



INVLOED TEAM LEIDERSCHAP OP AUDITKWALITEIT | 19 oktober 2016

## Zwijgen is zilver, spreken is goud?

 Leestijd van ongeveer 4 minuten

 0 reacties

**In Nederland is het niet ongewoon dat medewerkers van alle rangen hun mening geven. Recent onderzoek laat zien dat accountants er hun voordeel mee kunnen doen als ze open staan voor die mening.**

Mark Nelson en collega's Chad Proell en Amy Randel (The Accounting Review, 2016) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van leiderschap binnen auditteams, op de bereidheid van teamleden om *audit issues* naar voren te brengen en bespreekbaar te maken. Durft de jongste assistent zijn of haar mond open te doen tijdens het teamoverleg?



### LAATSTE ARTIKELEN

**ONROEREND GOED** | *Gisteren*

Waardering onroerend goed tegen historische kosten

**REGELGEVING** | *25 maart 2019*

'Regelgeving dwingt tot specialiseren'

**COLUMN ARBEIDSRECHT**

| *21 maart 2019*

Dure bak leidt tot de zak

**GOVERNANCE** | *19 maart 2019*

It takes two to tango

**DATALEKKEN** | *15 maart 2019*

Beveiliging van e-mailverkeer

[MEER ARTIKELEN](#)

### Vacatures

Zoek vacatures



Powered by

**Finance.nl**  
De vacaturesite voor financiers



Terwijl