hypothesen. In deze paragraaf zijn de maatregelen beschreven die zijn getroffen aangaande de externe validiteit en constructvaliditeit.

#### EXTERNE VALIDITEIT OF GENERALISEERBAARHEID

Om de doelstelling van dit onderzoek te realiseren, is het van belang dat de onderzoeksresultaten kunnen worden gegeneraliseerd. In dat kader is het verkrijgen van een zo hoog mogelijke respons cruciaal. Daarom zijn meerdere datacollectie methoden toegepast, waarmee is getracht zo veel mogelijk potentiële respondenten te benaderen.

Na afronding van de pilotfase is de vragenlijst middels gerenommeerde software uitgezet onder respondenten in de doelgroep om data te collecteren. De vragenlijst is breed verspreid onder auditdiensten doordat deze is promoot via het Instituut voor Internal Auditors Nederland (IIA). Het IIA heeft de vragenlijst op hun webpagina geplaatst en heeft driemaal aandacht gevraagd voor dit onderzoek in hun nieuwsbrieven. Daarnaast hebben potentiële respondenten uit mijn netwerk een

persoonlijke email ontvangen waarin het onderzoek werd toegelicht en hen werd gevraagd te participeren in dit onderzoek. Bij uitblijven van respons zijn tweemaal herinneringen verzonden. Zowel de invitatie als de herinneringen zijn verzonden op dinsdagochtend om 6.00 uur, zodat de e-mails opvallen in de mailboxen van de potentiële respondenten. Tot slot is het onderzoek gepromoot via social media. De correspondentie omtrent dit onderzoek is opgenomen in bijlage V.

Daarnaast is aan de respondenten de mogelijkheid geboden om een analyse van het leiderschap en afdelingscultuur van de eigen afdeling te ontvangen. Ook konden respondenten aangeven de rapportage over het onderzoek te willen ontvangen. Tot slot zijn incentives toegepast: onder respondenten waarvan de data bruikbaar is en onder personen die de enquête hebben doorgestuurd, zijn Bol.com cadeaubonnen verloot. Hierdoor is zowel het aantal respondenten als het bereik van de enquête vergroot.

In het kader van externe validiteit is inzicht nodig in de populatie. Helaas is weinig informatie over het aantal interne auditdiensten in Nederland voorhanden. Daarom is aan elke respondent aan het eind van de vragenlijst verzocht om de naam van de beoordeelde organisatie te noteren. Om zowel de betrouwbaarheid als de externe validiteit te borgen, is het beantwoorden van deze vraag optioneel. Omdat gegevens over de totale onderzoekspopulatie onvoldoende bekend zijn, is na ontvangst van de responsen, geanalyseerd of de frequentieverdeling van bepaalde variabelen, zoals omvang van de auditdiensten en functie van de respondenten, logischerwijs mochten worden verwacht. Uit analyse van de respons (paragraaf 4.1) blijkt dat frequentieverdelingen inderdaad logisch verklaarbaar zijn.

#### CONSTRUCTVALIDITEIT

Constructvaliditeit heeft betrekking op de algemene vraag of het instrument meet wat het moet meten. Het begrip constructvaliditeit werd in 1955 geïntroduceerd door Crohnbach en Meehl (Pligt & Blankers, 2013). De constructvaliditeit van het meetinstrument is bevorderd doordat gebruik is gemaakt van verschillende gevalideerde vragenlijsten. Ook zijn de antwoordmogelijkheden en schalen zoals gehanteerd in de gevalideerde vragenlijst overgenomen. Daarnaast is na zowel de pilotfase als de uitvoeringsfase de constructvaliditeit van het meetinstrument getoetst middels de statistische functie Chronbachs  $\alpha$ .

De vragenlijsten over leiderschap en afdelingscultuur vinden beide hun oorsprong in het Model van Concurrerende Waarden. Het risico bestaat daarom dat respondenten verschillende antwoordmogelijkheden aan elkaar linken, waardoor bias ontstaat. Daarom zijn de antwoordmogelijkheden per categorie gerandomiseerd weergegeven aan de respondent.

### 3.5 DATA-ANALYSE

Na afronding van de datacollectie en het uitvoeren van betrouwbaarheidsanalyses op de dataset, is gestart met de data-analyse. In dit onderzoek vindt data-analyse plaats in drie fasen, namelijk (1) frequentieanalyse, (2) valideitsanalyse en (3) het testen van hypothesen. Deze stappen worden hieronder toegelicht.

#### 3.5.1 FREQUENTIEANALYSE

In de descriptieve analyse wordt middels frequentieanalyses inzicht gegeven in de samenstelling van de data (Korzilius, 2008). In deze fase worden frequentieanalyses uitgevoerd op de zowel de individuele respondenten als op de auditdiensten.



Aan respondenten is gevraagd om hun auditdienst te beoordelen en is gevraagd om de naam van de beoordeelde organisatie op te geven. Om data te verkrijgen over de auditdiensten, zijn de responsen over één auditdienst samengevoegd. Voor de vragen waarbij sprake is van ratiodata, is het gemiddelde bepaald en voor vragen waarbij sprake is van ordinale data is de modus getrokken. Aanvullend is de spreiding tussen kengetallen geanalyseerd. Hierdoor zijn twee datasets verkregen: één over de individuele respondenten en één over auditdiensten.

De respondenten die geen organisatienaam hebben opgegeven, zijn onderverdeeld in vier restgroepen. De restgroepen zijn bepaald aan de hand van de omvang en het type audits. De analyses zijn eerst uitgevoerd over de respondenten die wel de naam van hun organisatie hebben opgegeven en vervolgens is beoordeeld of de restgroepen een ander beeld gaven. Dit bleek echter niet het geval.

### 3.5.2 VALIDITEITSANALYSE

Om de constructvaliditeit te borgen is gebruik gemaakt van bestaande, gevalideerde vragenlijsten en is een validiteitsanalyse uitgevoerd. In de vragenlijst is van meerdere vragen gebruik gemaakt om de variabelen te meten. Met deze vragen is getracht om één onderliggend begrip te meten. Om vast te stellen of de vragen daadwerkelijk onderling met elkaar samenhangen en zodoende inderdaad het onderliggend begrip vertegenwoordigen, wordt de betrouwbaarheid van de schaal vastgesteld (Korzilius, 2008). In deze validiteitsanalyse wordt gebruik gemaakt van Chronbachs  $\alpha$ .

Korzilius (2008) stelt dat de waarde van Chronbachs  $\alpha$  varieert tussen 0 en 1. Als vuistregel beschrijft hij dat een waarde boven 0,7 als voldoende wordt beschouwd en een waarde van 0,8 een goed betrouwbare schaal impliceert. Daarnaast wordt in onderzoek naar gedrag over het algemeen een Chronbachs  $\alpha$  boven 0,6 als acceptabel beschouwd. Bovendien stellen George en Mallery (2003) dat een waarde kleiner dan 0,5 als onacceptabel wordt beschouwd. In dit onderzoek worden deze vuistregels gehanteerd.

In dit onderzoek zijn onderstaande validiteitsanalyses uitgevoerd.

#### GEDEELTE VRAGENLIJST OVER LEIDERSCHAP

Van het gedeelte van de vragenlijst over leiderschap is vastgesteld of de vragen die betrekking hebben op een leiderschapsrol die leidt tot een bepaald cultuurtype, daadwerkelijk een meetbare eenheid vormen. Om dit te bereiken zijn onderstaande analyses uitgevoerd. Indien de Chronbachs  $\alpha$  lager is dan 0,6 zijn acties geformuleerd om de betrouwbaarheid van de meeteenheid op een acceptabel niveau te krijgen.

- De Chronbachs  $\alpha$  is bepaald van de vragen met betrekking tot de leiderschapsrollen:
  - managen van teams,
  - managen van interpersoonlijke verhoudingen,
  - managen van de ontwikkeling van anderen, en
  - bovenstaande drie tezamen als meeteenheid voor de familiecultuur.
- De Chronbachs  $\alpha$  is bepaald van de vragen met betrekking tot de leiderschapsrollen:
  - innovatiemanagement,
  - toekomstmanagement,
  - managen van voortdurende verbetering, en
  - bovenstaande drie tezamen als meeteenheid voor de adhocratiecultuur.

- De Chronbachs  $\alpha$  is bepaald van de vragen met betrekking tot de leiderschapsrollen:
  - managen van concurrentievermogen,
  - bezielen van personeel,
  - managen van klantgerichtheid, en
  - bovenstaande drie tezamen als meeteenheid voor de marktcultuur.
- De Chronbachs  $\alpha$  is bepaald van de vragen met betrekking tot de leiderschapsrollen:
  - managen van acculturatie,
  - managen van het controlesysteem,
  - coördinatiemanagement, en
  - bovenstaande drie tezamen als meeteenheid voor de hiërarchiecultuur.

#### GEDEELTE VRAGENLIJST OVER CULTUUR

Van het gedeelte van de vragenlijst over cultuur wordt vastgesteld of de vragen met betrekking tot de vier cultuurdimensies daadwerkelijk een meetbare eenheid vormen. Om dit te bereiken zijn onderstaande analyses uitgevoerd. Indien de Chronbachs  $\alpha$  lager is dan 0,6 zijn acties geformuleerd om de betrouwbaarheid van de meeteenheid op een acceptabel niveau te krijgen.

- De Chronbachs  $\alpha$  is bepaald van de vragen met betrekking tot de familiecultuur.
- De Chronbachs  $\alpha$  is bepaald van de vragen met betrekking tot de adhocratiecultuur.
- De Chronbachs  $\alpha$  is bepaald van de vragen met betrekking tot de marktcultuur.
- De Chronbachs  $\alpha$  is bepaald van de vragen met betrekking tot de hiërarchiecultuur.

### 3.5.3 TESTEN HYPOTHESEN

In de geformuleerde hypothesen zijn correlaties verondersteld. Middels een correlatiecoëfficiënt kan de sterkte van de relatie tussen twee variabelen worden aangegeven. Om de juiste maatstaf voor het testen van hypothesen te bepalen, is het van belang inzicht te hebben in de schaal waarmee de variabelen zijn gemeten, aangevuld met de aard van de variabelen (Buijs, 2000).

Buijs (2000) stelt dat, afhankelijk van de schaal en aard van de variabelen, veelal tussen drie maatstaven wordt gekozen om de correlatiecoëfficiënt vast te stellen. Dit zijn de correlatiecoëfficiënt ( $r$ ), de populatie-correlatiecoëfficiënt ( $\rho$ ) en de rangcorrelatiecoëfficiënt ( $r_s$ ). Daarnaast zijn niet alle correlatiecoëfficiënten toepasbaar in situaties waarin de data een non-lineair karakter heeft. Bij non-lineaire data kan een correlatiecoëfficiënt irrelevante correlaties aantonen. De rangcorrelatiecoëfficiënt ( $r_s$ ) is ontworpen om toe te passen in situaties waarin de data non-lineair is (Spearman, 1904) en uit onderzoek blijkt dat de rangcorrelatiecoëfficiënt ( $r_s$ ) inderdaad bij non-lineaire data betrouwbare correlaties weergeeft (Spearman, 1907).

Middels het toetsen van de hypothesen wordt de samenhang tussen twee variabelen onderzocht. De variabelen in de vragenlijst over taakstelling, samenstelling en leiderschap, zijn gemeten op een ordinale schaal en de variabelen over cultuur zijn gemeten op een ratioschaal. In vrijwel elke hypothese is hierdoor sprake van minimaal één ordinale variabele. Daarnaast is het niet aannemelijk data de data een lineair patroon vertoont, omdat verschillende auditdiensten worden vergeleken.

Omdat in dit onderzoek bij de meeste hypothesen sprake is van minimaal één ordinale variabele, middels de hypothesen de samenhang tussen twee variabelen wordt onderzocht en non-lineaire data wordt verwacht, is de rangcorrelatiecoëfficiënt ( $r_s$ ) het best passend. Deze correlatiecoëfficiënt wordt toegepast als bepaalde bewerkingen bij de schaalverdeling tussen twee variabelen niet zijn toegestaan. De veelgebruikte correlatiecoëfficiënt ( $r$ ), ook bekend als de product-moment-correlatiecoëfficiënt van Pearson, vereist dat de variabelen zijn waargenomen op tenminste een

intervalschaal en de populatie-correlatiecoëfficiënt ( $\rho$ ) is typisch een steekproefgrootheid (Buijs, 2000).

Bij het berekenen van de rangcorrelatiecoëfficiënt geeft de waarde van  $r_s$  aan of een correlatie significant is. Kline (2000) stelt dat een overschrijdingskans kleiner dan 5% in de theorie als acceptabel wordt beschouwd. Dit betekent dat wanneer na het berekenen van de correlatie tussen twee variabelen een rangcorrelatiecoëfficiënt kleiner dan 5% ( $p < 0,05$ ) wordt aangetroffen, mag worden aangenomen dat de betreffende variabelen daadwerkelijk correleren. Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt ( $r_s$ ) heeft altijd een waarde tussen -1 en +1. Door deze waarde te interpreteren kan de sterkte van de correlatie worden beschreven. De normen die voor interpretatie van de rangcorrelatiecoëfficiënt ( $r_s$ ) worden toegepast, zijn opgenomen in onderstaande tabel.

| Rangcorrelatiecoëfficiënt | Omschrijving correlatie | Waardering correlatie      |
|---------------------------|-------------------------|----------------------------|
| ,00-,19                   | Zeër zwakke correlatie  | Verwaarloosbaar verband    |
| ,20-,39                   | Zwakke correlatie       | Aanwezig maar zwak verband |
| ,40-,59                   | Gemiddelde correlatie   | Duidelijk verband          |
| ,60-,79                   | Sterke correlatie       | Sterk verband              |
| ,80-1,00                  | Zeër sterke correlatie  | Zeër sterk verband         |

FIGUUR 15: NORMEN VOOR INTERPRETATIE RANGCORRELATIECOËFFICIËNT ( $R_s$ )

## HOOFDSTUK 4: ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. In paragraaf 4.1 worden de frequentieanalyses toegelicht. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 de uitgevoerde validiteitsanalyse beschreven. Tot slot worden in paragraaf 4.3 de hypothesen getest.

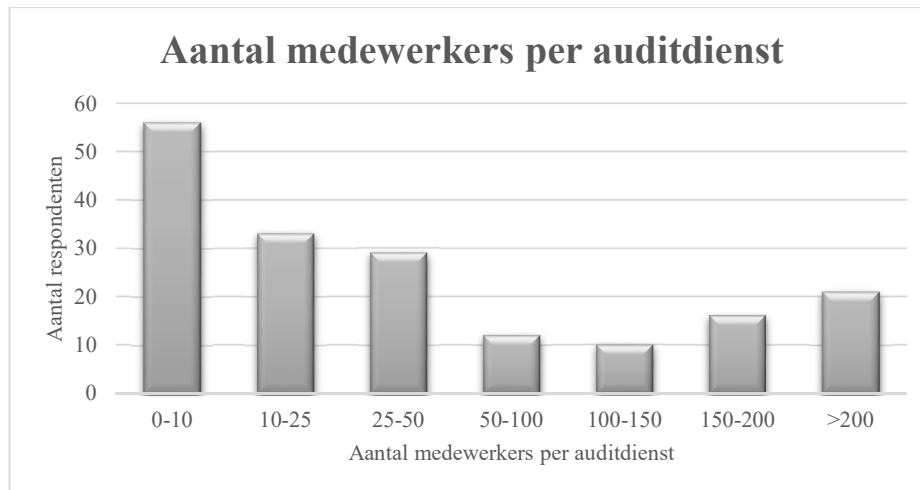
### 4.1 FREQUENTIEANALYSE

De vragenlijst is ingevuld door 306 respondenten. Hiervan zijn na controle om de volgende redenen de antwoorden van 129 respondenten verwijderd.

- 52 respondenten behoorden niet tot de doelgroep.
- 76 respondenten zijn verwijderd na analyse met de data-cleaning tool. De meest voorkomende onderliggende oorzaken zijn onevenredig korte invulduur voor onderdelen van de vragenlijst en patroonvorming bij het geven van antwoorden.
- 1 respondent gaf een onlogisch aantal medewerkers te hebben in de auditdienst.

De resterende groep van 177 respondenten bestaat uit 110 mannen, 30 vrouwen en 37 respondenten die hun geslacht niet hebben ingevuld. De gemiddelde leeftijd van deze respondenten is 46,3 jaar; de oudste respondent is 65 en de jongste 25. Van de respondenten heeft 29,1% aangegeven een leidinggevende functie te bekleden. Een opvallend hoog percentage respondenten bekleedt de functie Senior Auditor / Lead Auditor, namelijk 47,8%. De verdeling in functies wordt als logisch beschouwd.

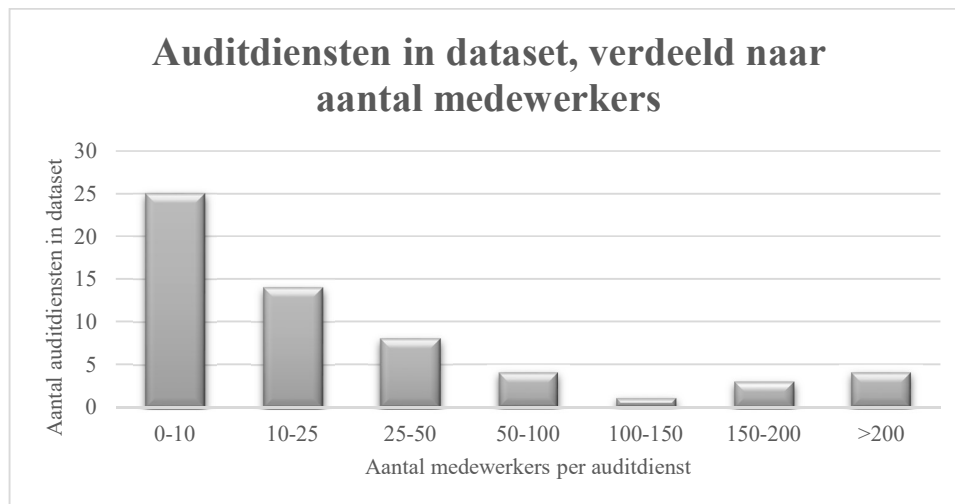
Vervolgens is de omvang van de auditdienst in de dataset inzichtelijk gemaakt (zie Figuur 16).



FIGUUR 16: RESPONDENTEN VERDEELD NAAR OMVANG VAN AUDITDIENSTEN

Het aantal auditdiensten met een grote omvang is niet oververtegenwoordigd. 50% van de respondenten heeft aangegeven bij een auditdienst met minder dan 24 medewerkers te werken en 25% van de respondenten werkt bij een auditdienst met een omvang groter dan 100 medewerkers. Enerzijds is dit verklaarbaar doordat meer medewerkers bij deze auditdiensten werken. Anderzijds worden de hypothesen getest met behulp van een dataset over de individuele auditdiensten, waardoor het effect van relatief veel respondenten die werkzaam zijn bij een grotere auditdienst, genivelleerd.

De respondenten zijn werkzaam bij 55 verschillende organisaties. Zoals in paragraaf 3.5.1 beschreven zijn de antwoorden van respondenten die werkzaam zijn bij dezelfde organisatie, samengevoegd. Hierdoor is een dataset verkregen over auditdiensten in Nederland. De spreiding van deze dataset naar aantallen medewerkers per auditdienst is in Figuur 17 weergegeven.



FIGUUR 17: SPREIDING IN DATASET NAAR OMVANG AUDITDIENSTEN

Op basis van bovenstaande analyses kan worden geconcludeerd dat de verdeling van de variabelen 'omvang van de auditdienst' en 'functie van de respondent' verklaarbaar zijn en logischerwijs mochten worden verwacht. Daarnaast blijkt, zoals vooraf verondersteld, dat de dataset non-lineair karakter heeft. De geselecteerde methode voor hypothesetoetsing blijkt passend.

## 4.2 VALIDITEITSANALYSE

Ondanks dat is gewerkt met gevalideerde vragenlijsten, is na ontvangst van de dataset een validiteitsanalyse uitgevoerd om de constructvaliditeit vast te stellen. In de vragenlijst zijn meerdere vragen per variabele gesteld waarmee is getracht om één onderliggend begrip te meten. Om vast te stellen of de vragen daadwerkelijk onderling met elkaar samenhangen en zodoende inderdaad het onderliggend begrip vertegenwoordigen, is de Chronbachs  $\alpha$  van de meetstaven berekend. Gestart is met de validiteitsanalyse over de cultuurvariabelen. In figuur 18 zijn de resultaten opgenomen.

| Cultuurtype       | Chronbachs $\alpha$ na pilot | Chronbachs $\alpha$ – definitieve dataset | Betekenis betrouwbaarheid schaal – definitieve dataset |
|-------------------|------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Familiecultuur    | 0,856                        | 0,828                                     | Goed                                                   |
| Adhocraticcultuur | 0,710                        | 0,823                                     | Goed                                                   |
| Marktcultuur      | 0,890                        | 0,732                                     | Voldoende                                              |
| Hiërarchiecultuur | 0,820                        | 0,793                                     | Voldoende                                              |

FIGUUR 18: VALIDITEIT MEETSCHALEN CULTUURTYPEN DATASET

Uit bovenstaande tabel kan worden geconcludeerd dat de vragenlijst over de afdelingscultuur valide is. Vervolgens is de validiteitsanalyse uitgevoerd over de leiderschapsvariabelen die zijn ingevuld door respondenten die géén leiding geven. De volgende Chronbachs  $\alpha$  zijn berekend.

| Leiderschapsrol          | Chrohnbachs $\alpha$ na pilot | Chrohnbachs $\alpha$ – definitieve dataset | Betekenis betrouwbaarheid schaal – definitieve dataset |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Ahocratie – 1            | 0,968                         | 0,889                                      | Goed                                                   |
| Ahocratie – 2            | 0,861                         | 0,850                                      | Goed                                                   |
| Ahocratie – 3            | 0,813                         | 0,763                                      | Voldoende                                              |
| <i>Totaal Ahocratie</i>  |                               | <i>0,929</i>                               | <i>Zeer goed</i>                                       |
| Familie – 1              | 0,828                         | 0,859                                      | Goed                                                   |
| Familie – 2              | 0,913                         | 0,842                                      | Goed                                                   |
| Familie – 3              | 0,889                         | 0,844                                      | Goed                                                   |
| <i>Totaal Familie</i>    |                               | <i>0,941</i>                               | <i>Zeer goed</i>                                       |
| Hiërarchie – 1           | 0,650                         | 0,777                                      | Voldoende                                              |
| Hiërarchie – 2           | 0,311*                        | 0,679                                      | Acceptabel                                             |
| Hiërarchie – 3           | 0,522*                        | 0,603                                      | Acceptabel                                             |
| <i>Totaal Hiërarchie</i> |                               | <i>0,863</i>                               | <i>Goed</i>                                            |
| Markt – 1                | 0,791                         | 0,796                                      | Voldoende                                              |
| Markt – 2                | 0,170**                       | 0,632                                      | Acceptabel                                             |
| Markt – 3                | 0,720                         | 0,797                                      | Voldoende                                              |
| <i>Totaal Markt</i>      |                               | <i>0,861</i>                               | <i>Goed</i>                                            |

FIGUUR 19: VALIDITEIT MEETSCHALEN LEIDERSCHAPSROLLEN - NIET LEIDINGGEVENDEN DATASET

Naar aanleiding van de pilot zijn tekstuele verduidelijkingen doorgevoerd die hebben geresulteerd in valide meetstaven. Alle meetstaven zijn van tenminste acceptabel niveau. Daarnaast is de validiteit van alle vragen over leiderschapsrollen met betrekking tot de vier cultuurtypen goed tot zeer goed. Tot slot is de analyse uitgevoerd over de leiderschapsvariabelen die zijn ingevuld door leidinggevend. De volgende Chrohnbachs  $\alpha$  zijn berekend.

| Leiderschapsrol          | Chrohnbachs $\alpha$ na pilot | Chrohnbachs $\alpha$ – definitieve dataset | Betekenis betrouwbaarheid schaal – definitieve dataset |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Ahocratie – 1            | 0,844                         | 0,735                                      | Voldoende                                              |
| Ahocratie – 2            | 0,805                         | 0,743                                      | Voldoende                                              |
| Ahocratie – 3            | 0,884                         | 0,645                                      | Acceptabel                                             |
| <i>Totaal Ahocratie</i>  |                               | <i>0,833</i>                               | <i>Goed</i>                                            |
| Familie – 1              | 0,828                         | 0,738                                      | Voldoende                                              |
| Familie – 2              | 0,635                         | 0,631                                      | Acceptabel                                             |
| Familie – 3              | 0,919                         | 0,824                                      | Goed                                                   |
| <i>Totaal Familie</i>    |                               | <i>0,884</i>                               | <i>Goed</i>                                            |
| Hiërarchie – 1           | 0,844                         | 0,637                                      | Acceptabel                                             |
| Hiërarchie – 2           | 0,250*                        | 0,675                                      | Acceptabel                                             |
| Hiërarchie – 3           | 0,714                         | 0,631                                      | Acceptabel                                             |
| <i>Totaal Hiërarchie</i> |                               | <i>0,805</i>                               | <i>Goed</i>                                            |
| Markt – 1                | 0,643                         | 0,763                                      | Voldoende                                              |
| Markt – 2                | 0,548*                        | 0,603                                      | Acceptabel                                             |
| Markt – 3                | 0,768                         | 0,680                                      | Acceptabel                                             |
| <i>Totaal Markt</i>      |                               | <i>0,774</i>                               | <i>Voldoende</i>                                       |

FIGUUR 20: VALIDITEIT MEETSCHALEN LEIDERSCHAPSROLLEN - LEIDINGGEVENDEN DATASET

Ook in de vragenlijst voor leidinggevend zijn naar aanleiding van de pilot meerdere tekstuele verduidelijkingen doorgevoerd, die hebben geresulteerd in een positief effect van de validiteit. Ondanks dat de meeste waarden lager zijn dan is vastgesteld na de pilot, zijn alle meetstaven van minstens acceptabel niveau. Ook is de validiteit van alle vragen over leiderschapsrollen met betrekking tot de vier cultuurtypen voldoende tot goed. De constructvaliditeit van het meetinstrument is vastgesteld. Op basis van de validiteitsanalyse wordt geconcludeerd dat alle maatstaven valide zijn en geen van de variabelen dient te worden verwijderd. De tekstuele wijzigingen naar aanleiding van de pilot hebben het gewenste effect gehad.

### 4.3 TESTEN HYPOTHESEN

In hoofdstuk 2 zijn ten aanzien van de centrale vragen hypothesen geformuleerd. In deze paragraaf is beargumenteerd in hoeverre de veronderstelde correlaties daadwerkelijk zijn aangetroffen. Een overzicht van alle getoetste hypothesen is opgenomen in bijlage VI.

Naarmate de omvang van de auditdienst toeneemt, wordt significant vaker gerapporteerd aan de Auditcommissie ( $r_s=0,333$ ,  $p<0,01$ ) en worden werkzaamheden verricht ten behoeve van het maatschappelijk verkeer ( $r_s=0,322$ ,  $p<0,05$ ) en toezichthouders ( $r_s=0,283$ ,  $p<0,05$ ). Daarnaast rapporteren grotere auditdiensten significant minder vaak aan de CFO ( $r_s=-0,336$ ,  $p<0,01$ ).

|    |                                                                                                                                                   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 01 | H0: Een hogere omvang van de auditdienst, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd aan het cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur | V |
| 02 | H0: Een lagere omvang van de auditdienst, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd aan de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur   | A |

De omvang van de auditdienst vertoont een significante negatieve correlatie met leiderschapsrollen die hiërarchiecultuur bevorderen ( $r_s=-0,333$ ,  $p<0,05$ ). Dit impliceert een aanwezig maar zwak verband. Daarnaast is geen significante correlatie met leiderschapsrollen die passen bij de marktcultuur en de adhocratiecultuur. Hieruit kan worden opgemaakt dat, naarmate de afdeling een grotere omvang heeft, de leiderschapsrollen die een hiërarchiecultuur bevorderen, afnemen. Hypothese 01 wordt daarom verworpen.

Het niet aantreffen van de veronderstelde correlatie, kan mogelijk worden verklaard doordat de variabelen met een sterke negatieve invloed voornamelijk betrekking hebben op het verspreiden van informatie binnen de organisatie. Uit voorliggend onderzoek blijkt dat naarmate de omvang van de auditdienst groter is, significant vaker werkzaamheden worden uitgevoerd ten behoeve van de Auditcommissie en externe partijen. De auditdienst verspreid in deze gevallen met name informatie naar partijen die geen (primaire) onderdeel uitmaken van de organisatie, wat een negatieve invloed heeft op de score op leiderschapsrollen die hiërarchiecultuur bevorderen.

De omvang van de auditdienst vertoont een negatieve significante correlatie ( $r_s=-0,311$ ,  $p<0,05$ ) met een leiderschapsrol die de familiecultuur bevordert. Dit impliceert dat, naarmate een auditdienst minder medewerkers heeft, de familiecultuur significant vaker voorkomt. Omdat dit overeenkomt met 0-hypothese 02, wordt deze aangenomen.

|    |                                                                                                                                                          |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 03 | H0: Een hogere gemiddelde leeftijd op de auditdienst, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur | A |
| 04 | H0: Een lagere gemiddelde leeftijd op de auditdienst, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur  | A |

Naarmate de gemiddelde leeftijd van de medewerkers hoger is, is een significant hogere score op de leiderschapsrollen die de hiërarchiecultuur bevorderen ( $r_s=0,363$ ,  $p<0,05$ ) aangetroffen. Daarnaast zijn negatieve significante verbanden aangetroffen tussen de gemiddelde leeftijd van medewerkers en de leiderschapsrollen die de cultuurtypen familiecultuur ( $r_s=-0,355$ ,  $p<0,01$ ) en adhocratiecultuur ( $r_s=-0,311$ ,  $p<0,05$ ) bevorderen. Hiermee zijn 0-hypothesen 03 en 04 aangenomen. Daarnaast is een significante correlatie ( $r_s=0,276$ ,  $p<0,05$ ) aangetroffen tussen de gemiddelde leeftijd van medewerkers en de leeftijd van de leidinggevende.

|    |                                                                                                               |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 05 | H0: Een hogere omvang van de auditdienst, correleert met de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur | A |
| 06 | H0: Een lagere omvang van de auditdienst, correleert met de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur  | A |

De omvang van de auditdienst vertoont een significante correlatie met leiderschapsrollen die passen bij de marktcultuur ( $r_s=0,286$ ,  $p<0,05$ ) en de hiërarchiecultuur ( $r_s=0,521$ ,  $p<0,01$ ). Dit impliceert een sterk verband. De omvang van de auditdienst vertoont een negatieve significante correlatie met leiderschapsrollen die de familiecultuur bevorderen ( $r_s=-0,311$ ,  $p<0,05$ ). Dit impliceert dat, naarmate een auditdienst minder medewerkers heeft, de familiecultuur significant vaker voorkomt. Daarnaast is geen significante correlatie met leiderschapsrollen die passen bij de adhocratiecultuur. Omdat dit overeenkomst met 0-hypothesen 05 en 06, worden deze aangenomen.

|    |                                                                                                                          |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 07 | H0: Een hogere gemiddelde leeftijd op de auditdienst, correleert met marktcultuur                                        | A |
| 08 | H0: Een lagere gemiddelde leeftijd op de auditdienst, correleert met de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur | A |

Naarmate de gemiddelde leeftijd van de medewerkers op de auditdienst toeneemt, is een significant hogere score marktcultuur aangetroffen ( $r_s=0,342$ ,  $p<0,05$ ). Dit duidt op een zwak maar aanwezig verband, waarmee 0-hypothese 07 is aangenomen. Ook blijkt dat naarmate de gemiddelde leeftijd hoger is, een negatieve significante correlatie bestaat met de familiecultuur ( $r_s=-0,295$ ,  $p<0,05$ ), wat een zwak maar aanwezig verband aanduidt tussen een lagere gemiddelde leeftijd en een toename van de familiecultuur. Ook hypothese 08 is daarom aangenomen.

|    |                                                                                                                               |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 09 | H0: Een hogere gemiddelde leeftijd van de leidinggevende, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd aan de familiecultuur | A |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

De gemiddelde leeftijd van leidinggevenen van auditdiensten, vertoont een significante positieve correlatie met de familiecultuur ( $r_s=0,295$ ,  $p<0,05$ ). Dit duidt op een zwak maar aanwezig verband. Hypothese 09 is daarom aangenomen.

|    |                                                                                                                        |   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 10 | H0: Een hoger percentage vrouwelijke leidinggevenen correleert met leiderschapsrollen die de familiecultuur bevorderen | A |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

Er is een positief significant verband aangetroffen tussen het percentage vrouwelijke leidinggevenen en leiderschapsrollen die de familiecultuur bevorderen ( $r_s=0,312$ ,  $p<0,05$ ). Dit duidt op een zwak, maar aanwezig verband. Daarnaast is een significant positief verband aangetroffen tussen het aantal vrouwelijke medewerkers en het aantal vrouwelijke leidinggevenen ( $r_s=0,472$ ,  $p<0,01$ ). Hypothese 10 is daarom aangenomen.

|    |                                                                                 |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|---|
| 11 | H0: Geslacht van medewerkers en van leider correleert niet met een cultuurtype. | A |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|---|

Uit analyse blijkt geen significant verband te bestaan tussen het geslacht van medewerkers en de leidinggevenen en de afdelingscultuur. Hypothese 11 is daarom aangenomen.



|    |                                                                                                                                                       |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 12 | H0: Een hoger aantal mono-aspectmatige audits, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd aan de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur | A |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

Naarmate een auditdienst meer mono-aspectmatige audits uitvoert, worden meer leiderschapsrollen die een hiërarchiecultuur bevorderen vertoond ( $r_s=0,369$ ,  $p<0,01$ ). Daarnaast is een significante correlatie aangetroffen tussen het aantal mono-aspectmatige audits en leiderschapsrollen die een marktcultuur bevorderen ( $r_s=0,305$ ,  $p<0,05$ ). Hypothese 12 is daarom aangenomen.

|    |                                                                                                                    |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 13 | H0: Een hoger aantal mono-aspectmatige audits, correleert met de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur | A |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

Het aantal mono-aspectmatige audits vertoont een significante correlatie met de marktcultuur ( $r_s=0,352$ ,  $p<0,01$ ) en de hiërarchiecultuur ( $r_s=0,336$ ,  $p<0,01$ ). Dit komt overeen met hypothese, die 13, die daarom wordt aangenomen.

|    |                                                                                                                                                   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 14 | H0: Een hoger aantal multi-aspectmatige audits, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur | A |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

Het aantal multi-aspectmatige audits vertoont een significante correlatie met leiderschapsrollen die adhocratiecultuur ( $r_s=0,299$ ,  $p<0,05$ ) en familiecultuur ( $r_s=0,272$ ,  $p<0,05$ ) bevorderen. Dit duidt op een aanwezig maar zwak verband, waardoor hypothese 14 wordt aangenomen.

|    |                                                                                                                    |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 15 | H0: Een hoger aantal multi-aspectmatige audits, correleert met de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur | A |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

Het aantal multi-aspectmatige audits vertoont een significante correlatie met de adhocratiecultuur ( $r_s=0,319$ ,  $p<0,05$ ) en familiecultuur ( $r_s=0,276$ ,  $p<0,05$ ). Dit duidt op een aanwezig maar zwak verband, waardoor hypothese 15 is aangenomen.

|    |                                                                                                                                                                                           |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 16 | H0: Naarmate de opdrachtgever hoger in, of zelfs buiten de organisatie staat, correleert dit met leiderschapsrollen gerelateerd aan de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur. | A |
| 17 | H0: Naarmate de opdrachtgever lager in de organisatie staat, correleert dit met leiderschapsrollen gerelateerd aan de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur                    | - |

Een positief significant verband is aangetroffen tussen leiderschapsrollen die passen bij hiërarchiecultuur en de mate waarin wordt gerapporteerd aan de Auditcommissie ( $r_s=0,260$ ,  $p<0,05$ ) en de CFO ( $r_s=0,449$ ,  $p<0,05$ ). Ook is een significant verband aangetroffen tussen de mate waarin wordt gerapporteerd aan de Auditcommissie en de leiderschapsrollen die zijn gerelateerd aan marktcultuur ( $r_s=0,292$ ,  $p<0,05$ ), wat duidt op een aanwezig maar zwak verband. Hypothese 16 wordt aangenomen.

Naarmate meer werkzaamheden uitvoert ten behoeve van de toezichthouders, worden significant minder leiderschapsrollen toegepast die familiecultuur bevorderen ( $r_s=-0,300$ ,  $p<0,05$ ). Wanneer de auditdienst rapporteert aan de Raad van Bestuur heeft een negatieve significante correlatie met leiderschapsrollen die adhocratiecultuur bevorderen ( $r_s=-0,337$ ,  $p<0,05$ ). Op basis van deze conclusies wordt vermoed dat hypothese 17 kan worden aangenomen. Echter, omdat in de dataset te weinig respondenten zijn aangetroffen die werkzaamheden uitvoeren voor een opdrachtgever die lager in de organisatie staat dan de Raad van Bestuur, kan hypothese 17 niet worden beantwoord.

Daarnaast blijkt dat, naarmate de auditdienst meer onderzoeken uitvoert ten behoeve van de Auditcommissie, significant vaker de leiderschapsrol 'toekomstmanagement' wordt toegepast ( $r_s=0,402$ ,  $p<0,01$ ). Leidinggevendenden besteden duidelijk meer aandacht aan het formuleren en uitdragen van een visie en strategie. Ook hebben zij duidelijk meer aandacht voor voortdurende verbeteringen ( $r_s=0,334$ ,  $p<0,01$ ). Tot slot is een sterke correlatie aangetroffen tussen het uitvoeren van werkzaamheden voor de Auditcommissie en de leiderschapsrol 'managen van ontwikkeling van anderen' ( $r_s=0,476$ ,  $p<0,01$ ). Een mogelijke verklaring is dat wanneer de visie en strategie worden geformuleerd, ook aandacht is voor de bemensing.

|    |                                                                                                                                                        |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 18 | H0: Naarmate de opdrachtgever hoger in, of zelfs buiten de organisatie staat, correleert dit met de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur. | A |
| 19 | H0: Naarmate de opdrachtgever lager in de organisatie staat, correleert dit met de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur                    | - |

Naarmate de auditdienst rapporteert aan de Auditcommissie, nemen de scores op adhocratiecultuur ( $r_s=-0,314$ ,  $p<0,05$ ) en familiecultuur ( $r_s=-0,273$ ,  $p<0,05$ ) significant af. Tegelijkertijd neemt de score op marktcultuur ( $r_s=0,295$ ,  $p<0,05$ ) significant toe. Het aantal werkzaamheden dat de auditdienst uitvoert ten behoeve van de externe accountant, correleert significant positief met het cultuurtype hiërarchiecultuur ( $r_s=0,266$ ,  $p<0,05$ ). Hypothese 18 wordt aangenomen.

Ook blijkt dat wanneer de opdrachtgever zich hoger in of buiten de organisatie bevindt, significant lager wordt gescoord op leiderschapsrollen die de familiecultuur ( $r_s=-0,273$ ,  $p<0,05$ ) en de adhocratiecultuur bevorderen ( $r_s=-0,314$ ,  $p<0,05$ ). In de dataset zijn echter te weinig respondenten aangetroffen die werkzaamheden uitvoeren voor een opdrachtgever die lager in de organisatie staat dan de Raad van Bestuur. Daarom kan hypothese 19 niet worden beantwoord.

|    |                                                                                                                                                                 |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 20 | H0: Een hoger percentage audits met een externe werking, correleert met leiderschapsrollen gerelateerd aan de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur | A |
| 21 | H0: Een hoger percentage audits met een externe werking, correleert met de cultuurtypen marktcultuur en de hiërarchiecultuur                                    | A |

Er is een significante correlatie ( $r_s=0,368$ ,  $p<0,01$ ) aangetroffen tussen leiderschapsrollen die passen bij de marktcultuur en het aantal audits met een externe werking. Voor de overige leiderschapsrollen is geen significant verband aangetroffen. Hypothese 20 is aangenomen.

Wanneer de auditdienst meer auditwerkzaamheden voor de externe audit verricht, vertoont dit een significant positieve correlatie met de hiërarchiecultuur ( $r_s=0,266$ ,  $p<0,05$ ), wat duidt op een zwak maar aanwezig verband. Tussen audits met een externe werking en de marktcultuur zijn geen significante correlaties aangetroffen. Hypothese 21 is aangenomen.

## HOOFDSTUK 5: DISCUSSIE EN CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de conclusie en discussie behandeld. In paragraaf 5.1 wordt de conclusie verwoord, waarbij de centrale vragen worden beantwoord. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 het onderzoek geëvalueerd, waarna in paragraaf 5.3 suggesties worden gegeven voor verder onderzoek. In paragraaf 5.4 wordt de discussie gevoerd; op basis van statistische analyses wordt een model voor vier archetype auditdiensten voorgesteld.

### 5.1 CONCLUSIE

Op basis van voorliggend onderzoek kan worden geconcludeerd dat significante verbanden bestaan tussen de toegepaste leiderschapsrollen, de afdelingscultuur en de taak- en samenstelling van interne auditdiensten in Nederland.

Om inzicht te krijgen in de mate waarin en de manier waarop leiderschap correleert met de taak- en samenstelling van interne auditdiensten zijn elf hypothesen gesteld, waarvan negen zijn aangenomen, één verworpen één niet kon worden beantwoord. Ondanks dat de significante verbanden over het algemeen zwak zijn, kan niet worden ontkend dat relaties bestaan tussen de toegepaste leiderschapsrollen en de taak- en samenstelling van auditdiensten.

Naarmate de omvang van de auditdienst toeneemt, worden vaker werkzaamheden verricht ten behoeve van opdrachtgevers hoger in of buiten de organisatie. In deze situaties worden vaker leiderschapsrollen vertoond marktcultuur en hiërarchiecultuur bevorderen en nemen de leiderschapsrollen die de familiecultuur en adhocratiecultuur bevorderen juist af. In auditdiensten met een lagere omvang worden vaker leiderschapsrollen toegepast die familiecultuur bevorderen. Als meer multi-aspectmatige audits worden uitgevoerd, worden significant meer leiderschapsrollen toegepast die de familiecultuur en adhocratiecultuur bevorderen. Tot slot blijken vrouwelijke leidinggevendenden vaker medewerkers te betrekken bij totstandbrenging van de toekomstvisie van de auditdienst; zij passen significant meer leiderschapsrollen toe die passen bij familiecultuur.

Om inzicht te krijgen in de mate waarin en de manier waarop afdelingscultuur correleert met de taak- en samenstelling van interne auditdiensten zijn tien hypothesen gesteld, waarvan negen zijn aangenomen en één niet kon worden beantwoord. Ondanks dat de significante verbanden over het algemeen zwak zijn, kan niet worden ontkend dat relaties bestaan tussen de afdelingscultuur en de taak- en samenstelling van auditdiensten.

Naarmate de auditdienst een hogere omvang heeft, is vaker sprake van een hiërarchiecultuur en marktcultuur. Ook komen deze cultuurtypen significant vaker voor wanneer meer mono-aspectmatige audits worden uitgevoerd. Zoals eerder betoogt voeren auditdiensten met een grotere omvang vaker werkzaamheden uit voor organen hoger in, en buiten de organisatie. In lijn hiermee correleert ook de afdelingscultuur met het orgaan waarvoor werkzaamheden worden uitgevoerd. Naarmate een auditdienst meer multi-aspectmatige audits worden uitgevoerd, wordt vaker een familiecultuur en adhocratiecultuur aangetroffen. Wanneer de gemiddelde leeftijd hoger is, wordt vaker een marktcultuur aangetroffen en bij een lagere gemiddelde leeftijd, komt een familiecultuur vaker voor. Ondanks dat geslacht correleert met het leiderschap, correleert het niet met de afdelingscultuur.

## 5.2 EVALUATIE

Dit onderzoek toont aan dat een significant verband bestaat tussen leiderschap, afdelingscultuur en type auditdienst. Door het verschaft inzicht worden organisaties in staat gesteld om bewust keuzes te maken ten aanzien van leiderschap en inrichting van de auditdienst, zodat de cultuur binnen de auditdienst optimaal bijdraagt aan het realiseren van de afdelings- en organisatiedoelstellingen.

De vragenlijst is tweemaal getest en bovendien is een pilot uitgevoerd. Voornamelijk de pilotfase heeft bijgedragen aan het verkrijgen van een betrouwbare vragenlijst. Na analyse van de pilotrespondenten zijn tekstuele wijzigingen doorgevoerd, waarna de validiteit van de meetschalen in alle gevallen toereikend was. Gezien de resultaten van de pilotfase is het waarschijnlijk dat, indien geen pilot was uitgevoerd, een deel van de meetschalen onbetrouwbaar zou zijn geweest.

Het is echter opvallend dat de validiteit van een aantal meetschalen van de definitieve dataset, beduidend lager ligt dan in de pilotdataset. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de dataset van de pilotgroep niet is onderworpen aan data-cleaning middels tooling. Tijdens de data-cleaning van de definitieve dataset, waarbij gebruik is gemaakt van de tool, bleek dat respondenten relatief veel tijd nodig hadden om de leiderschapsvragenlijst te beantwoorden en had een relatief groot aantal respondenten deze vragen snel of onnauwkeurig ingevuld. Deze analyse is lastig tot niet uit te voeren zonder toepassing van een data-cleaning tool. Daardoor is het mogelijk dat de pilotdataset corrupte, en daarmee onbetrouwbare responsen bevat. Indien de pilotdatabase was onderzocht middels de data-cleaning tool, had dit mogelijk een positieve invloed op de validiteit van de definitieve dataset. Desalniettemin blijft de betrouwbaarheid en validiteit van de definitieve dataset toereikend.

## 5.3 SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK

De onderzoeksresultaten beantwoorden de centrale vragen van dit onderzoek en geven tegelijkertijd mogelijke richtingen aan voor vervolgonderzoek. In deze paragraaf worden suggesties gedaan voor richtingen van vervolgonderzoek

### LEIDERSCHAP, PERSOONLIJKHEID EN PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

Het gedrag van de leidinggevende wordt bepaald door verschillende variabelen, zoals cultuur, persoonlijkheid, ervaring, levensopvattingen en organisatie (Yukl, 1998). Uit voorliggend onderzoek blijkt een significante relatie tussen de toegepaste leiderschapsrollen en leeftijd, het gremium waaraan wordt gerapporteerd en geslacht. Hierdoor ontstaat de vraag welke invloed andere persoonlijkheidskenmerken hebben op het gedrag van de leidinggevenen. Een mogelijke richting voor vervolgonderzoek is daarom welk verband bestaat tussen overige persoonlijkheidskenmerken van leiders en de toegepaste leiderschapsrollen.

Uit eerder onderzoek blijkt dat een verband bestaat tussen persoonlijkheid van de leiders en de toegepaste leiderschapsrollen (Belasen & Frank, 2008). Zo stellen zij: "When a manager plays a particular role, the choice of that role is often influenced by personality traits or characteristics. Personality traits and their interrelationships have been documented to affect managerial goals, values, and needs (Herringer, 1998; Sharp and Ramanaiah, 1999) as well as leadership behavior (Hogan et al., 1994)." Ondanks dat leidinggevenen het meest effectief zouden zijn als zij alle leiderschapsrollen zouden toepassen, blijkt dit als gevolg van persoonlijkheid niet altijd mogelijk of eenvoudig. Zo stellen Belasen en Frank (2008): "The CVF predicts that balancing the full range of leadership roles should help managers perform their job effectively; yet, limited cognitive and emotional resources constrain employment of the full range of roles." Een mogelijke richting voor

vervolgonderzoek is daarom welk verband bestaat tussen persoonlijkheidskenmerken van de leiders binnen auditdiensten en de toegepaste leiderschapsrollen.

### ARBEIDSMOTIVATIE

Uit onderzoek blijkt dat zowel cultuur als leiderschap invloed hebben op de werkmotivatie van medewerkers; de relatie tussen leiderschap, cultuur en motivatie is in meerdere theorieën bevestigd. Gagné (2009) betoogt: "Both the SDT literature on autonomy support and the leadership literature argue that interaction styles are an important lever of motivation.". Alle prikkels van buiten, waaronder cultuur en leiderschap kunnen worden verstaan, hebben een potentieel negatieve invloed op de intrinsieke motivatie en kunnen leiden tot zowel gecontroleerde als autonome extrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 1985, Deci & Ryan, 2000). Ook McGregor en Doshi (2015) betogen dat cultuur een belangrijke rol speelt in motivatie. Zij onderscheiden meerdere factoren die impact hebben op de werkmotivatie van werknemers, zoals leiderschap, functiebeschrijving, organisatie-identiteit, carrièremogelijkheden en werkdruk. Cameron en Quinn betogen ook dat de organisatiecultuur effect heeft op medewerkers. Zij stellen (1999): "In addition to organization-level effects, the impact of organizational culture on individuals--e.g., employee morale, commitment, productivity, physical health, and emotional well-being--is also welldocumented."

Daarnaast stellen Deci en Ryan (2000) dat onderzoeken in organisaties hebben aangetoond dat een autonomie-ondersteunende werkomgeving (meer dan een gecontroleerde werkomgeving) de basisbehoeften tevredenheid, intrinsieke motivatie en volledige internalisatie van extrinsieke motivatie bevorderen. Voornamelijk de hiërarchiecultuur kenmerkt zich als gecontroleerde werkomgeving. Binnen auditdiensten in Nederland zijn in voorliggend onderzoek voornamelijk de familiecultuur en hiërarchiecultuur prominent aangetroffen.

In dit onderzoek is aangetoond dat binnen verschillende type auditdiensten in Nederland een verschillende afdelingcultuur heerst en verschillende leiderschapsrollen worden toegepast. Bovenstaande theorieën doen de vraag reizen of dit ook van invloed is op de werkmotivatie van auditors. Een mogelijke richting voor vervolgonderzoek is het verband tussen het type auditdienst en de werkmotivatie. Daarbij is de vraag interessant of bij auditdiensten met een sterke hiërarchiecultuur de werkmotivatie lager is dan bij andere afdelingculturen.

### POSITIVISME

Dit onderzoek is met een positivistische benadering uitgevoerd. In hoofdstuk 2 is toegelicht dat een denkschool bestaat die cultuur vanuit een epistemologisch uitgangspunt benadert. Deze denkschool stelt dat cultuur alleen kan worden begrepen vanuit zijn specifieke context. Doordat dit onderzoek positivistisch is uitgevoerd, is de specifieke context ervan nauwelijks inzichtelijk gemaakt. Omdat deze denkschool hetzelfde onderwerp vanuit een ander paradigma benadert, is een interessante richting voor vervolgonderzoek om cultuur en leiderschap binnen auditdiensten met een andere, niet positivistische aanpak, te onderzoeken.

### LONGITUDINAAL

De data is verworven in het najaar van 2016 en aan respondenten is gevraagd de leiderschapsrollen en cultuur op dat moment te beoordelen. In dit onderzoek is verondersteld dat cultuur veranderbaar is en onder andere wordt beïnvloed door het leiderschap. Uitgaande van deze veronderstelling, is het logisch dat de afdelingcultuur verandert in de tijd, bij wijziging van leidinggevende en bij organisatorische wijzigingen. Dit maakt het interessant om dit onderzoek op latere momenten te herhalen en de onderzoeksresultaten te vergelijken. Hierdoor ontstaat een longitudinaal beeld en kunnen conclusies worden getrokken over cultuur- en leiderschapsveranderingen.

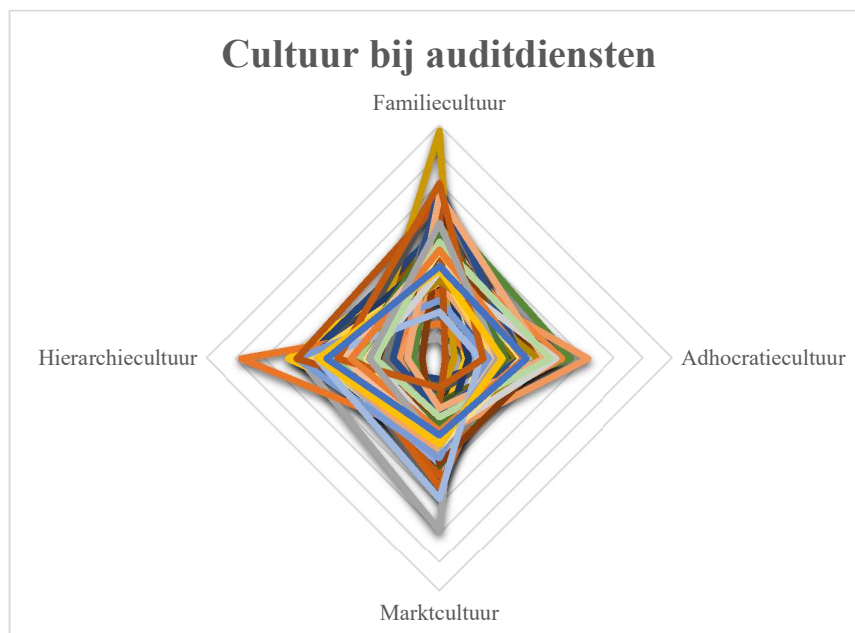
## 5.4 DISCUSSIE

Tijdens dit onderzoek is data verkregen over de cultuur en het leiderschap binnen auditdiensten in Nederland. Naast dat deze data is gebruikt om de hypothesen te aanvaarden of te verwerpen, kan een globaal beeld worden gegeven over de cultuur binnen auditdiensten.

### 5.4.1 AFDELINGSCULTUUR BINNEN AUDITDIENSTEN

Opgemerkt wordt dat goede en slechte afdelingsculturen niet bestaan, maar deze kunnen effectief of minder effectief zijn, al naar gelang deze beter past bij de organisatiedoelen (Cameron & Quinn, 1999). In dit onderzoek is verondersteld dat bij het stellen van organisatie- of afdelingsdoelen kan worden bepaald welke taakstelling en samenstelling het beste past bij de auditdienst en welke afdelingscultuur het beste bijdraagt aan het realiseren van de betreffende afdelingsdoelen.

In Figuur 21 is zijn cultuuranalyses van alle auditdiensten die in dit onderzoek hebben geparticipeerd, weergegeven. Ondanks dat dit een erg algemeen beeld geeft, valt direct de lage score op adhocratiecultuur op. De adhocratiecultuur kenmerkt zich door ondernemingsgeest, experimenten en innovatie. Ook hebben relatief veel auditdiensten hoog gescoord op familiecultuur. De familiecultuur kenmerkt zich als een vriendelijke cultuur waarin persoonlijke ontwikkeling hoog in het vaandel staat. Onderstaande weergave kan erop duiden dat ontwikkeling van medewerkers gemeengoed is bij auditdiensten in Nederland, maar men het lastig vindt de werkomgeving te creëren waarin vernieuwing plaats kan vinden. Dit kan effectief zijn, indien weinig auditdiensten de strategie hebben om nieuwe dienstverlening te ontwikkelen.



FIGUUR 21: ALGEMEEN BEELD VAN CULTUUR BIJ AUDITDIENSTEN IN NEDERLAND

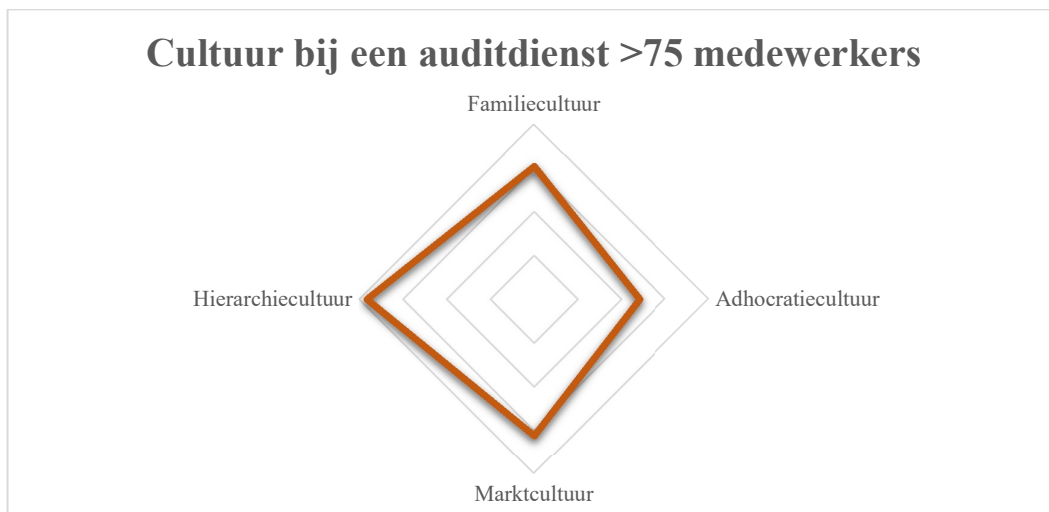
Uit voorliggend onderzoek blijkt dat de omvang van de auditdienst bepalend is voor de cultuur en de leiderschapsrollen. Maar wat zijn de verschillen tussen kleine en grote auditdiensten?

In onderstaande figuur is de ‘gemiddelde cultuur’ van auditdiensten met minder dan 20 medewerkers getoond. Bij deze auditdiensten staat participatie en ontwikkeling van medewerkers centraal (familiecultuur). Ook zijn meetsystemen en controle belangrijk (hiërarchiecultuur). Het sturen op het leveren van prestaties (marktcultuur) en het vernieuwen van de dienstverlening (adhocratiecultuur) zijn elementen die minder aanwezig zijn.



FIGUUR 22: GEMIDDELDE CULTUUR BIJ AUDITDIENSTEN MET MINDER DAN 20 MEDEWERKERS

Bij auditdiensten met meer dan 75 medewerkers is zijn formele procedures en het sturen, efficiency en het sturen op basis van meetsystemen niet weg te denken (hiërarchiecultuur). Het leveren van prestaties (marktcultuur) en persoonlijke ontwikkeling (familiecultuur) worden ook belangrijk gevonden, maar staan duidelijk op een tweede plaats. Innovaties en het ontwikkelen van nieuwe dienstverlening is duidelijk van minder groot belang.



FIGUUR 23: GEMIDDELDE CULTUUR BIJ AUDITDIENSTEN MET MEER DAN 75 MEDEWERKERS

Bij het uitvoeren van mono-aspectmatige audits staan de onderzoeksvraag en onderzoeksmethode vooraf vast. Het werken volgens de vastgestelde procedures past bij deze werkzaamheden

(hiërarchiecultuur). Door het karakter van deze onderzoeken, is het verklaarbaar dat minder ruimte is voor vernieuwing en innovatie (adhocratiecultuur); dat komt de vergelijkbaarheid immers niet ten goede.



FIGUUR 24: GEMIDDELDE CULTUUR BIJ AUDITDIENSTEN DIE VOORAL MONO-ASPECTMATIGE AUDITS UITVOEREN

Bij multi-aspectmatige audits is het juist van belang dat onderzoeken worden ontworpen; een relatief hoge score op adhocratiecultuur past hier goed bij. Het is ook verklaarbaar dat het bij dit type audits minder relevant is om procedures te volgen en efficiency door te voeren in het werk; elk onderzoek is immers anders.



FIGUUR 25: GEMIDDELDE CULTUUR BIJ AUDITDIENSTEN DIE VOORAL MULTI-ASPECTMATIGE AUDITS UITVOEREN

Uit dit onderzoek blijkt dat de cultuur significant wijzigt wanneer wordt gerapporteerd aan de Auditcommissie. Uit onderstaande figuur blijkt dat de cultuur bij auditdiensten die rapporteren aan



de Auditcommissie, het behalen van efficiencyvoordelen, het controleren van de voortgang (hiërarchiecultuur) en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers (familiecultuur) in belang toeneemt. Het is te kort door de bocht om te veronderstellen dat het werk van de auditdienst in kwaliteit toeneemt wanneer aan de Auditcommissie wordt gerapporteerd. Weliswaar wordt hoog gescoord op de monitoring van de auditdienst en de ontwikkeling van auditors, over het algemeen is weinig ruimte voor innovatie, het experimenteren met nieuwe dienstverlening en het implementeren van nieuwe onderzoeksmethoden.



**FIGUUR 26: GEMIDDELDE CULTUUR BIJ AUDITDIENSTEN DIE VOORAL WERKZAAMHEDEN UITVOEREN VOOR DE AUDITCOMMISSIE**

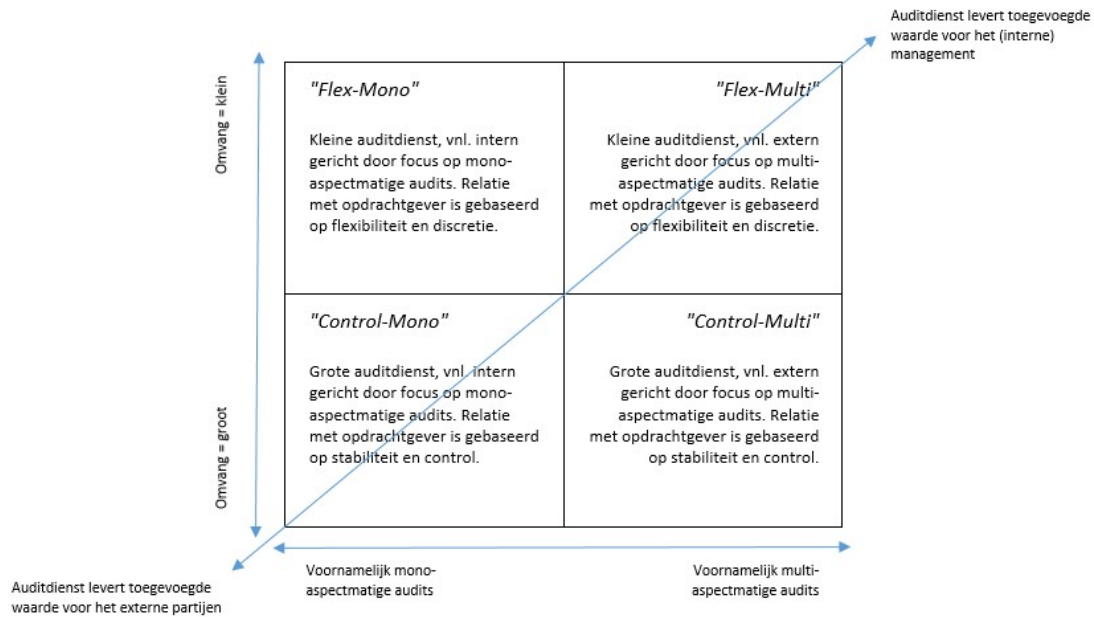
#### 5.4.2 VIER ARCHETYPEN AUDITDIENSTEN

Naast de informatie over afdelingcultuur en leiderschap, is veel informatie verkregen over de taak- en samenstelling van auditdiensten. Middels statistische analyses is deze informatie vertaald naar een model met vier archetypen auditdiensten. Dit model is gebaseerd op het Model van Concurrerende Waarden (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Onderstaand model kan worden toegepast om auditdiensten te typeren naar aard, primaire cultuur, samenstelling en rapportagelijnen.

De volgende vier archetypes zijn geformuleerd.

- Veel mono-aspectmatige audits en relatief grote omvang – archetype Flex-Mono.
- Veel multi-aspectmatige audits en relatief grote omvang – archetype Flex-Multi.
- Veel mono-aspectmatige audits en relatief kleine omvang – archetype Control-Mono.
- Veel multi-aspectmatige audits en relatief kleine omvang – archetype Control-Multi.

Deze vier archetypes worden in onderstaande figuur schematisch weergegeven en zijn vervolgens toegelicht. De statistische analyses zijn opgenomen in Bijlage VII: Spreidingsdiagrammen bij vier archetypen auditdiensten



FIGUUR 27: VIER ARCHETYPEN AUDITDIENSTEN IN NEDERLAND

CONTROL-MONO

Onder het archetype 'Control-Mono' worden interne auditdiensten verstaan met als voornaamste taakstelling het uitvoeren van mono-aspectmatige audits en een relatief grote omvang kennen. Kenmerken van mono-aspectmatige audits zijn dat de onderzoeksvraag en het referentiekader vooraf vaststaan. In de regel is de opdrachtgever de Auditcommissie. Dit type auditdienst voert voornamelijk financial-, compliance- en EDP audits. Het cultuurtype dat zich manifesteert is voornamelijk de hiërarchiecultuur.

CONTROL-MULTI

Het archetype 'Control-Multi' is een auditdienst met relatief veel medewerkers en voornamelijk gericht op het uitvoeren van multi-aspectmatige audits, zoals operational audits. De opdrachtgever is in de regel de Raad van Bestuur of de CFO. Het cultuurtype dat zich manifesteert is voornamelijk de marktcultuur. Opgemerkt wordt dat relatief weinig auditdiensten in de dataset zijn aangetroffen die onder dit archetype kunnen worden ingedeeld.

FLEX-MONO

Onder het archetype 'Flex-Mono' worden de kleinere auditdiensten geschaard die voornamelijk mono-aspectmatige audits uitvoeren. Deze auditdiensten richten zich voornamelijk op compliance audits en hebben een vertrouwensrelatie met de opdrachtgever. Deze auditdienst heeft voornamelijk een familiecultuur.

FLEX-MULTI

Onder het archetype 'Flex-Multi' worden interne auditdiensten verstaan met een relatief kleine omvang en primair gericht zijn op het uitvoeren van multi-aspectmatige audits. In deze auditdiensten worden onderzoeken ontworpen en dienstverlening geïnnoveerd. Op deze auditdiensten is voornamelijk een adhocratiecultuur aanwezig.

## BIJLAGE I: LITERATUURLIJST

- Bass, B. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics* v13 n3, 26-40.
- Belasen, A., & Frank, N. (2008). Competing values leadership: quadrant roles and personality traits. *Leadership & Organization Development Journal*, 127-143.
- Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum* , 29-37.
- Buijs, A. (2000). *Statistiek om mee te werken*. Houten: Educatieve Partners Nederland.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. MA: Addison Wesley.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.
- Engel-de Groot, N. (2014). De toezichhouder over audit. *Audit Magazine*, 14-15.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 571-589 .
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A simple guide and reference, 11.0 Update*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hartog, D. D., Muijen, J. V., & Koopman, P. L. (1996). Linking Transformational Leadership and Organizational Culture. *The Journal of Leadership Studies*, 68-83.
- Hartog, P., & De Korte, R. (2005). IT-audit en operational audit: eenmanszaken of maten? *de EDP-Auditor nummer 2*, 20-27.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLOS ONE*, 1-10.
- Herrera, R., Duncan, P. A., Green, M. T., & Skaggs, S. L. (2012). The Effect of Gender on Leadership and Culture. *Global Business and Organizational Excellence*, 37-48.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization, Vol. 10, No. 4, Organizations and Societies*, 15-41.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, 286-316.
- Howard, L. (1998). Validating the competing values model as a representation of organisational cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 6 Iss 3, 231-250.
- Korzilius, H. (2008). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Lowe, S., Moor, F., & Carr, A. (2007). Paradigmapping Studies of Culture and Organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 237-251.
- McGregor, L., & Doshi, N. (2015). How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard Business Review*.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 14 - 29.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, *Qualitative Methodology*, 570-581.
- Pligt, J. v., & Blankers, M. (2013). *Survey-onderzoek. De meting van attitudes en gedrag*. Den Haag: Boom Lemma.
- Ployhart, R., Hale Jr, D., & Campion, M. (2014). Staffing with the social context. In P. Nathan, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 23-43). Oxford: Oxford University Press.
- Pratt, J., & Beaulieu, P. (1992). Organizational culture in public accounting: size, technology, rank and functional area. *Accounting Organizations and Society*, 667-684.
- Quinn, R. E. (1998). *Persoonlijk meesterschap in management. Voorbij rationeel management*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, Vol. 5, No. 2, *A Symposium on the Competing Values*, 122-140.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Vol. 29, No. 3, 363-377.

- Quinn, R., Hildebrandt, H., Rogers, P., & Thompson, M. (1991). A competing values framework for analyzing presentational communication in management context. *The Journal of Business Communication*, 213-232.
- Rohrbaugh, J. (1991). Operationalizing the Competing Values Approach: Measuring Performance in the Employment Service. *Public Productivity Review*, Vol. 5, No. 2, 141-159.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership (1ste druk)*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1996). The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue, 229-240.
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). Introduction: The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. In P. Nathan, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 3-20). Oxford: Oxford University Press.
- Schouten, R., & Hulsen, K. v. (2009). Lessen uit de kredietcrisis. Internal auditfunctie onmisbaar bij risicobeheersing van financiële instellingen. *De Accountant*, 30-32.
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 72-101.
- Spearman, C. (1907). Demonstration of Formulæ for True Measurement of Correlation. *The American Journal of Psychology*, 161-169.
- Vecchio, R. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 643-671.
- Walrave, B. (2011). *Cultuur van Auditafdelingen. Een onderzoek naar de cultuurkenmerken van verschillende soorten interne auditafdelingen in Nederland*. Rotterdam.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey, United States of America: Pearson Education, Inc.

## BIJLAGE II: AANPASSINGEN VRAGENLIJST NA TESTFASE

De vragenlijst is vooraf tweemaal getest; in beide gevallen is de vragenlijst uitgezet bij vijf proefrespondenten binnen de doelgroep en vijf proefrespondenten buiten de doelgroep. Aan de hand van het commentaar van de proefrespondenten is de vragenlijst aangepast. De aanpassingen zijn opgenomen in deze bijlage.

### INLEIDENDE VRAGEN

In de inleidende vragen zijn de volgende wijzigingen aangebracht naar aanleiding van de testfase.

In de eerste versie van de vragenlijst werd aan de respondent gevraagd om aan te geven of de respondent leiding geeft, om te bepalen welke vragen met betrekking tot leiderschap de respondent voorgelegd zou krijgen. Dit bleek voor verwarring te zorgen bij respondenten; de vraag werd niet eenduidig geïnterpreteerd waardoor het risico bestond dat de verkeerde leiderschapsvragenlijst werd voorgelegd. Daarom is ervoor gekozen om deze vraag te verwijderen en aan de hand van de functie te bepalen welke leiderschapsvragen een respondent voorgelegd krijgt.

Daarnaast werd door testrespondenten functies aangedragen die niet in de lijst stond met functies waaruit de testrespondent kon kiezen, te weten supervisor en lead auditor. Deze functiebenamingen zijn toegevoegd, om de respondent een zo volledig mogelijke keuze te geven.

### SAMENSTELLING

In de vragen over samenstelling zijn de volgende wijzigingen aangebracht naar aanleiding van de testfase.

In de vragenlijst wordt gevraagd naar het aantal medewerkers dat werkzaam is binnen de afdeling. Uit de testfase bleek dat de vraag niet eenduidig was, daarom is toegevoegd dat het personen betreft.

Tot slot is het onderdeel 'samenstelling' in de pilotvragenlijst opgenomen na de vragen over cultuur. Hierdoor werden de langere vragenlijsten onderbroken door relatief eenvoudig te beantwoorden vragen. Dit kan gunstig zijn voor de perceptie van de respondent over de lengte van de vragenlijst.

### TAAKSTELLING

In de vragen over taakstelling zijn de volgende wijzigingen aangebracht naar aanleiding van de testfase.

De testrespondenten antwoorden afwijkend op de vraag hoeveel procent van de audits een mono- of een multi-aspectmatig karakter hebben. Na gesprekken bleek dat de testrespondenten deze termen verschillend en onjuist interpreteren, waarop is gekozen om deze vraag te verwijderen en het antwoord op de vraag te ontleen aan antwoorden op andere vragen.

Ook bleek dat niet voor alle testrespondenten duidelijk was wat wordt bedoeld met 'voorgeschreven wijze van gegevensverzameling' en 'algemeen geldend referentiekader'. Aangezien dit een logisch gevolg is van onderzoeken met een hoge mate van vergelijkbaarheid, zijn bovenstaande vragen vervangen door de variabele 'hoge mate van vergelijkbaarheid'.

## CULTUUR

Geen van de testrespondenten heeft opmerkingen geplaatst over de vragen over afdelingscultuur, waardoor geen wijzigingen zijn aangebracht.

## LEIDERSCHAP

Testrespondenten gaven aan de leiderschapsvragen enigszins lang te vinden, maar hier wel makkelijk doorheen te gaan. Zij gaven aan dat de voornamelijk het gebruik van stellingen in combinatie met de labels als positief te ervaren. Een aantal testrespondenten gaf echter aan dat ze niet zeker wisten of dit gedeelte van de vragenlijst wel betrouwbaar zou zijn, omdat ze niet eerder een dergelijke lijst hadden gezien. Als de vragenlijst weinig is toegepast bij respondenten, zou dit echter juist een positief effect kunnen hebben op de betrouwbaarheid van responsen, omdat dit sociaal wenselijke antwoorden voorkomt.

De inhoudelijke feedback van respondenten was wisselend, waardoor is gekozen om de vragen voor te leggen aan de pilotgroep. Door analyse van de pilotrespons konden andere analyses worden uitgevoerd. In de testfase zijn daarom geen wijzigingen aangebracht in dit onderdeel van de vragenlijst.

## BIJLAGE III: AANPASSINGEN VRAGENLIJST NA PILOTFASE

Na afronding van de testfase is een pilot uitgevoerd om zowel kwalitatief als kwantitatief vast te stellen of de vragenlijst leidt tot betrouwbare onderzoeksresultaten. Na analyse bleek dat de betrouwbaarheid van de meetschalen over cultuur toereikend is, waardoor geen wijzigingen zijn aangebracht in de vragen over afdelingscultuur. Wel bleek dat de meetschalen in de leiderschapsvragen niet in alle gevallen acceptabel was (zie paragraaf 3.3). Hieronder is een integraal overzicht opgenomen van aanpassingen in de leiderschapsvragen.

| Oorspronkelijke vraag                                                                                                                                      | Gewijzigde vraag                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat alle medewerkers goed op de hoogte zijn van het beleid, onze waarden en onze doelstellingen.                          | Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat alle medewerkers goed op de hoogte zijn van het beleid en de doelstellingen van onze afdeling.                                              |
| Mijn leidinggevende laat de mensen in mijn afdeling exact en duidelijk weten wat hij of zij van hen verwacht.                                              | Mijn leidinggevende laat de mensen in mijn afdeling duidelijk weten wat hij of zij van hen verwacht.                                                                             |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat in mijn afdeling regelmatig rapporten en beoordelingen worden uitgebracht.                                            | Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat in mijn afdeling regelmatig managementinformatie wordt uitgebracht.                                                                         |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat alles wat wij doen erop is gericht onze klanten beter van dienst te zijn.                                             | Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat alles wat wij doen erop is gericht onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees) beter van dienst te zijn.                        |
| Mijn leidinggevende stelt ambitieuze doelstellingen vast, die zijn of haar medewerkers uitdagen om prestaties te leveren die de normen overtreffen.        | Mijn leidinggevende stelt ambitieuze doelstellingen vast, die zijn of haar medewerkers uitdagen om prestaties te leveren die de verwachtingen overtreffen.                       |
| Mijn leidinggevende heeft voortdurend en regelmatig persoonlijk contact met mijn interne en externe klanten .                                              | Mijn leidinggevende heeft voortdurend en regelmatig persoonlijk contact met mijn interne en externe klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers en audittees).                          |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat mijn afdeling voortdurend informatie verzamelt over de behoeften en voorkeuren van onze klanten .                     | Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat mijn afdeling voortdurend informatie verzamelt over de behoeften en voorkeuren van onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers en audittees). |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat medewerkers ervaringen opdoen die hen helpen bij hun aanpassing en hun integratie in de cultuur van onze organisatie. | Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat medewerkers ervaringen opdoen die hen helpen bij hun integratie in de cultuur van onze organisatie.                                         |
| Mijn leidinggevende coördineert regelmatig met managers van andere afdelingen van mijn organisatie.                                                        | Mijn leidinggevende overlegt regelmatig met managers van andere afdelingen van mijn organisatie.                                                                                 |
| Mijn leidinggevende vergroot de competitie in mijn afdeling door anderen te stimuleren diensten en/of producten te leveren die voor de klanten een         | Mijn leidinggevende vergroot de competitie in mijn afdeling door anderen te stimuleren diensten en/of producten te leveren die voor de klanten                                   |



|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| prettige verrassing zijn omdat ze hun verwachtingen overtreffen.                                                                                                                                   | (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees) een prettige verrassing zijn omdat ze hun verwachtingen overtreffen.                                                                                                                               |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat wij vaststellen in hoeverre wij tegemoetkomen aan de verwachtingen van onze klanten.                                                                          | Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat wij vaststellen in hoeverre wij tegemoetkomen aan de verwachtingen van onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees).                                                                          |
| Mijn leidinggevende betreft de klanten bij de planning en de beoordelingen van mijn afdeling.                                                                                                      | Mijn leidinggevende betreft de klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees) bij de planning en de beoordelingen van mijn afdeling.                                                                                                      |
| Ik zorg ervoor dat in mijn afdeling regelmatig rapporten en beoordelingen worden uitgebracht.                                                                                                      | Ik zorg ervoor dat over mijn afdeling regelmatig managementinformatie wordt uitgebracht.                                                                                                                                                      |
| Ik werk met meetsystemen die voortdurend zowel de werkprocessen als de resultaten meten.                                                                                                           | Ik werk met meetsystemen die voortdurend zowel de voortgang van audits als de auditresultaten meten.                                                                                                                                          |
| Ik zorg ervoor dat alles wat wij doen erop is gericht onze klanten beter van dienst te zijn.                                                                                                       | Ik zorg ervoor dat alles wat wij doen erop is gericht onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees) beter van dienst te zijn.                                                                                                       |
| Ik heb voortdurend en regelmatig persoonlijk contact met mijn interne en externe klanten.                                                                                                          | Ik heb voortdurend en regelmatig persoonlijk contact met mijn interne en externe klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees).                                                                                                          |
| Ik zorg ervoor dat mijn afdeling voortdurend informatie verzamelt over de behoeften en voorkeuren van onze klanten.                                                                                | Ik zorg ervoor dat mijn afdeling voortdurend informatie verzamelt over de behoeften en voorkeuren van onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees).                                                                                |
| Ik vergroot de competitie in mijn afdeling door anderen te stimuleren diensten en/of producten te leveren die voor de klanten een prettige verrassing zijn omdat ze hun verwachtingen overtreffen. | Ik vergroot de competitie in mijn afdeling door anderen te stimuleren diensten en/of producten te leveren die voor de klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees) een prettige verrassing zijn omdat ze hun verwachtingen overtreffen. |
| Ik zorg ervoor dat wij vaststellen in hoeverre wij tegemoetkomen aan de verwachtingen van onze klanten.                                                                                            | Ik zorg ervoor dat wij vaststellen in hoeverre wij tegemoetkomen aan de verwachtingen van onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers en audittees).                                                                                            |
| Ik betrek de klanten bij de planning en de beoordelingen van mijn afdeling.                                                                                                                        | Ik betrek de klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers en audittees) bij de planning en de beoordelingen van mijn afdeling.                                                                                                                        |

Daarnaast bleek de vraag ‘hoeveel medewerkers zijn op uw afdeling werkzaam?’ multi-interpretabel te zijn. Uit de pilotrespons bleek duidelijk dat grotere auditdiensten vaak over meerdere afdelingen is verdeeld, wat een potentiële bias oplevert voor de onderzoeksresultaten. Daarom is deze vraag gewijzigd naar: ‘Hoeveel personen zijn binnen de auditdienst in uw organisatie werkzaam?’

## BIJLAGE IV: VRAGENLIJST

### Deel 1 van 5: Inleidende vragen

Hieronder volgen zes inleidende vragen. De vragen met een asterisk (\*) zijn verplicht.

**1. Bent u werkzaam op een afdeling die als taakstelling heeft het uitvoeren van audits binnen de organisatie waar de afdeling onderdeel van uitmaakt?\***

*Audits zijn toetsende onderzoeken waarbij wordt vastgesteld of de werkelijkheid en de norm aan elkaar gelijk zijn.*

☐ Ja    ☐ Nee

*Indien een respondent op vraag 1 'nee' antwoordt, wordt direct de volgende melding vertoond en de vragenlijst afgesloten.*

Einde vragenlijst

Helaas behoort u niet tot de doelgroep van dit onderzoek. Hartelijk dank voor uw interesse.

**2. Hoeveel jaar bent u werkzaam binnen uw huidige organisatie?\***

*Het gaat om het totaal aantal jaren dat u werkzaam bent binnen uw huidige organisatie. Indien u verschillende functies heeft gehad of op verschillende afdelingen werkzaam bent geweest, telt u het totaal bij elkaar op.*

- ☐ Minder dan 0,5 jaar
- ☐ 0,5 tot 1 jaar
- ☐ 1 tot 5 jaar
- ☐ 5 tot 10 jaar
- ☐ Langer dan 10 jaar

**3. Hoeveel jaar bent u werkzaam binnen uw huidige afdeling?\***

*Het gaat om het totaal aantal jaren dat u werkzaam bent op uw huidige afdeling. Indien u verschillende functies heeft gehad binnen deze afdeling, telt u het totaal bij elkaar op.*

- ☐ Minder dan 0,5 jaar
- ☐ 0,5 tot 1 jaar
- ☐ 1 tot 5 jaar
- ☐ 5 tot 10 jaar
- ☐ Langer dan 10 jaar

**4. Wat is uw huidige functie?\***

*Kies de functie die het meest overeenkomt met uw functie.*

- ☐ Chief Audit Executive
- ☐ Audit Manager
- ☐ Senior Auditor / Lead Auditor
- ☐ (Assistent) Auditor / (Assistent) Accountant
- ☐ Medewerker Vaktechniek
- ☐ Secretaresse / Administratief Medewerker

*Indien een respondent op vraag 4 'Chief Audit Executive' of 'Audit Manager' antwoordt, krijgt de respondent vragen voorgeld om de eigen leiderschapsrollen te beoordelen. In alle andere gevallen wordt aan de respondent gevraagd het gedrag van zijn of haar leidinggevende te beoordelen.*

( ) Anders, namelijk...: \_\_\_\_\_

*Vraag 4a wordt alleen getoond aan respondenten die op vraag 4 'Chief Audit Executive' of 'Audit Manager' antwoorden.*

**4a. Aan hoeveel medewerkers geeft u leiding?\***

- ( ) 0-5  
 ( ) 6-15  
 ( ) 16-25  
 ( ) 26-50  
 ( ) 51-100  
 ( ) Meer dan 100

**5. Welke opleiding heeft u gevolgd ten aanzien van het vak auditing?\***

*Meerdere antwoorden zijn mogelijk*

- ☐ Register Accountant (RA)  
☐ Register EDP Auditor (RE)  
☐ Register Operational Auditor (RO)  
☐ Post HBO opleiding Accountancy  
☐ Post HBO opleiding IT Auditing  
☐ Post HBO opleiding Operational Auditing  
☐ Anders, namelijk: \_\_\_\_\_  
☐ Geen

**6. Hoe tevreden bent u met onderstaande aspecten van uw werk?\***

*Hoe meer sterren u selecteert, hoe hoger uw tevredenheid is*

|                                         | De mate waarin ik tevreden ben met... |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. De inhoud van mijn functie           | _____                                 |
| 2. De wijze waarop ik wordt aangestuurd | _____                                 |
| 3. De samenwerking met collega's        | _____                                 |

**Deel 2 van 5: Vragen over de taakstelling van uw afdeling**

Hieronder volgen vijf vragen over de taakstelling van uw afdeling. De vragen met een asterisk (\*) zijn verplicht.

**1. Hoeveel van de door uw afdeling uitgevoerde opdrachten kunnen (voornamelijk) worden gecategoriseerd als (1) compliance audits, (2) financial audits, (3) IT audits, (4) operational audits en (5) adviesopdrachten?\***

- Voorbeelden van compliance audits zijn onderzoeken waarbij wordt vastgesteld in hoeverre de organisatie voldoet aan relevante wet- en regelgeving.

- Voorbeelden van adviesopdrachten zijn opdrachten waarbij geen audit wordt uitgevoerd, maar in overleg met de opdrachtgever werkzaamheden worden uitgevoerd ter verbetering van de organisatie.

|                       | Zeer veel | Veel | Gemiddeld | Weinig | Zeer weinig |
|-----------------------|-----------|------|-----------|--------|-------------|
| 1. Compliance audits  | ( )       | ( )  | ( )       | ( )    | ( )         |
| 2. Financial audits   | ( )       | ( )  | ( )       | ( )    | ( )         |
| 3. IT audits          | ( )       | ( )  | ( )       | ( )    | ( )         |
| 4. Operational audits | ( )       | ( )  | ( )       | ( )    | ( )         |
| 5. Adviesopdrachten   | ( )       | ( )  | ( )       | ( )    | ( )         |

**2. Hoeveel van de door uw afdeling uitgevoerde audits kennen (1) een gestandaardiseerde aanpak en (2) een hoge mate van vergelijkbaarheid?\***

- Voorbeelden van een gestandaardiseerde aanpak zijn onderzoeken op basis van voorgeschreven auditinstructies, SOx normering, ISO normering, HRA en wet- en regelgeving.

- Bij een hoge mate van vergelijkbaarheid kan de (uiteindelijke) gebruiker van auditrapporten onder andere verschillende perioden, verschillende organisatieonderdelen of verschillende organisaties met elkaar vergelijken. Voorbeelden hiervan zijn onderzoeken naar de betrouwbaarheid van de jaarrekening en compliant met wet- en regelgeving.

|                                    | Zeer veel | Veel | Gemiddeld | Weinig | Zeer weinig |
|------------------------------------|-----------|------|-----------|--------|-------------|
| 1. Gestandaardiseerde aanpak       | ( )       | ( )  | ( )       | ( )    | ( )         |
| 2. Hoge mate van vergelijkbaarheid | ( )       | ( )  | ( )       | ( )    | ( )         |

**3. Aan welke functionaris / welk orgaan rapporteert uw afdeling formeel?\***

*Meerdere antwoorden mogelijk.*

- ☐ Audit Commissie / Raad van Commissarissen / Raad van Toezicht  
☐ CEO / Raad van Bestuur  
☐ CFO / Financieel directeur  
☐ Hoger management  
☐ Controller  
☐ Anders, namelijk...: \_\_\_\_\_\*

**4. Ten behoeve van welke functionaris / welk orgaan voert u voornamelijk werkzaamheden uit?\***

*Meerdere antwoorden mogelijk.*

- ☐ Maatschappelijk verkeer  
☐ Toezichthouder  
☐ Externe accountant  
☐ Audit Commissie / Raad van Commissarissen / Raad van Toezicht  
☐ CEO / Raad van Bestuur  
☐ CFO / Financieel directeur  
☐ Hoger management  
☐ Midden- en lager management  
☐ Controller  
☐ Anders, namelijk...: \_\_\_\_\_\*

**5. Hoeveel procent van de opdrachten die uw afdeling uitvoert, hebben uiteindelijk een externe werking?\***

*Voorbeelden hiervan zijn de accountantsverklaring inzake de jaarrekening, ISO certificering en werkzaamheden in opdracht of ten behoeve van de toezichthouder.*

- ☐ 0% tot 20%  
☐ 20% tot 40%  
☐ 40% tot 60%  
☐ 60% tot 80%  
☐ 80% tot 100%

*In onderstaande vragen berekent de tool hoeveel punten zijn verdeeld. Indien niet exact 100 punten zijn verdeeld, wordt een foutmelding getoond.*

**Deel 3 van 5: Vragen over de cultuur op uw afdeling**

In dit gedeelte van de vragenlijst beoordeelt u de cultuur van de afdeling waar u werkzaam op bent. Goede of foute antwoorden bestaan niet, evenmin als een goede of foute cultuur.

**TOELICHTING**

Hieronder volgen stellingen over de zes centrale dimensies van organisatiecultuur. Per dimensie zijn vier uitspraken opgenomen die betrekking (kunnen) hebben op uw afdeling. Verdeel over deze vier uitspraken 100 punten, afhankelijk van de mate waarin elke uitspraak past bij uw eigen afdeling. Ken een groot aantal punten toe aan de uitspraak die volgens u past bij uw afdeling. Een voorbeeld: als u meent dat uitspraak A sterk overeenkomt met uw afdeling, de uitspraken B en C daarmee enigszins overeenkomen en uitspraak D nauwelijks, geef dan 55 punten aan A, 20 punten aan B en C elk en 5 punten aan D. Let erop dat het totaal voor elke vraag uitkomt op 100.

**Dimensie 1: Dominante kenmerken\***

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, heeft een zeer persoonlijk karakter. De afdeling heeft veel weg van een grote familie. De medewerkers van de afdeling lijken veel met elkaar gemeen te hebben.

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De medewerkers van de afdeling zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, is sterk resultaatgericht. Afronding van het werk heeft de hoogste prioriteit. De medewerkers van de afdeling zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de medewerkers van de afdeling doen.

**Dimensie 2: De leiding van mijn afdeling\***

\_\_\_\_\_ De leiding van de afdeling waar ik werkzaam ben, gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.

\_\_\_\_\_ De leiding van de afdeling waar ik werkzaam ben, spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.

\_\_\_\_\_ De leiding van de afdeling waar ik werkzaam ben, geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling en resultaatgerichtheid.

\_\_\_\_\_ De leiding van de afdeling waar ik werkzaam ben, geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en geeft de indruk dat de afdeling een soepel draaiende, efficiënte afdeling is.

**Dimensie 3: Personeelsmanagement\***

\_\_\_\_\_ De over het algemeen overheersende managementstijl van de afdeling waar ik werkzaam ben, wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.

\_\_\_\_\_ De over het algemeen overheersende managementstijl van de afdeling waar ik werkzaam ben, wordt gekenmerkt door het stimuleren van persoonlijke risicobereidheid en vernieuwingsgezindheid. Aan medewerkers wordt over het algemeen een hoge mate van vrijheid gegeven.

\_\_\_\_\_ De over het algemeen overheersende managementstijl van de afdeling waar ik werkzaam ben, wordt gekenmerkt door competentie en prestatiegerichtheid.

\_\_\_\_\_ De over het algemeen overheersende managementstijl van de afdeling waar ik werkzaam ben, wordt gekenmerkt door voorschriften, voorspelbaarheid en prestatiegerichtheid.

#### **Dimensie 4: Bindmiddel van de afdeling\***

\_\_\_\_\_ Het bindmiddel van de afdeling waar ik werkzaam ben, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel.

\_\_\_\_\_ Het bindmiddel van de afdeling waar ik werkzaam ben, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven toonaangevend te zijn.

\_\_\_\_\_ Het bindmiddel van de afdeling waar ik werkzaam ben, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Prestatiegerichtheid en competitie zijn gangbare thema's.

\_\_\_\_\_ Het bindmiddel van de afdeling waar ik werkzaam ben, bestaat uit formele regels en beleidstukken. Instandhouding van een soepel draaiende afdeling is belangrijk.

#### **Dimensie 5: Strategische accenten\***

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, legt de nadruk op het vernieuwen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, legt de nadruk op wedijverend gedrag en het behalen van prestaties. Toonaangevend zijn en het bereiken van ambitieuze doelstellingen, spelen de hoofdrol.

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, legt de nadruk op behoud van het bestaan en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering van werkzaamheden spelen de hoofdrol.

#### **Dimensie 6: Succescriteria\***

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, definieert succes op grond van de ontwikkeling van medewerkers, teamwerk en de betrokkenheid van medewerkers.

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, definieert succes als het ontwikkelen van nieuwe standaarden en diensten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en toonaangevend.

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, definieert succes als het zijn van de beste audit afdeling.

\_\_\_\_\_ De afdeling waar ik werkzaam ben, definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Het tijdig en betrouwbaar opleveren van onderzoeksresultaten zijn van cruciaal belang. Sturing op urenbesteding is niet weg te denken.

### **Deel 4 van 5: Vragen over de samenstelling van uw afdeling**

Hieronder volgen zes vragen over de samenstelling van uw afdeling. De vragen met een asterisk (\*) zijn verplicht.

#### **1. Hoeveel personen zijn binnen de auditdienst in uw organisatie werkzaam?\***

*Indien de auditdienst waar u werkzaam voor bent, uit meerdere afdelingen bestaat, telt u het totaal bij elkaar op. Het betreft het aantal medewerkers; niet het aantal FTE's. Maak een inschatting indien onbekend.*

**2. Uit hoeveel personen bestaat de leiding van de auditdienst waar u werkzaam voor bent?\***

*Indien de auditdienst waar u werkzaam voor bent, uit meerdere afdelingen bestaat, telt u het totaal bij elkaar op. Maak een inschatting indien onbekend. Met leiding wordt bedoeld: Chief Audit Executive en manager.*

---

**3. Wat is de gemiddelde leeftijd van medewerkers van de auditdienst waar u werkzaam voor bent?\***

*Maak een inschatting indien onbekend.*

- ☐ Jonger dan 30 jaar
- ☐ 30 tot 35 jaar
- ☐ 35 tot 40 jaar
- ☐ 40 tot 45 jaar
- ☐ 45 tot 50 jaar
- ☐ 50 tot 55 jaar
- ☐ 55 tot 60 jaar
- ☐ 60 jaar of ouder

**4. Wat is de gemiddelde leeftijd van de leiding van de auditdienst waar u werkzaam voor bent?\***

*Maak een inschatting indien onbekend. Met leiding wordt bedoeld: Chief Audit Executive en manager.*

- ☐ Jonger dan 30 jaar
- ☐ 30 tot 35 jaar
- ☐ 35 tot 40 jaar
- ☐ 40 tot 45 jaar
- ☐ 45 tot 50 jaar
- ☐ 50 tot 55 jaar
- ☐ 55 tot 60 jaar
- ☐ 60 jaar of ouder

**5. Hoeveel procent van de medewerkers van de auditdienst waar u werkzaam voor bent, is vrouw?\***

*Maak een inschatting indien onbekend.*

- ☐ 0% tot 20%
- ☐ 20% tot 40%
- ☐ 40% tot 60%
- ☐ 60% tot 80%
- ☐ 80% tot 100%

**6. Hoeveel procent van de leiding van de auditdienst waar u werkzaam voor bent, is vrouw?\***

*Maak een inschatting indien onbekend. Met leiding wordt bedoeld: Chief Audit Executive en manager.*

- ☐ 0% tot 20%
- ☐ 20% tot 40%
- ☐ 40% tot 60%
- ☐ 60% tot 80%
- ☐ 80% tot 100%

*Onderstaande stellingen in 'Vragen over het leiderschap op uw afdeling' worden uitsluitend voorgelegd aan respondenten die niet de functie CAE of Audit Manager vervullen.*

## Deel 5 van 5: Vragen over het leiderschap op uw afdeling (1/3)

Dit is het laatste verplichte gedeelte van de vragenlijst. Dit gedeelte van de vragenlijst bestaat uit drie pagina's.

In dit gedeelte van de vragenlijst wordt u gevraagd een algemeen beeld te schetsen van het leiderschap op uw afdeling.

### Hoe beoordeelt u over het algemeen het leiderschap op uw afdeling?\*

Neemt u in gedachte het algemeen beeld dat u heeft over de afdeling waar u werkzaam op bent en beantwoordt onderstaande stellingen zoals u dit het grootste deel van de tijd ervaart. Bent u niet zeker van een antwoord, geef dan een zo goed mogelijke schatting.

Gebruik voor uw beoordeling de onderstaande schaal.

5 – Volstrekt mee eens

4 – Tamelijk mee eens

3 – Een beetje mee eens en/of een beetje mee oneens

2 – Tamelijk mee oneens

1 – Volstrekt mee oneens

|                                                                                                                                                                               | 5   | 4   | 3   | 2   | 1   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Mijn leidinggevende zet andere leden van mijn afdeling ertoe aan nieuwe ideeën en werkwijzen te bedenken en aan hem of haar voor te leggen.                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mijn leidinggevende komt regelmatig met nieuwe, creatieve ideeën voor processen, producten of procedures voor mijn organisatie.                                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mijn leidinggevende laat de mensen in mijn afdeling steeds opnieuw weten wat zijn of haar toekomstvisie is, en versterkt die ook.                                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Wanneer mijn leidinggevende de toekomstvisie ter sprake brengt, verwoordt hij of zij de verbeeldingskracht en de emotionele betrokkenheid van anderen.                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mijn leidinggevende zet iedereen in mijn omgeving ertoe aan alles wat zij doen voortdurend te verbeteren en op peil te houden.                                                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mijn leidinggevende geeft als groepslid leiding en zorgt ervoor dat voldoende aandacht wordt geschonken aan zowel de taakvervulling als de interpersoonlijke verhoudingen.    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mijn leidinggevende bevordert vertrouwen en openheid door mensen die met hun zorgen of problemen bij hem of haar aankloppen, te tonen dat hij of zij hun zienswijze begrijpt. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mijn leidinggevende geeft anderen taken en verantwoordelijkheden die hun kansen bieden voor persoonlijke groei en ontwikkeling.                                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat alle medewerkers goed op de hoogte zijn van het beleid en de doelstellingen van onze afdeling.                                           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mijn leidinggevende laat de mensen in mijn afdeling duidelijk weten wat hij of zij van hen verwacht.                                                                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |



|                                                                                                                                                                                        |                       |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat in mijn afdeling regelmatig managementinformatie wordt uitgebracht.                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ter bevordering van de coördinatie zorgt mijn leidinggevende er in mijn organisatie voor dat de verspreiding van informatie niet beperkt blijft tot de grenzen van de functiegebieden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende bevordert een gevoel van competitie dat de medewerkers helpt beter te presteren dan medewerkers van andere afdelingen.                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat alles wat wij doen erop is gericht onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees) beter van dienst te zijn.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende vormt samenhangende teams van mensen die zich ergens voor willen inzetten.                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende geeft zijn of haar ondergeschikten regelmatig feedback over hun prestaties.                                                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende werkt met meetsystemen die voortdurend zowel de auditprocessen als de auditresultaten meten.                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende houdt voortdurend de sterke en zwakke kanten van onze beste concurrenten in de gaten, en laat mijn afdeling weten hoe wij er ten opzichte van hen voor staan.      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende eist van zijn of haar medewerkers dat zij keihard werken en een hoge productie leveren.                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|                                                                                                                                                                                        | <b>5</b>              | <b>4</b>              | <b>3</b>              | <b>2</b>              | <b>1</b>              |
| Mijn leidinggevende zorgt voor de middelen die nodig zijn om de vernieuwende ideeën van anderen te kunnen implementeren, of helpt hen die zelf te verwerven.                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende schept een werkklimaat waarin experimenten en creativiteit worden erkend en beloond.                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende stimuleert al zijn of haar medewerkers voortdurend kleine verbeteringen aan te brengen in de manier waarop zij hun werk doen.                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wanneer mijn leidinggevende de leiding heeft over een groep, zorgt hij of zij voor samenwerking tussen de groepsleden en voor een positieve oplossing van conflicten.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wanneer mijn leidinggevende anderen vertelt dat ze iets niet goed doen, bevordert hij of zij daarmee eerder een verbetering van hun functioneren dan afweer en boosheid.               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende begeleidt zijn of haar ondergeschikten regelmatig om hun managementvaardigheden te verbeteren, zodat zij betere resultaten kunnen bereiken.                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                                                                                                              |          |          |          |          |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Mijn leidinggevende interpreteert en vereenvoudigt complexe informatie zodanig, dat anderen daar uit wijs kunnen worden en dat die informatie overal in de organisatie kan worden verspreid. | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende zet mijn afdeling aan tot concurrentieprestaties van topklasse waar het gaat om dienstverlening en/of producten.                                                         | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende stelt ambitieuze doelstellingen vast, die zijn of haar medewerkers uitdagen om prestaties te leveren die de verwachtingen overtreffen.                                   | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende heeft voortdurend en regelmatig persoonlijk contact met mijn interne en externe klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers en audittees).                                      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat mijn afdeling voortdurend informatie verzamelt over de behoeften en voorkeuren van onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers en audittees).             | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende helpt anderen zich een nieuwe toekomst voor te stellen die zowel kansen als waarschijnlijkheden inhoudt.                                                                 | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende is voortdurend bezig met verbetering van de processen om resultaten te behalen.                                                                                          | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende helpt zijn of haar medewerkers bij hun streven naar verbetering in alle aspecten van hun bestaan, en niet alleen voor handelingen die met hun werk te maken hebben.      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende bevordert op mijn afdeling een effectieve uitwisseling van informatie en probleemoplossingen.                                                                            | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende helpt anderen actief zich voor te bereiden op hogere functies in de organisatie.                                                                                         | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat anderen een duidelijk beeld hebben van de plaats die hun taak inneemt tussen die van anderen in de organisatie.                                         | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende zorgt in mijn afdeling voor ceremoniën en beloningen die de waarden en de cultuur van onze organisatie ten goede komen.                                                  | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende schept een werksfeer waarin de mensen in mijn afdeling streven naar hogere prestatieniveaus dan die van de concurrentie.                                                 | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
|                                                                                                                                                                                              | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| Wanneer iemand met een nieuw idee komt, verleent mijn leidinggevende de nodige steun om het erdoor te krijgen.                                                                               | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende verwoordt een duidelijke visie op wat in de toekomst kan worden bereikt.                                                                                                 | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |
| Mijn leidinggevende heeft een duidelijke strategie ontwikkeld om mijn afdeling te helpen de toekomstvisie op succesvolle wijze te verwezenlijken.                                            | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mijn leidinggevende bevordert in mijn afdeling een werkklimaat waarin voortdurend wordt gestreefd naar verbetering.                                                                                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende schept een werksfeer waarin participatie en betrokkenheid bij beslissingen worden gestimuleerd en beloond.                                                                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wanneer mensen van mijn afdeling hun problemen aan mijn leidinggevende voorleggen, communiceert hij of zij op een ondersteunende manier.                                                                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende luistert aandachtig en onbevooroordeeld naar anderen wanneer die met ideeën komen, ook al is hij of zij het er niet mee eens.                                                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat andere mensen in mijn afdeling de gelegenheid krijgen voor persoonlijke groei en ontwikkeling.                                                                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende bevordert een werkomgeving waarin zowel leidinggevend als ondergeschikten van elkaar leren en elkaar helpen bij hun ontwikkeling.                                                                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat medewerkers ervaringen opdoen die hen helpen bij hun integratie in de cultuur van onze organisatie.                                                                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende houdt goed in de gaten hoe mijn afdeling functioneert.                                                                                                                                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende heeft een controlesysteem ingevoerd om ervoor te zorgen dat de kwaliteit, de dienstverlening, de kostenbeheersing en de productiviteit van mijn afdeling op het gewenste peil blijven.                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende overlegt regelmatig met managers van andere afdelingen van mijn organisatie.                                                                                                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende vergroot de competitie in mijn afdeling door anderen te stimuleren diensten en/of producten te leveren die voor de klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees) een prettige verrassing zijn omdat ze hun verwachtingen overtreffen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende motiveert en bezielt anderen om hun werk nog beter te doen.                                                                                                                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Door andere mensen op mijn afdeling meer zeggenschap over hun eigen taakuitvoering te geven, bevordert mijn leidinggevende de totstandkoming van een motiverend werkklimaat dat op alle betrokkenen een bezielende werking heeft.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat wij vaststellen in hoeverre wij tegemoetkomen aan de verwachtingen van onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees).                                                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn leidinggevende betreft de klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees) bij de planning en de beoordelingen van mijn afdeling.                                                                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*Respondenten worden doorgeleid naar de afsluitende vragen.*

*Onderstaande stellingen in 'Vragen over uw leiderschapsrol' worden uitsluitend voorgelegd aan respondenten die wél de functie CAE of Audit Manager vervullen.*

## Deel 5 van 5: Vragen over uw leiderschapsrol (1/3)

Dit is het laatste verplichte gedeelte van de vragenlijst. Dit gedeelte van de vragenlijst bestaat uit drie pagina's.

### In welke mate komen onderstaande stellingen overeen met het gedrag dat u over het algemeen vertoont?\*

Beschrijf uw gedrag als manager. Geef een cijfer dat volgens u past bij het gedrag dat u het grootste deel van de tijd vertoont, dus niet aan de hand van het gedrag dat u graag zou willen vertonen. Bent u niet zeker van een antwoord, geef dan een zo goed mogelijke schatting.

Gebruik voor uw beoordeling de onderstaande schaal.

5 – Volstrekt mee eens

4 – Tamelijk mee eens

3 – Een beetje mee eens en/of een beetje mee oneens

2 – Tamelijk mee oneens

1 – Volstrekt mee oneens

|                                                                                                                                                                                | 5   | 4   | 3   | 2   | 1   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ik zet andere leden van mijn afdeling ertoe aan nieuwe ideeën en werkwijzen te bedenken en aan mij voor te leggen.                                                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Ik kom regelmatig met nieuwe, creatieve ideeën voor processen, producten of procedures voor mijn organisatie.                                                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Ik laat de mensen in mijn afdeling steeds opnieuw weten wat mijn toekomstvisie is, en versterk die ook.                                                                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Wanneer ik mijn toekomstvisie ter sprake breng, verwoord ik de verbeeldingskracht en de emotionele betrokkenheid van anderen.                                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Ik zet iedereen in mijn omgeving ertoe aan alles wat zij doen voortdurend te verbeteren en op peil te houden.                                                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Ik vorm samenhangende teams van mensen die zich ergens voor willen inzetten.                                                                                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Als groepslid binnen de afdeling, geef ik leiding en zorg ik ervoor dat voldoende aandacht wordt geschonken aan zowel de taakvervulling als de interpersoonlijke verhoudingen. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Ik geef mijn ondergeschikten regelmatig feedback over hun prestaties.                                                                                                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Ik bevorder vertrouwen en openheid door mensen die met hun zorgen of problemen bij mij aankloppen, te tonen dat ik hun zienswijze begrijp.                                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

|                                                                                                                                                                      |                       |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ik geef anderen taken en verantwoordelijkheden die hun kansen bieden voor persoonlijke groei en ontwikkeling.                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zorg ervoor dat alle medewerkers goed op de hoogte zijn van ons beleid, onze waarden en onze doelstellingen.                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik laat de mensen in mijn afdeling exact en duidelijk weten wat ik van hen verwacht.                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zorg ervoor dat over mijn afdeling regelmatig managementinformatie wordt uitgebracht.                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik werk met meetsystemen die voortdurend zowel de voortgang van audits als de auditresultaten meten.                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ter bevordering van de coördinatie zorg ik er in mijn organisatie voor dat de verspreiding van informatie niet beperkt blijft tot de grenzen van de functiegebieden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik bevorder een gevoel van competitie dat mijn medewerkers helpt beter te presteren dan medewerkers van andere afdelingen.                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik houd voortdurend de sterke en zwakke kanten van onze beste concurrenten in de gaten, en laat mijn afdeling weten hoe wij er ten opzichte van hen voor staan.      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik eis van mijn ondergeschikten dat zij keihard werken en een hoge productie leveren.                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik bevorder in mijn afdeling een sfeer van agressiviteit en intensiteit.                                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zorg ervoor dat alles wat wij doen erop is gericht onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees) beter van dienst te zijn.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|                                                                                                                                                                      | <b>5</b>              | <b>4</b>              | <b>3</b>              | <b>2</b>              | <b>1</b>              |
| Ik zorg voor de middelen die nodig zijn om de vernieuwende ideeën van anderen te kunnen implementeren, of ik help hen die zelf te verwerven.                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik schep een werkklimaat waarin experimenten en creativiteit worden erkend en beloond.                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik help anderen zich een nieuwe toekomst voor te stellen die zowel kansen als waarschijnlijkheden inhoudt.                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik ben voortdurend bezig met verbetering van de processen om resultaten te behalen.                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik stimuleer al mijn mensen voortdurend kleine verbeteringen aan te brengen in de manier waarop zij hun werk doen.                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik bevorder op mijn afdeling een effectieve uitwisseling van informatie en probleemoplossingen.                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                                                                                                                          |                       |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Wanneer ik de leiding heb over een groep, zorg ik voor samenwerking tussen de groepsleden en voor een positieve oplossing van conflicten.                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wanneer ik anderen vertel dat ze iets niet goed doen, bevorder ik daarmee eerder een verbetering van hun functioneren dan afweer en boosheid.                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik begeleid mijn ondergeschikten regelmatig om hun managementvaardigheden te verbeteren, zodat zij betere resultaten kunnen bereiken.                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik help anderen actief zich voor te bereiden op hogere functies in de organisatie.                                                                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zorg ervoor dat anderen een duidelijk beeld hebben van de plaats die hun taak inneemt tussen die van anderen in de organisatie.                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zorg in mijn afdeling voor ceremoniën en beloningen die de waarden en de cultuur van onze organisatie ten goede komen.                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik bevorder in mijn afdeling een rationele, systematische analyse van besluiten (bijvoorbeeld door logische analyse van problemen), om zodoende de complexiteit van belangrijke kwesties te verminderen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik interpreteer en vereenvoudig complexe informatie zodanig, dat anderen daar uit wijs kunnen worden en dat die informatie overal in de organisatie kan worden verspreid.                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik handhaaf een formeel systeem voor de verzameling van informatie afkomstig van andere afdelingen dan die van mij, en voor onze reactie daarop.                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zet mijn afdeling aan tot concurrentieprestaties van topklasse waar het gaat om dienstverlening en/of producten.                                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik schep een werksfeer waarin de mensen in mijn afdeling streven naar hogere prestatieniveaus dan die van de concurrentie.                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik stel ambitieuze doelstellingen vast, die mijn ondergeschikten uitdagen om prestaties te leveren die de normen overtreffen.                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik heb voortdurend en regelmatig persoonlijk contact met mijn interne en externe klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees).                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zorg ervoor dat mijn afdeling voortdurend informatie verzamelt over de behoeften en voorkeuren van onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees).                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|                                                                                                                                                                                                          | <b>5</b>              | <b>4</b>              | <b>3</b>              | <b>2</b>              | <b>1</b>              |
| Wanneer iemand met een nieuw idee komt, verleen ik de nodige steun om het erdoor te krijgen.                                                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik verwoord een duidelijke visie op wat in de toekomst kan worden bereikt.                                                                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                                                                                                                                                               |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ik heb een duidelijke strategie ontwikkeld om mijn afdeling te helpen mijn toekomstvisie op succesvolle wijze te verwezenlijken.                                                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik bevorder in mijn afdeling een werkklimaat waarin voortdurend wordt gestreefd naar verbetering.                                                                                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik help mijn medewerkers bij hun streven naar verbetering in alle aspecten van hun bestaan, en niet alleen voor handelingen die met hun werk te maken hebben.                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik schep een werksfeer waarin participatie en betrokkenheid bij beslissingen worden gestimuleerd en beloond.                                                                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wanneer mensen van mijn afdeling hun problemen aan mij voorleggen, communiceer ik op een ondersteunende manier.                                                                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik luister aandachtig en onbevooroordeeld naar anderen wanneer die met ideeën komen, ook al ben ik het er niet mee eens.                                                                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zorg ervoor dat andere mensen in mijn afdeling gelegenheid krijgen voor persoonlijke groei en ontwikkeling.                                                                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik bevorder een werkomgeving waarin zowel collega's als ondergeschikten van elkaar leren en elkaar helpen bij hun ontwikkeling.                                                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zorg ervoor dat mijn mensen ervaringen opdoen die hen helpen bij hun aanpassing en hun integratie in de cultuur van onze organisatie.                                                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik houd goed in de gaten hoe mijn afdeling functioneert.                                                                                                                                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik heb een controlesysteem ingevoerd om ervoor te zorgen dat de kwaliteit, de dienstverlening, de kostenbeheersing en de productiviteit van mijn afdeling op het gewenste peil blijven.                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik coördineer regelmatig met managers van andere afdelingen van mijn organisatie.                                                                                                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik vorm bij belangrijke organisatorische kwesties teams of taakgroepen met leden van verschillende functiegroepen.                                                                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik vergroot de competitie in mijn afdeling door anderen te stimuleren diensten en/of producten te leveren die voor de klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers of audittees) een prettige verrassing zijn omdat ze hun verwachtingen overtreffen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik motiveer en beziel anderen om hun werk nog beter te doen.                                                                                                                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Door andere mensen op mijn afdeling meer zeggenschap over hun eigen taakuitvoering te geven, bevorder ik de totstandkoming van een motiverend werkklimaat dat op alle betrokkenen een bezielende werking heeft.                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zorg ervoor dat wij vaststellen in hoeverre wij tegemoetkomen aan de verwachtingen van onze klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers en audittees).                                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                                        |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ik betrek de klanten (bijvoorbeeld opdrachtgevers en audittees) bij de planning en de beoordelingen van mijn afdeling. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

### Afsluitende vragen

Hieronder volgen vier afsluitende vragen. Het beantwoorden van deze vragen is optioneel.

#### 1. Wat is uw geslacht?

- ☐ Man  
☐ Vrouw

#### 2. Wat is uw leeftijd?

---

#### 3) Bij welke organisatie bent u werkzaam?

---

#### 4) Wat is uw werksituatie?

- ☐ Vast dienstverband, fulltime  
☐ Vast dienstverband, parttime  
☐ Tijdelijk dienstverband  
☐ Zelfstandige (inhuur of externe medewerker)  
☐ Stagiair  
☐ Anders, namelijk...: \_\_\_\_\_

---

=====Einde van de vragenlijst=====



## BIJLAGE V: COMMUNICATIE OMTRENT DATACOLLECTIE

### 1. Bericht op social media



#### Doe mee aan het onderzoek over leiderschap en cultuur bij auditdiensten en maak kans op een Bol.com waardebon\*!

[Edit article](#)

Published on October 10, 2016



Annabel Laurensen - de Jager  
Motivated to improve organizations

12 3 1

De onderwerpen *Cultuur* en *Leiderschap* genieten al langere tijd de aandacht van organisaties, organisatieadviseurs en – in meer of mindere mate – auditdiensten in Nederland. Dit is niet verwonderlijk, aangezien in de literatuur wordt verondersteld dat cultuur een bepalende factor is bij het behalen van doelstellingen. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat het gedrag van leidinggevendenden correleert met de aanwezige cultuur binnen organisaties. In de afgelopen jaren zijn de culturen en leiderschapstijlen van organisaties meermalen onderzocht. Maar hoe zit het eigenlijk met de cultuur en de toegepaste leiderschapstijlen binnen auditdiensten in Nederland?

Ook voor auditdiensten is het van belang om inzicht te hebben in de cultuur en de toegepaste leiderschapstijlen. Als de aanwezige cultuur invloed heeft op het behalen van doelstellingen van organisaties, is het immers niet ondenkbaar dat de cultuur binnen auditdiensten mede bepalend is voor in hoeverre de auditdienst de eigen doelstellingen realiseert. Daarnaast wordt in de literatuur verondersteld dat leiders, middels hun gedrag of toegepaste leiderschapstijlen, invloed hebben op de cultuur. Dit impliceert dat de leiders binnen auditdiensten invloed hebben op de mate waarin doelstellingen van de afdeling of auditdienst worden gerealiseerd.

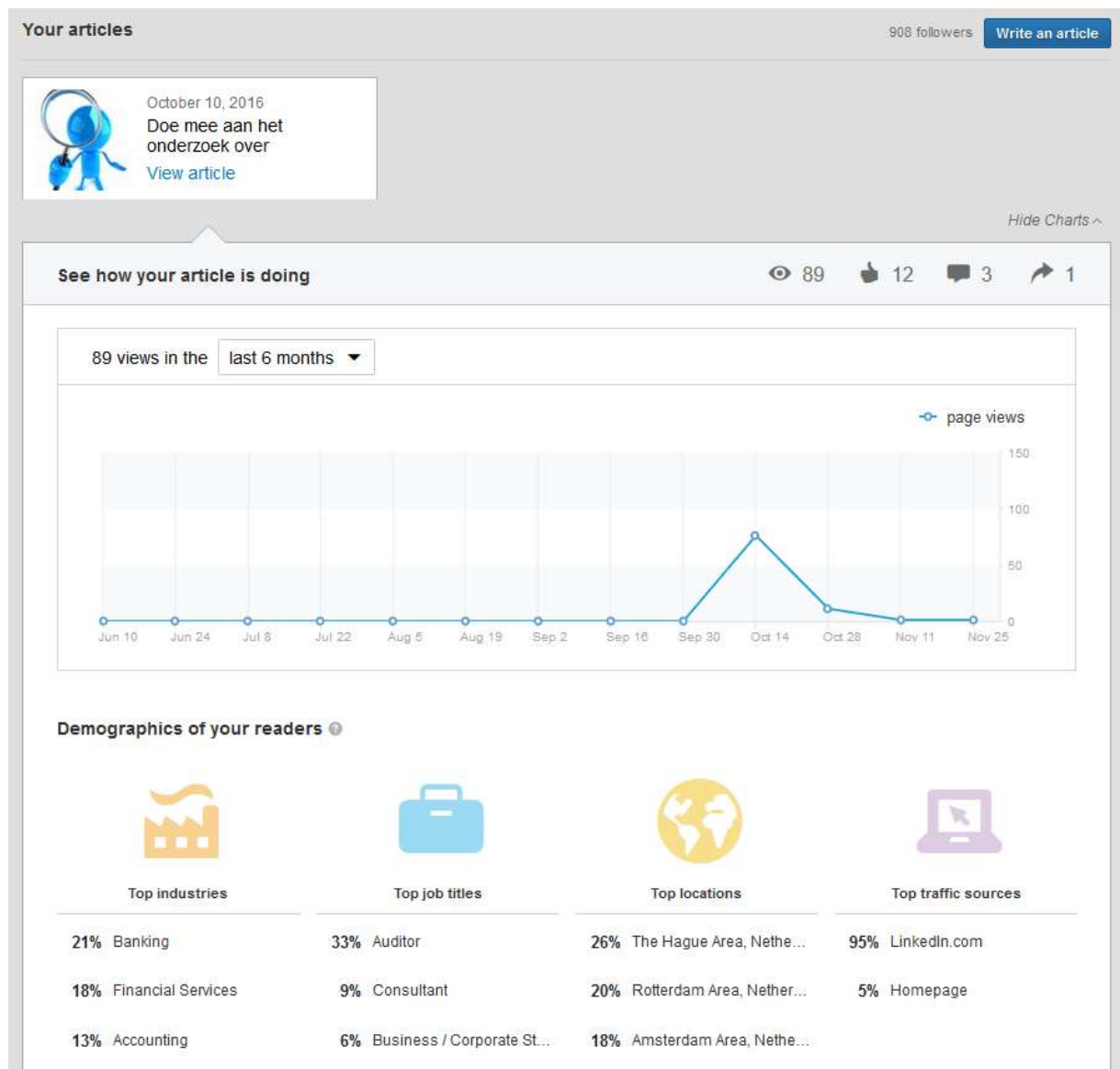
In het kader van mijn post-master studie tot Register Operational Auditor, ben ik een onderzoek gestart naar *Leiderschap en cultuur binnen auditdiensten in Nederland*. In dit onderzoek wil ik inzichtelijk maken welke leiderschapstijlen worden toegepast binnen de verschillende type auditdiensten en wat de relatie is met de aanwezige cultuur. Hiervoor heb ik een vragenlijst ontwikkeld; ik wil u graag vragen deze vragenlijst in te vullen. Het invullen van deze enquête kost u ongeveer 10 tot 15 minuten.

U start de enquête door te klikken op onderstaande link: <https://www.surveymzmo.com/s3/3102788/Leiderschap-binnen-auditdiensten>

Als dank voor het volledig invullen van de enquête, ontvangt u kosteloos een analyse van het vertoond leiderschap en de cultuur op uw afdeling. Ook maakt u kans op een Bol.com cadeaubon ter waarde van €30,-\*.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw deelname!

## 1. Bericht op social media - statistieken



## 2. Bericht op website IIA



### Leiderschap en cultuur bij auditdiensten

*Doe mee aan dit onderzoek over leiderschap en cultuur bij auditdiensten en maak kans op een Bol.com waardebon\*!*

De onderwerpen Cultuur en Leiderschap genieten al langere tijd de aandacht van organisaties, organisatieadviseurs en – in meer of mindere mate – auditdiensten in Nederland. Dit is niet verwonderlijk, aangezien in de literatuur wordt verondersteld dat cultuur een bepalende factor is bij het behalen van doelstellingen. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat het gedrag van leidinggevendenden correleert met de aanwezige cultuur binnen organisaties. In de afgelopen jaren zijn de culturen en leiderschapsstijlen van organisaties meermalen onderzocht. **Maar hoe zit het eigenlijk met de cultuur en de toegepaste leiderschapsstijlen binnen auditdiensten in Nederland?**

Ook voor auditdiensten is het van belang om inzicht te hebben in de cultuur en de toegepaste leiderschapsstijlen. Als de aanwezige cultuur invloed heeft op het behalen van doelstellingen van organisaties, is het immers niet ondenkbaar dat de cultuur binnen auditdiensten mede bepalend is voor in hoeverre de auditdienst de eigen doelstellingen realiseert. Daarnaast wordt in de literatuur verondersteld dat leiders, middels hun gedrag of toegepaste leiderschapsstijlen, invloed hebben op de cultuur. Dit impliceert dat de leiders binnen auditdiensten invloed hebben op de mate waarin doelstellingen van de afdeling of auditdienst worden gerealiseerd.

In het kader van haar post-master studie tot Register Operational Auditor is Annabel Laurensen - de Jager een onderzoek gestart naar Leiderschap en cultuur binnen auditdiensten in Nederland. In dit onderzoek wil ze inzichtelijk maken welke leiderschapsstijlen worden toegepast binnen de verschillende type auditdiensten en wat de relatie is met de aanwezige cultuur. U kunt meewerken aan het onderzoek door een vragenlijst in te vullen. Dit kost u ongeveer 10 tot 15 minuten.

#### [Enquete Leiderschap en cultuur bij auditdiensten](#)

Als dank voor het volledig invullen van de enquête ontvangt u kosteloos een analyse van het vertoonde leiderschap en de cultuur op uw afdeling. Ook maakt u kans op een Bol.com cadeaubon ter waarde van €30,-\*.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw deelname!

\*Voor elke 30 volledig ingevulde enquêtes wordt een cadeaubon van Bol.com verloot. Er worden maximaal zes cadeaubonnen verloot.

[Terug naar het nieuwsoverzicht.](#)

### 3. Email met uitnodiging

Onderzoek naar leiderschap en cultuur binnen auditdiensten in Nederland

 [Inbox](#) 

 **Annabel Laurensen - de Jager** <invites@mailier.surveygizmo.com> [Afmelden](#)  
aan mij 

Geachte John Smith,

In het kader van mijn post-master studie tot Register Operational Auditor ben ik bezig met onderzoek naar het leiderschap binnen auditdiensten in Nederland en de relatie hiervan met het type auditdienst en de heersende afdelingscultuur. Ten behoeve van dit onderzoek heb ik een vragenlijst ontwikkeld.

Deze enquête is bestemd voor iedereen die in Nederland werkzaam is op een afdeling die (voornamelijk) als taakstelling heeft het uitvoeren van audits binnen de organisatie waar de afdeling onderdeel van uitmaakt. Als u zich hierin herkent, vraag ik u om deze enquête in te vullen. Het invullen van deze enquête kost u ongeveer 10 tot 15 minuten.

[Klik op deze link om de vragenlijst te starten](#)

Als dank voor het volledig invullen van de enquête, ontvangt u kosteloos een analyse van het vertoond leiderschap en de cultuur op uw afdeling. Ook maakt u kans op een Bol.com cadeaubon ter waarde van €30,-\*. Als u aan het eind van deze enquête uw gegevens achterlaat, ontvangt u tevens de rapportage over het onderzoek per email.

Uiteraard wordt met de door u verstrekte gegevens vertrouwelijk omgegaan. De in de rapportage opgenomen gegevens zijn niet naar personen herleidbaar. De resultaten van dit onderzoek worden begin 2017 gepubliceerd op [www.auditing.nl](http://www.auditing.nl).

Mocht u naar aanleiding van de enquête vragen of opmerkingen hebben, schroom dan niet om contact met mij op te nemen. Mijn contactgegevens vindt u hieronder.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw deelname!

Met vriendelijke groet,  
Annabel Laurensen - de Jager

Tel: 06-38462227  
E-mail: [annabel.laurensen@student.eur.nl](mailto:annabel.laurensen@student.eur.nl)

\*Voor elke 30 volledig ingevulde enquêtes wordt een cadeaubon van Bol.com verloot. Het maximum te verloten cadeaubonnen is zes.

This message was sent by Annabel Laurensen - de Jager, De Berk 27, Hellevoetsluis, ZH 3224TA. To unsubscribe, click below: [Unsubscribe](#)

## 4. Email met herinnering

Reminder: Onderzoek naar leiderschap en cultuur binnen auditdiensten in Nederland

 [Inbox](#) 



**Annabel Laurensen - de Jager** <[invites@mailers.surveygizmo.com](mailto:invites@mailers.surveygizmo.com)> [Afmelden](#)  
aan mij 

Geachte John Smith,

Enige tijd geleden ontving u van mij een uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek naar het leiderschap binnen auditdiensten in Nederland en de relatie hiervan met het type auditdienst en de heersende afdelingscultuur.

Helaas heb ik nog geen antwoord van u mogen ontvangen. Daarom vraag ik u alsnog om deze enquête in te vullen. Het invullen van deze enquête kost u ongeveer 10 tot 15 minuten.

[Klik op deze link om de vragenlijst te starten](#)

Als dank voor het volledig invullen van de enquête, ontvangt u kosteloos een analyse van het vertoond leiderschap en de cultuur op uw afdeling. Ook maakt u kans op een Bol.com cadeaubon ter waarde van €30,-\*. Als u aan het eind van deze enquête uw gegevens achterlaat, ontvangt u tevens de rapportage over het onderzoek per email.

Uiteraard wordt met de door u verstrekte gegevens vertrouwelijk omgegaan. De in de rapportage opgenomen gegevens zijn niet naar personen herleidbaar. De resultaten van dit onderzoek worden begin 2017 gepubliceerd op [www.auditing.nl](http://www.auditing.nl).

Mocht u naar aanleiding van de enquête vragen of opmerkingen hebben, schroom dan niet om contact met mij op te nemen. Mijn contactgegevens vindt u hieronder.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw deelname!

Met vriendelijke groet,  
Annabel Laurensen - de Jager

Tel: 06-38462227  
E-mail: [annabel.laurensen@student.eur.nl](mailto:annabel.laurensen@student.eur.nl)

\*Voor elke 30 volledig ingevulde enquêtes wordt een cadeaubon van Bol.com verloot. Het maximum te verlooten cadeaubonnen is zes.

This message was sent by Annabel Laurensen - de Jager, De Berk 27, Hellevoetsluis, ZH 3224TA. To unsubscribe, click below: [Unsubscribe](#)

## 5. Bericht in nieuwsbrief IIA – 27 oktober 2016



### The Revised Standards: Exposure Results

Practitioners around the world weighed in on the proposed changes to the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. The proposed Standards were approved and the update, effective 1 January 2017, includes two new standards, alignment of the Standards to the Core Principles and updates to existing Standards.

[Lees verder](#)

### Enquête Leiderschap en cultuur bij auditdiensten

In de afgelopen jaren zijn de culturen en leiderschapsstijlen van organisaties meermalen onderzocht. Maar hoe zit het eigenlijk met de cultuur en de toegepaste leiderschapsstijlen binnen auditdiensten in Nederland? Vul de enquête in zodat Annabel Laurensen-de Jager deze vraag voor ons kan gaan beantwoorden. U maakt hiermee kans op een Bol.com bon.

[Lees verder](#)

### Jolande Sap spreekt op de ALV

Tijdens de halfjaarlijkse ALV op 7 december 2016 zal Jolande Sap als spreker aanwezig zijn. Young Professionals kunnen deelnemen aan een speeddate met het bestuur en er zijn voldoende netwerkmogelijkheden. Laat ook jouw stem horen.

[Schrijf je in](#)



## 6. Bericht in nieuwsbrief IIA – 10 november 2016

Leiderschap en cultuur | [Lees online](#) | [Afmelden](#)








**Instituut van Internal Auditors**

Nieuwsbrief 10 november 2016



### IIA Academy:

- » [Internal Audit Innovation Award \(Protiviti\)](#)  
14 november 2016
- » [Interviewtechnieken voor auditors](#)  
14 & 28 november 2016
- » [ZWJZ 2.0 'Wat je ziet ben je zelf'](#)  
15 & 16 november 2016
- » [IIA-CPI Roundtable: Auditen van gewenst gedrag via Hearts and Minds](#)  
17 november 2016
- » [PAS conferentie 2016: Becoming a leading example](#)  
17 november 2016
- » [Training Quality Assurance Review](#)  
25 november 2016

[Bekijk de gehele IIA Academy Kalender](#)

Beste heer Van de Pol,

**Hoe zit het met leiderschap en cultuur in uw IAF?** Er wordt verondersteld dat de aanwezige cultuur invloed heeft op het behalen van doelstellingen van organisaties, terwijl leiders weer invloed hebben op de cultuur binnen hun organisatie. Annabel Laurensen-de Jager is een [onderzoek gestart naar leiderschap en cultuur binnen auditdiensten in Nederland](#). In dit onderzoek wil ze inzichtelijk maken welke leiderschapsstijlen worden toegepast binnen de verschillende type auditdiensten en wat de relatie is met de aanwezige cultuur. [Doe mee met het onderzoek om te zien hoe uw IAF ervoor staat](#).

## BIJLAGE VI: OVERZICHT HYPOTHESEN

*In hoeverre en op welke manier correleert het leiderschap binnen interne auditdiensten in Nederland met ervan?*

|                                           | Familiecultuur           | Adhocratiecultuur        | Marktcultuur            | Hiërarchiecultuur        |
|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Grote omvang                              |                          |                          | <i>Geen</i>             | $r_s = -0,333, p < 0,05$ |
| Lage omvang                               | $r_s = -0,311, p < 0,05$ | <i>Geen</i>              |                         |                          |
| Hogere gemiddelde leeftijd                |                          |                          | <i>Geen</i>             | $r_s = 0,363, p < 0,05$  |
| Lagere gemiddelde leeftijd                | $r_s = -0,355, p < 0,01$ | $r_s = -0,311, p < 0,05$ |                         |                          |
| Hogere gemiddelde leeftijd leidinggevende | $r_s = 0,295, p < 0,05$  |                          |                         |                          |
| Vrouwelijke leidinggevende                | $r_s = 0,312, p < 0,05$  |                          |                         |                          |
| Mono-aspectmatige audits                  |                          |                          | $r_s = 0,305, p < 0,05$ | $r_s = 0,369, p < 0,01$  |
| Multi-aspectmatige audits                 | $r_s = 0,272, p < 0,05$  | $r_s = 0,299, p < 0,05$  |                         |                          |
| Opdrachtgever hoger in organisatie        | $r_s = -0,300, p < 0,05$ | $r_s = -0,337, p < 0,05$ | $r_s = 0,292, p < 0,05$ | $r_s = 0,260, p < 0,05$  |
| Opdrachtgever lager in organisatie        | -                        | -                        |                         |                          |
| Externe werking                           |                          |                          | $r_s = 0,368, p < 0,01$ | <i>Geen</i>              |



*In hoeverre en op welke manier correleert de afdelingscultuur binnen interne auditdiensten in Nederland met de taak- en samenstelling ervan?*

|                                    | Familiecultuur       | Adhocratiecultuur    | Marktcultuur        | Hiërarchiecultuur   |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Grote omvang                       |                      |                      | $r_s=0,286, p<0,05$ | $r_s=0,521, p<0,01$ |
| Lage omvang                        | $r_s=-0,311, p<0,05$ | Geen                 |                     |                     |
| Hogere gemiddelde leeftijd         |                      |                      | $r_s=0,342, p<0,05$ | Geen                |
| Lagere gemiddelde leeftijd         | $r_s=-0,295, p<0,05$ | Geen                 |                     |                     |
| Geslacht                           | Geen                 | Geen                 | Geen                | Geen                |
| Mono-aspectmatige audits           |                      |                      | $r_s=0,352, p<0,01$ | $r_s=0,336, p<0,01$ |
| Multi-aspectmatige audits          | $r_s=0,272, p<0,05$  | $r_s=0,299, p<0,05$  |                     |                     |
| Opdrachtgever hoger in organisatie | $r_s=-0,273, p<0,05$ | $r_s=-0,314, p<0,05$ | $r_s=0,295, p<0,05$ | $r_s=0,266, p<0,05$ |
| Opdrachtgever lager in organisatie | -                    | -                    |                     |                     |
| Externe werking                    |                      |                      | Geen                | $r_s=0,266, p<0,05$ |

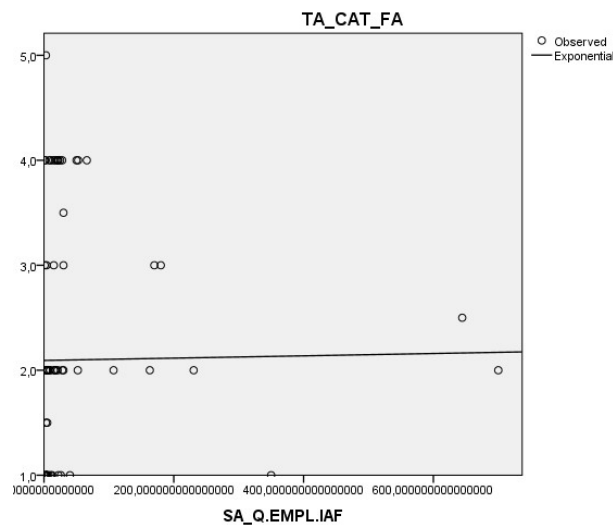
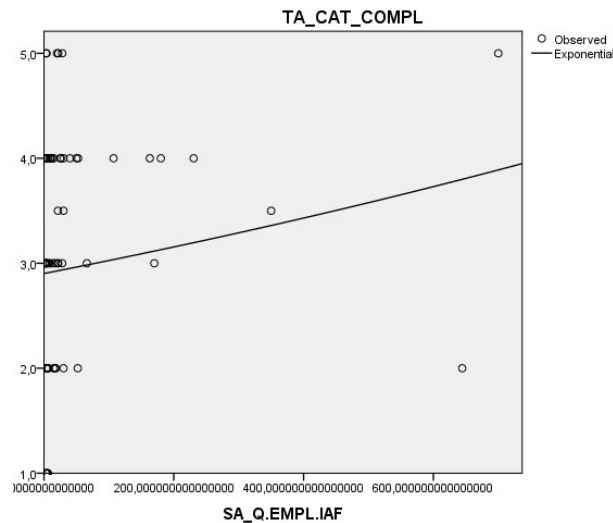
## BIJLAGE VII: SPREIDINGSDIAGRAMMEN BIJ VIER ARCHETYPEN AUDITDIENSTEN

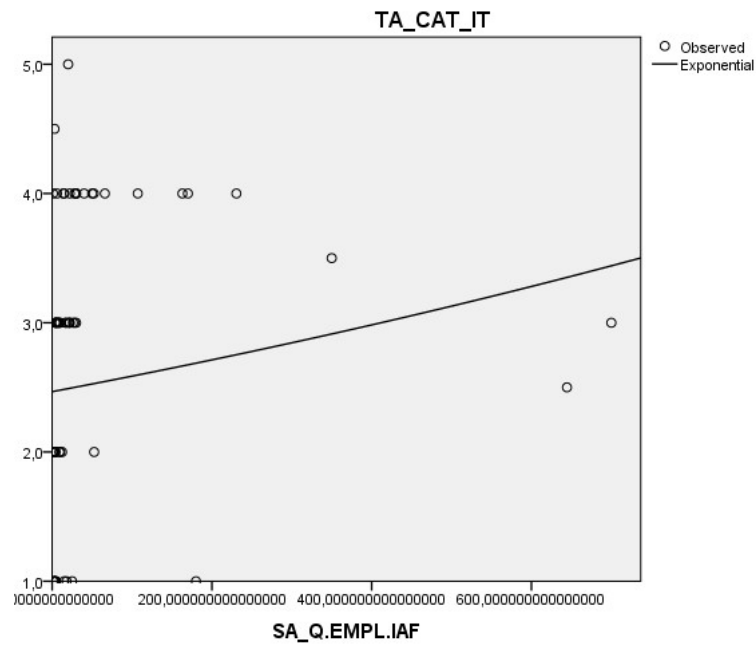
In deze bijlagen zijn de spreidingsdiagrammen opgenomen aan de hand waarvan de vier archetypen auditdiensten zijn geformuleerd.

### CONTROL-MONO

Onder het archetype 'Control-Mono' worden interne auditdiensten verstaan met als voornaamste taakstelling het uitvoeren van mono-aspectmatige audits en een relatief grote omvang kennen. Kenmerken van mono-aspectmatige audits zijn dat de onderzoeksvraag en het referentiekader vooraf vaststaan. Dit type auditdienst voert voornamelijk financial-, compliance- en IT audits.

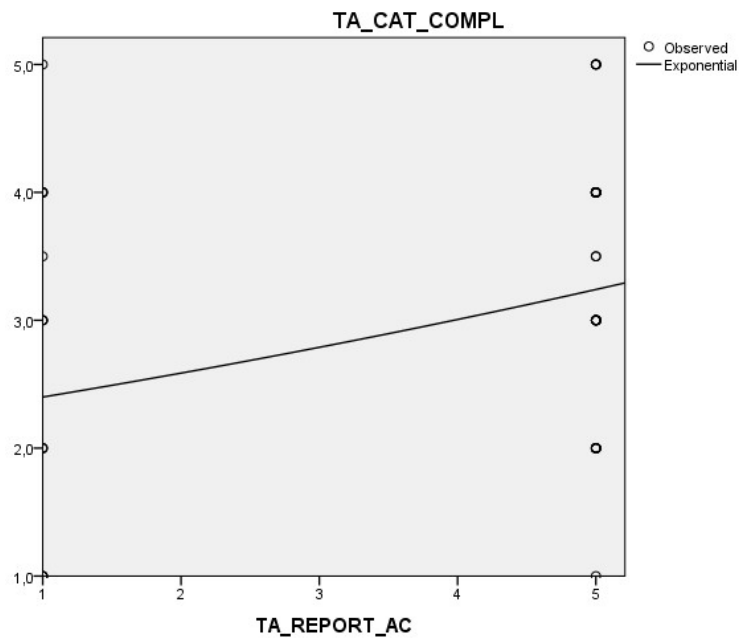
- Relatie tussen het aantal mono-aspectmatige audits en de omvang van de auditdienst, bepaald aan de hand van compliance audits, IT audits en financial audits.

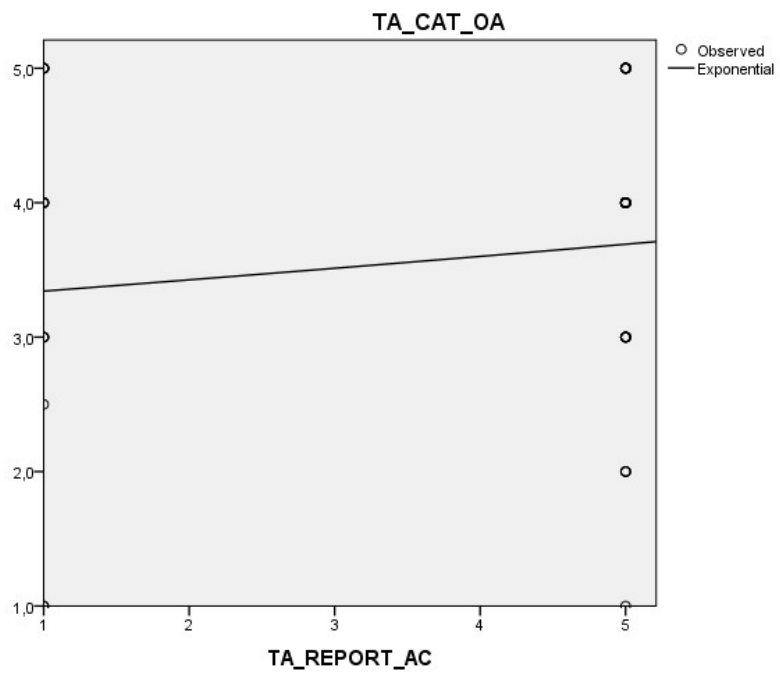
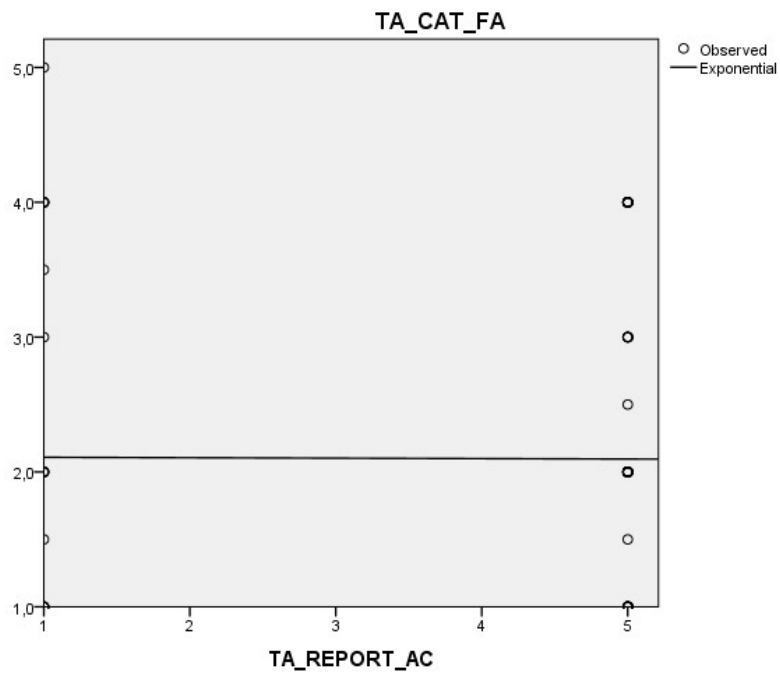




In de regel is de opdrachtgever de Auditcommissie.

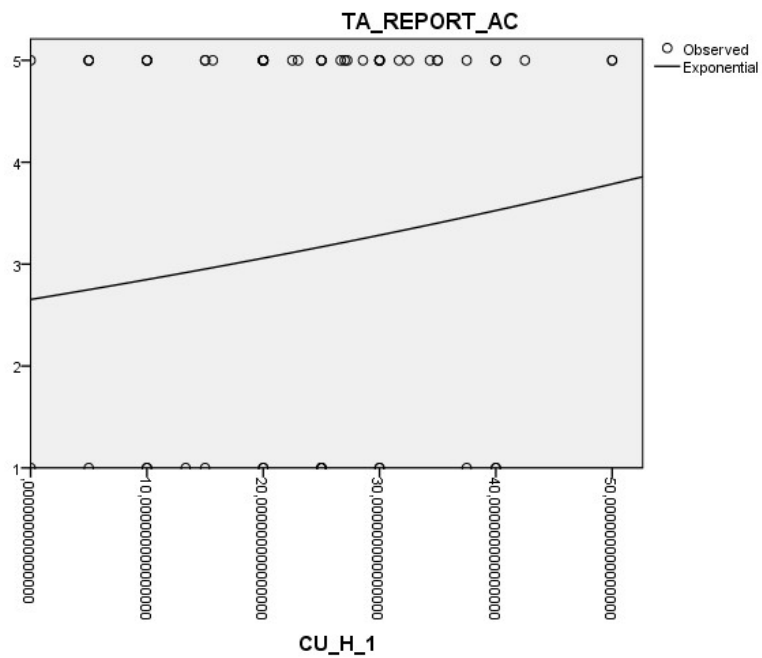
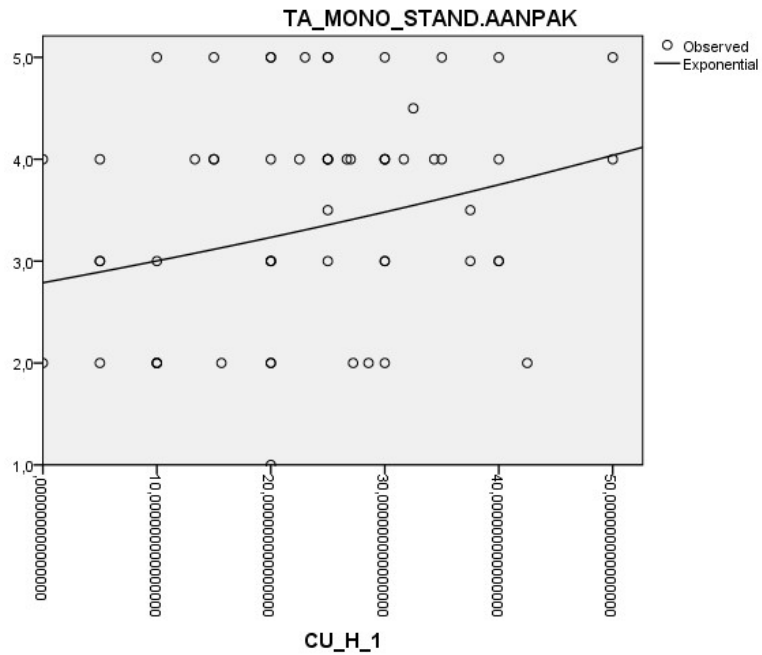
- Relatie tussen compliance audits, IT audits en financial audits en de rapportagelijijn.





Het cultuurtype dat zich manifesteert is voornamelijk de hiërarchiecultuur.

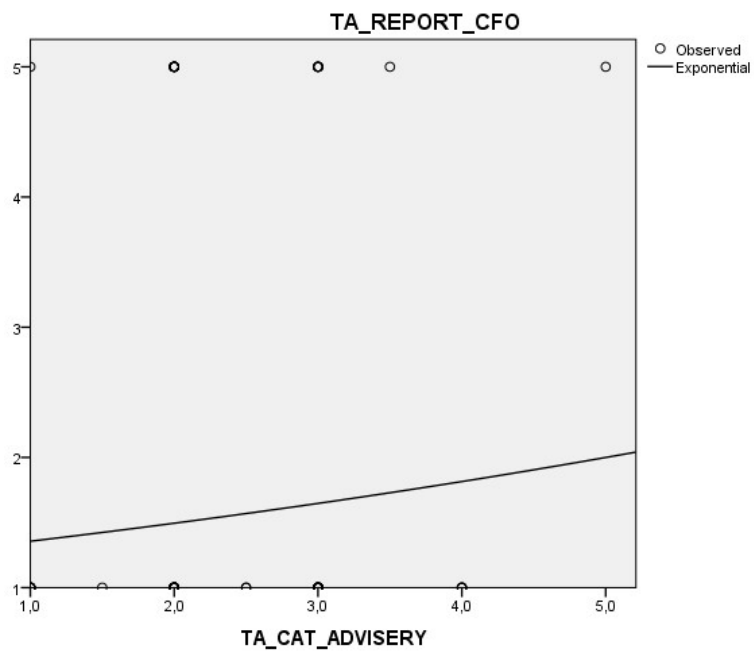
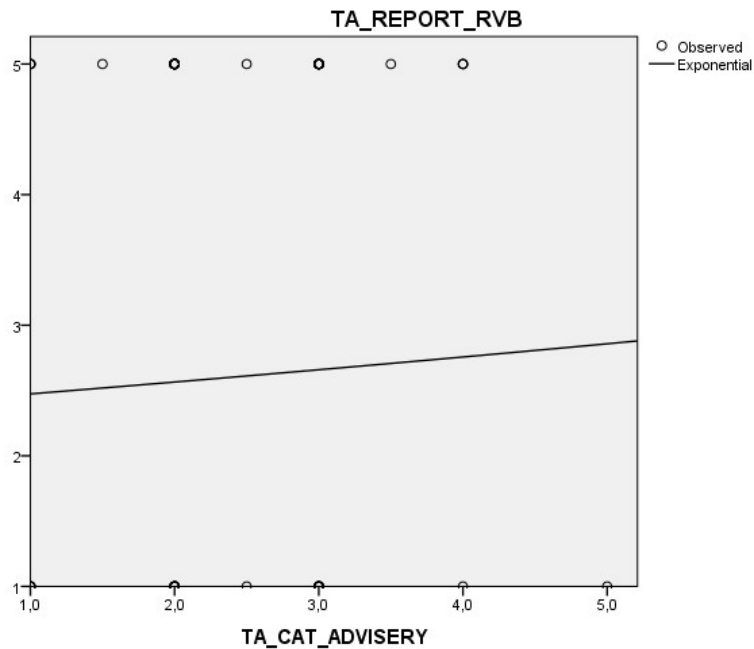
- Relatie tussen standaard aanpak, rapportage aan Auditcommissie en hiërarchiecultuur.



CONTROL-MULTI

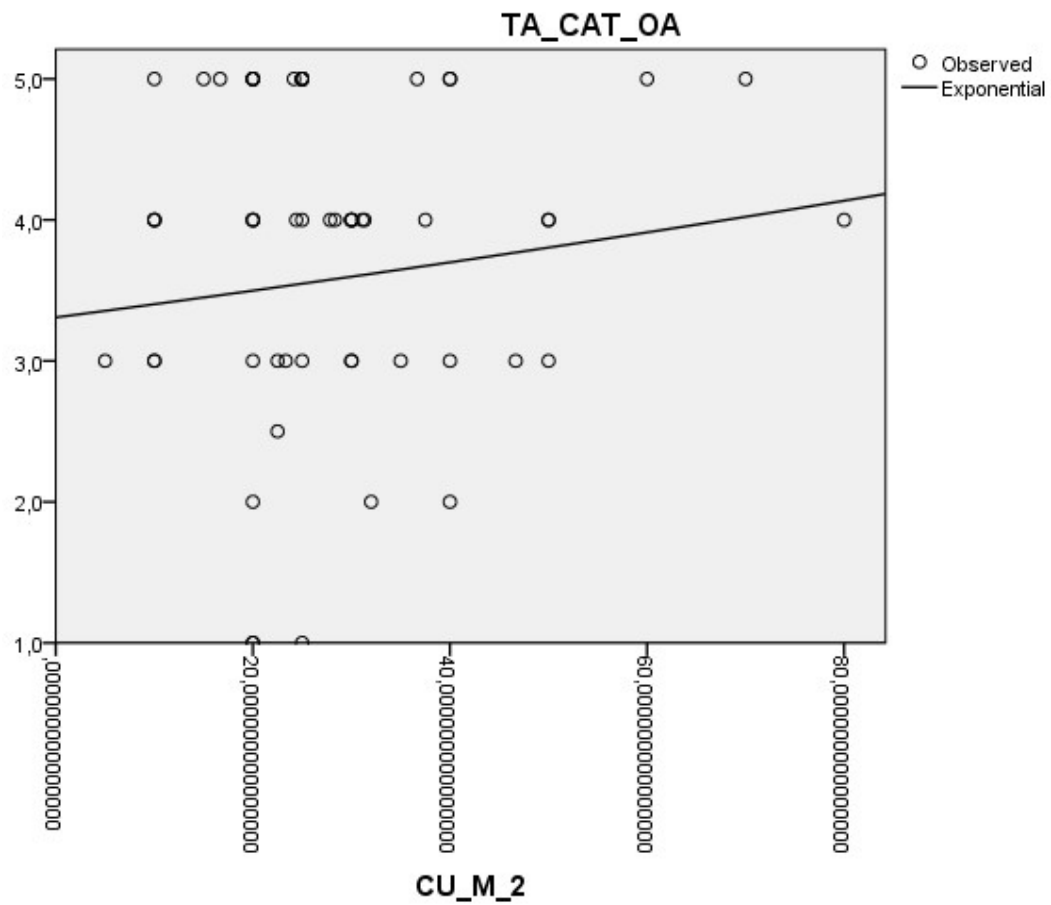
Het archetype 'Control-Multi' is een auditdienst met relatief veel medewerkers en voornamelijk gericht op het uitvoeren van multi-aspectmatige audits, zoals operational audits. De opdrachtgever is in de regel de Raad van Bestuur of de CFO.

- Relatie tussen multi-aspectmatige audits en rapporteren aan de Raad van Bestuur en CFO.



Het cultuurtype dat zich manifesteert is voornamelijk de marktcultuur.

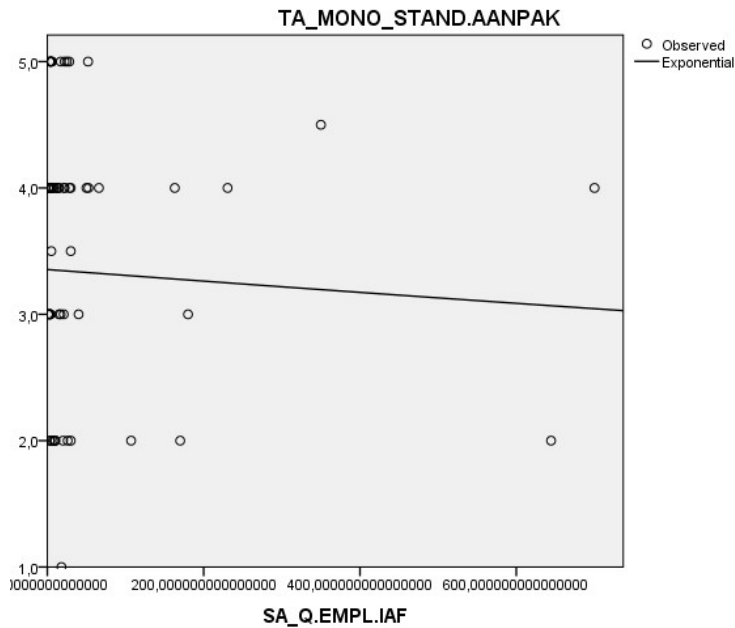
- Relatie tussen aantal operational audits en marktcultuur.



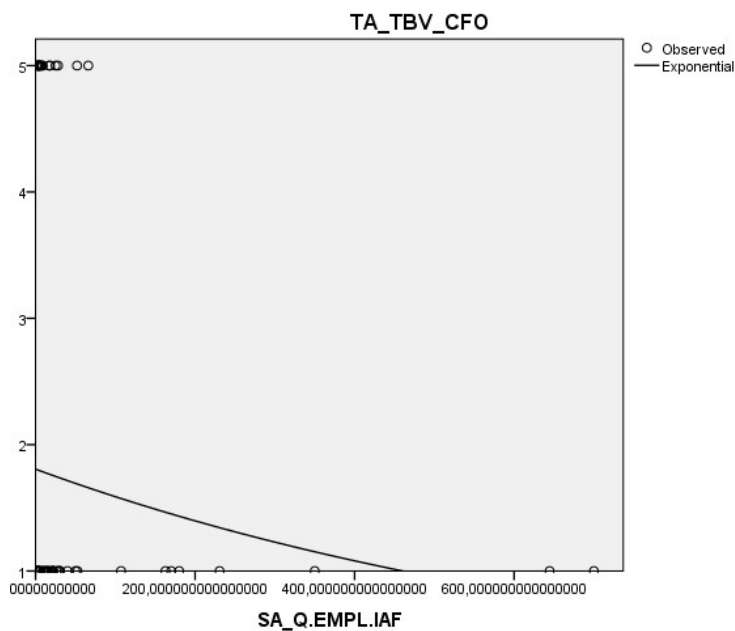
FLEX-MONO

Onder het archetype 'Flex-Mono' worden de kleinere auditdiensten geschaard die voornamelijk mono-aspectmatige audits uitvoeren. Deze auditdiensten richten zich voornamelijk op compliance audits en hebben een vertrouwensrelatie met de opdrachtgever.

- Relatie tussen afname omvang auditdiensten en afname aantal mono-aspectmatige audits.



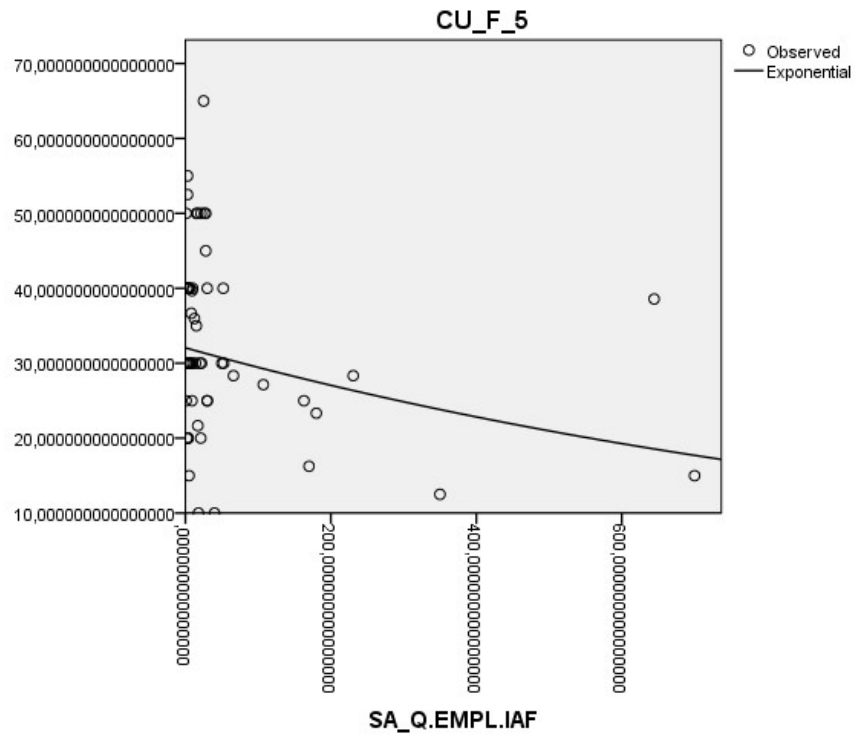
- Relatie tussen afname omvang auditdiensten en afname rapporteren aan CFO.





Deze auditdienst heeft voornamelijk een familiecultuur.

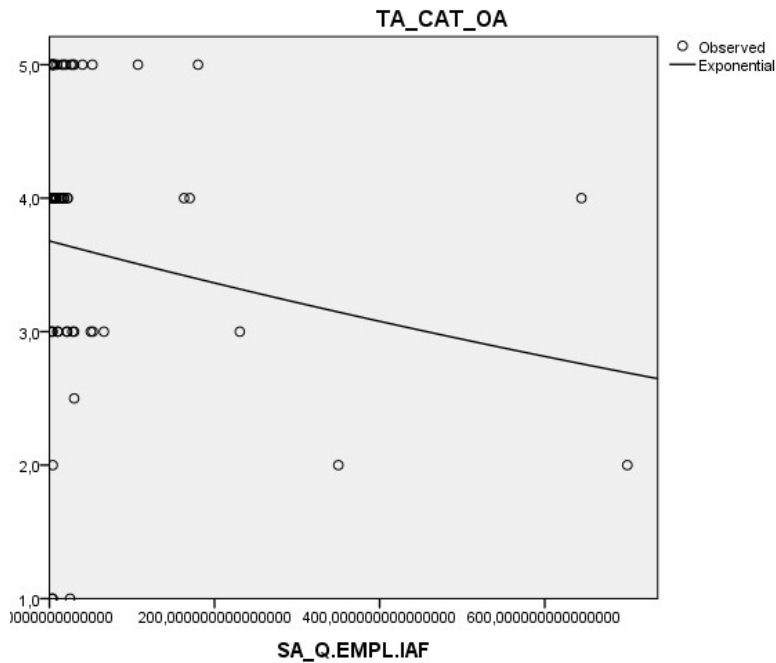
- Relatie tussen afname aantal medewerkers en toename familiecultuur.



## FLEX-MULTI

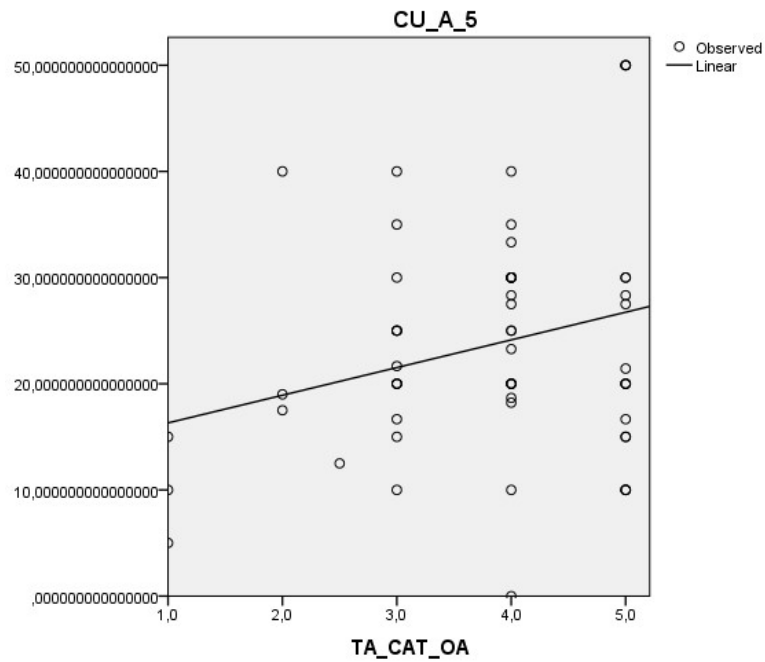
Onder het archetype 'Flex-Multi' worden interne auditdiensten verstaan met een relatief kleine omvang en primair gericht zijn op het uitvoeren van multi-aspectmatige audits. In deze auditdiensten worden onderzoeken ontworpen en dienstverlening geïnnoveerd. Op deze auditdiensten is voornamelijk een adhocratiecultuur aanwezig.

- Relatie tussen afname aantal medewerkers binnen auditdiensten en afname aantal operational audits.



Op deze auditdiensten is voornamelijk een adhocratiecultuur aanwezig.

➤ Relatie tussen toename aantal operational audits en toename score op adhocratiecultuur



## BIJLAGE VIII: CODEBOEK

| Nr. | Variabele             | Type     | Vraag                                   | Value labels |                                                  | Meetniveau |
|-----|-----------------------|----------|-----------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|------------|
| 0   | ResponselID           | Numeriek | n.v.t.                                  |              | 1 t/m xxx                                        | Ratio      |
| 1   | INL_CHECK             | String   | Behoort respondent tot doelgroep        | 1            | Ja                                               | Nominaal   |
|     |                       |          |                                         | 2            | Nee                                              |            |
| 2   | INL_YR_ORG            | Numeriek | Aantal jaar werkzaam in organisatie     | 1            | ( ) Minder dan 0,5 jaar                          | Ordinaal   |
|     |                       |          |                                         | 2            | ( ) 0,5 tot 1 jaar                               |            |
|     |                       |          |                                         | 3            | ( ) 1 tot 5 jaar                                 |            |
|     |                       |          |                                         | 4            | ( ) 5 tot 10 jaar                                |            |
|     |                       |          |                                         | 5            | ( ) Langer dan 10 jaar                           |            |
| 3   | INL_YR_AFD            | Numeriek | Aantal jaar werkzaam binnen auditdienst | 1            | ( ) Minder dan 0,5 jaar                          | Ordinaal   |
|     |                       |          |                                         | 2            | ( ) 0,5 tot 1 jaar                               |            |
|     |                       |          |                                         | 3            | ( ) 1 tot 5 jaar                                 |            |
|     |                       |          |                                         | 4            | ( ) 5 tot 10 jaar                                |            |
|     |                       |          |                                         | 5            | ( ) Langer dan 10 jaar                           |            |
| 4   | INL_FUNCTIE           | String   | Huidige functie                         | 1            | ( ) Chief Audit Executive                        | Nominaal   |
|     |                       |          |                                         | 2            | ( ) Audit Manager                                |            |
|     |                       |          |                                         | 3            | ( ) Senior Auditor / Lead Auditor                |            |
|     |                       |          |                                         | 4            | ( ) (Assistent) Auditor / (Assistent) Accountant |            |
|     |                       |          |                                         | 5            | ( ) Medewerker Vaktechniek                       |            |
|     |                       |          |                                         | 6            | ( ) Secretaresse / Administratief Medewerker     |            |
|     |                       |          |                                         | 7            | ( ) Anders                                       |            |
| 4a  | INL_Q_ONDERGESCHIKTEN | Numeriek | Aantal ondergeschikten                  | 1            | ( ) 0-5                                          | Ordinaal   |
|     |                       |          |                                         | 2            | ( ) 6-15                                         |            |
|     |                       |          |                                         | 3            | ( ) 16-25                                        |            |
|     |                       |          |                                         | 4            | ( ) 26-50                                        |            |
|     |                       |          |                                         | 5            | ( ) 51-100                                       |            |
|     |                       |          |                                         | 6            | ( ) Meer dan 100                                 |            |
| 5   | INL_EDUCATIE          | String   | Vooropleiding ten aanzien van auditing  | 1            | [ ] Register Accountant (RA)                     | Ordinaal   |
|     |                       |          |                                         | 2            | [ ] Register EDP Auditor (RE)                    |            |

|    |                           |          |                                                                       |      |                                                                                        |          |
|----|---------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|    |                           |          |                                                                       | 3    | <input type="checkbox"/> Register Operational Auditor (RO)                             |          |
|    |                           |          |                                                                       | 4    | <input type="checkbox"/> Post HBO opleiding Accountancy                                |          |
|    |                           |          |                                                                       | 5    | <input type="checkbox"/> Post HBO opleiding IT Auditing                                |          |
|    |                           |          |                                                                       | 6    | <input type="checkbox"/> Post HBO opleiding Operational Auditing                       |          |
|    |                           |          |                                                                       | 7    | <input type="checkbox"/> Anders                                                        |          |
|    |                           |          |                                                                       | 8    | <input type="checkbox"/> Geen                                                          |          |
| 6a | INL_SATISFACT_FUNCTIE     | Numeriek | Tevredenheid functie                                                  | 1    | 1 ster                                                                                 | Ordinaal |
|    |                           |          |                                                                       | 2    | 2 sterren                                                                              |          |
|    |                           |          |                                                                       | 3    | 3 sterren                                                                              |          |
|    |                           |          |                                                                       | 4    | 4 sterren                                                                              |          |
|    |                           |          |                                                                       | 5    | 5 sterren                                                                              |          |
| 6b | INL_SATISFACT_AANSTURING  | Numeriek | Tevredenheid aansturing                                               | Idem | Idem                                                                                   | Ordinaal |
| 6c | INL_SATISFACT_COLLEGAS    |          | Tevredenheid collega's                                                | Idem | Idem                                                                                   | Ordinaal |
| 7a | TA_CAT_COMPL              | Numeriek | Aantal compliance audits                                              | 1    | Zeer weinig                                                                            | Ordinaal |
|    |                           |          |                                                                       | 2    | Weinig                                                                                 |          |
|    |                           |          |                                                                       | 3    | Gemiddeld                                                                              |          |
|    |                           |          |                                                                       | 4    | Veel                                                                                   |          |
|    |                           |          |                                                                       | 5    | Zeer veel                                                                              |          |
| 7b | TA_CAT_FA                 | Numeriek | Aantal financial audits                                               | Idem | Idem                                                                                   | Ordinaal |
| 7c | TA_CAT_IT                 | Numeriek | Aantal IT audits                                                      | Idem | Idem                                                                                   | Ordinaal |
| 7d | TA_CAT_OA                 | Numeriek | Aantal operational audits                                             | Idem | Idem                                                                                   | Ordinaal |
| 7e | TA_CAT_ADVISERY           | Numeriek | Aantal adviesopdrachten                                               | Idem | Idem                                                                                   | Ordinaal |
| 8a | TA_MONO_STAND.AANPAK      | Numeriek | Aantal audits met gestandaardiseerde aanpak                           | 1    | Zeer weinig                                                                            | Ordinaal |
|    |                           |          |                                                                       | 2    | Weinig                                                                                 |          |
|    |                           |          |                                                                       | 3    | Gemiddeld                                                                              |          |
|    |                           |          |                                                                       | 4    | Veel                                                                                   |          |
|    |                           |          |                                                                       | 5    | Zeer veel                                                                              |          |
| 8b | TA_MONO_VERGELIJKBAARHEID | Numeriek | Hoge mate van vergelijkbaarheid                                       | Idem | Idem                                                                                   | Ordinaal |
| 9  | TA_REPORT_                | Numeriek | Aan welke functionaris / welk orgaan rapporteert uw afdeling formeel? | 1    | <input type="checkbox"/> Audit Commissie / Raad van Commissarissen / Raad van Toezicht | Ordinaal |
|    |                           |          |                                                                       | 2    | <input type="checkbox"/> CEO / Raad van Bestuur                                        |          |
|    |                           |          |                                                                       | 3    | <input type="checkbox"/> CFO / Financieel directeur                                    |          |
|    |                           |          |                                                                       | 4    | <input type="checkbox"/> Hoger management                                              |          |
|    |                           |          |                                                                       | 5    | <input type="checkbox"/> Controller                                                    |          |

|    |                     |          |                                                                                                      |   |                                                                                        |          |
|----|---------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|    |                     |          |                                                                                                      | 6 | <input type="checkbox"/> Anders                                                        |          |
| 10 | TA_TBV_             | Numeriek | Ten behoeve van welke functionaris / welk orgaan voert u voornamelijk werkzaamheden uit?             | 1 | <input type="checkbox"/> Maatschappelijk verkeer                                       | Ordinaal |
|    |                     |          |                                                                                                      | 2 | <input type="checkbox"/> Toezichthouder                                                |          |
|    |                     |          |                                                                                                      | 3 | <input type="checkbox"/> Externe accountant                                            |          |
|    |                     |          |                                                                                                      | 4 | <input type="checkbox"/> Audit Commissie / Raad van Commissarissen / Raad van Toezicht |          |
|    |                     |          |                                                                                                      | 5 | <input type="checkbox"/> CEO / Raad van Bestuur                                        |          |
|    |                     |          |                                                                                                      | 6 | <input type="checkbox"/> CFO / Financieel directeur                                    |          |
|    |                     |          |                                                                                                      | 7 | <input type="checkbox"/> Hoger management                                              |          |
|    |                     |          |                                                                                                      | 8 | <input type="checkbox"/> Midden- en lager management                                   |          |
|    |                     |          |                                                                                                      | 9 | <input type="checkbox"/> Controller                                                    |          |
| 11 | TA_PERC_EXT.WERKING | Numeriek | Hoeveel procent van de opdrachten die uw afdeling uitvoert, hebben uiteindelijk een externe werking? | 1 | <input type="checkbox"/> 0% tot 20%                                                    | Ordinaal |
|    |                     |          |                                                                                                      | 2 | <input type="checkbox"/> 20% tot 40%                                                   |          |
|    |                     |          |                                                                                                      | 3 | <input type="checkbox"/> 40% tot 60%                                                   |          |
|    |                     |          |                                                                                                      | 4 | <input type="checkbox"/> 60% tot 80%                                                   |          |
|    |                     |          |                                                                                                      | 5 | <input type="checkbox"/> 80% tot 100%                                                  |          |
| 12 | CU_F_1              | Numeriek | Dimensie 1: Familiecultuur                                                                           |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 13 | CU_A_1              | Numeriek | Dimensie 1: Adhocratiecultuur                                                                        |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 14 | CU_M_1              | Numeriek | Dimensie 1: Marktcultuur                                                                             |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 15 | CU_H_1              | Numeriek | Dimensie 1: hiërarchiecultuur                                                                        |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 16 | CU_F_2              | Numeriek | Dimensie 2: Familiecultuur                                                                           |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 17 | CU_A_2              | Numeriek | Dimensie 2: Adhocratiecultuur                                                                        |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 18 | CU_M_2              | Numeriek | Dimensie 2: Marktcultuur                                                                             |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 19 | CU_H_2              | Numeriek | Dimensie 2: hiërarchiecultuur                                                                        |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 20 | CU_F_3              | Numeriek | Dimensie 3: Familiecultuur                                                                           |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 21 | CU_A_3              | Numeriek | Dimensie 3: Adhocratiecultuur                                                                        |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 22 | CU_M_3              | Numeriek | Dimensie 3: Marktcultuur                                                                             |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 23 | CU_H_3              | Numeriek | Dimensie 3: hiërarchiecultuur                                                                        |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 24 | CU_F_4              | Numeriek | Dimensie 4: Familiecultuur                                                                           |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 25 | CU_A_4              | Numeriek | Dimensie 4: Adhocratiecultuur                                                                        |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 26 | CU_M_4              | Numeriek | Dimensie 4: Marktcultuur                                                                             |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 27 | CU_H_4              | Numeriek | Dimensie 4: hiërarchiecultuur                                                                        |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 28 | CU_F_5              | Numeriek | Dimensie 5: Familiecultuur                                                                           |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |
| 29 | CU_A_5              | Numeriek | Dimensie 5: Adhocratiecultuur                                                                        |   | 0-100                                                                                  | Ratio    |

|    |                     |          |                                       |      |                                                 |          |
|----|---------------------|----------|---------------------------------------|------|-------------------------------------------------|----------|
| 30 | CU_M_5              | Numeriek | Dimensie 5: Marktcultuur              |      | 0-100                                           | Ratio    |
| 31 | CU_H_5              | Numeriek | Dimensie 5: hiërarchiecultuur         |      | 0-100                                           | Ratio    |
| 32 | CU_F_6              | Numeriek | Dimensie 6: Familiecultuur            |      | 0-100                                           | Ratio    |
| 33 | CU_A_6              | Numeriek | Dimensie 6: Adhocratiecultuur         |      | 0-100                                           | Ratio    |
| 34 | CU_M_6              | Numeriek | Dimensie 6: Marktcultuur              |      | 0-100                                           | Ratio    |
| 35 | CU_H_6              | Numeriek | Dimensie 6: hiërarchiecultuur         |      | 0-100                                           | Ratio    |
| 36 | SA_Q.EMPL.IAF       | Numeriek | Aantal personen binnen de auditdienst |      | 1-850                                           | Ratio    |
| 37 | SA_Q.LEAD.IAF       | Numeriek | Aantal personen leiding auditdienst   |      | 1-50                                            | Ratio    |
| 38 | SA_GEM.AGE.MED.IAF  | Numeriek | Gemiddelde leeftijd medewerkers       | 1    | ( ) Jonger dan 30 jaar                          | Ordinaal |
|    |                     |          |                                       | 2    | ( ) 30 tot 35 jaar                              |          |
|    |                     |          |                                       | 3    | ( ) 35 tot 40 jaar                              |          |
|    |                     |          |                                       | 4    | ( ) 40 tot 45 jaar                              |          |
|    |                     |          |                                       | 5    | ( ) 45 tot 50 jaar                              |          |
|    |                     |          |                                       | 6    | ( ) 50 tot 55 jaar                              |          |
|    |                     |          |                                       | 7    | ( ) 55 tot 60 jaar                              |          |
|    |                     |          |                                       | 8    | ( ) 60 jaar of ouder                            |          |
| 39 | SA_GEM.AGE.LEAD.IAF | Numeriek | Gemiddelde leeftijd leiding           | Idem | Idem                                            | Ordinaal |
| 40 | SA_PERC_EMPL_FEMALE | Numeriek | Percentage vrouwelijke medewerkers    | 1    | ( ) 0% tot 20%                                  | Ordinaal |
|    |                     |          |                                       | 2    | ( ) 20% tot 40%                                 |          |
|    |                     |          |                                       | 3    | ( ) 40% tot 60%                                 |          |
|    |                     |          |                                       | 4    | ( ) 60% tot 80%                                 |          |
|    |                     |          |                                       | 5    | ( ) 80% tot 100%                                |          |
| 41 | SA_PERC_LEAD_FEMALE | Numeriek | Percentage vrouwelijke leidinggevend  | Idem | Idem                                            | Ordinaal |
| 42 | A1_1                | Numeriek | Leiderschapsrol A1_1                  | 1    | Volstrekt mee oneens                            | Ordinaal |
|    |                     |          |                                       | 2    | Tamelijk mee oneens                             |          |
|    |                     |          |                                       | 3    | Een beetje mee eens en/of een beetje mee oneens |          |
|    |                     |          |                                       | 4    | Tamelijk mee eens                               |          |
|    |                     |          |                                       | 5    | Volstrekt mee eens                              |          |
| 43 | A1_2                | Numeriek | Leiderschapsrol A1_2                  | Idem | Idem                                            | Ordinaal |
| 44 | A1_3                | Numeriek | Leiderschapsrol A1_3                  | Idem | Idem                                            | Ordinaal |
| 45 | A1_4                | Numeriek | Leiderschapsrol A1_4                  | Idem | Idem                                            | Ordinaal |
| 46 | A1_5                | Numeriek | Leiderschapsrol A1_5                  | Idem | Idem                                            | Ordinaal |
| 47 | A2_1                | Numeriek | Leiderschapsrol A2_1                  | Idem | Idem                                            | Ordinaal |

|    |      |          |                      |      |      |          |
|----|------|----------|----------------------|------|------|----------|
| 48 | A2_2 | Numeriek | Leiderschapsrol A2_2 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 49 | A2_3 | Numeriek | Leiderschapsrol A2_3 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 50 | A2_4 | Numeriek | Leiderschapsrol A2_4 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 51 | A2_5 | Numeriek | Leiderschapsrol A2_5 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 52 | A3_1 | Numeriek | Leiderschapsrol A3_1 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 53 | A3_2 | Numeriek | Leiderschapsrol A3_2 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 54 | A3_3 | Numeriek | Leiderschapsrol A3_3 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 55 | A3_4 | Numeriek | Leiderschapsrol A3_4 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 56 | A3_5 | Numeriek | Leiderschapsrol A3_5 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 57 | F1_1 | Numeriek | Leiderschapsrol F1_1 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 58 | F1_2 | Numeriek | Leiderschapsrol F1_2 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 59 | F1_3 | Numeriek | Leiderschapsrol F1_3 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 60 | F1_4 | Numeriek | Leiderschapsrol F1_4 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 61 | F1_5 | Numeriek | Leiderschapsrol F1_5 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 62 | F2_1 | Numeriek | Leiderschapsrol F2_1 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 63 | F2_2 | Numeriek | Leiderschapsrol F2_2 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 64 | F2_3 | Numeriek | Leiderschapsrol F2_3 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 65 | F2_4 | Numeriek | Leiderschapsrol F2_4 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 66 | F2_5 | Numeriek | Leiderschapsrol F2_5 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 67 | F3_1 | Numeriek | Leiderschapsrol F3_1 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 68 | F3_2 | Numeriek | Leiderschapsrol F3_2 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 69 | F3_3 | Numeriek | Leiderschapsrol F3_3 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 70 | F3_4 | Numeriek | Leiderschapsrol F3_4 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 71 | F3_5 | Numeriek | Leiderschapsrol F3_5 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 72 | H1_1 | Numeriek | Leiderschapsrol H1_1 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 73 | H1_2 | Numeriek | Leiderschapsrol H1_2 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 74 | H1_3 | Numeriek | Leiderschapsrol H1_3 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 75 | H1_4 | Numeriek | Leiderschapsrol H1_4 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 76 | H1_5 | Numeriek | Leiderschapsrol H1_5 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 77 | H2_1 | Numeriek | Leiderschapsrol H2_1 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 78 | H2_2 | Numeriek | Leiderschapsrol H2_2 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 79 | H2_3 | Numeriek | Leiderschapsrol H2_3 | Idem | Idem | Ordinaal |
| 80 | H2_4 | Numeriek | Leiderschapsrol H2_4 | Idem | Idem | Ordinaal |



|     |               |          |                                        |      |                  |          |
|-----|---------------|----------|----------------------------------------|------|------------------|----------|
| 81  | H2_5          | Numeriek | Leiderschapsrol H2_5                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 82  | H3_1          | Numeriek | Leiderschapsrol H3_1                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 83  | H3_2          | Numeriek | Leiderschapsrol H3_2                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 84  | H3_3          | Numeriek | Leiderschapsrol H3_3                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 85  | H3_4          | Numeriek | Leiderschapsrol H3_4                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 86  | H3_5          | Numeriek | Leiderschapsrol H3_5                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 87  | M1_1          | Numeriek | Leiderschapsrol M1_1                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 88  | M1_2          | Numeriek | Leiderschapsrol M1_2                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 89  | M1_3          | Numeriek | Leiderschapsrol M1_3                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 90  | M1_4          | Numeriek | Leiderschapsrol M1_4                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 91  | M1_5          | Numeriek | Leiderschapsrol M1_5                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 92  | M2_1          | Numeriek | Leiderschapsrol M2_1                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 93  | M2_2          | Numeriek | Leiderschapsrol M2_2                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 94  | M2_3          | Numeriek | Leiderschapsrol M2_3                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 95  | M2_4          | Numeriek | Leiderschapsrol M2_4                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 96  | M2_5          | Numeriek | Leiderschapsrol M2_5                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 97  | M3_1          | Numeriek | Leiderschapsrol M3_1                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 98  | M3_2          | Numeriek | Leiderschapsrol M3_2                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 99  | M3_3          | Numeriek | Leiderschapsrol M3_3                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 100 | M3_4          | Numeriek | Leiderschapsrol M3_4                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 101 | M3_5          | Numeriek | Leiderschapsrol M3_5                   | Idem | Idem             | Ordinaal |
| 102 | AFSL_GESLACHT | String   | Wat is uw geslacht?                    | 1    | Man              | Nominaal |
|     |               |          |                                        | 2    | Vrouw            |          |
| 103 | AFSL_AGE      | Numeriek | Wat is uw leeftijd?                    |      | 15-99            | Ratio    |
| 104 | AFSL_ORG      | String   | Bij welke organisatie bent u werkzaam? |      | Naam organisatie | Nominaal |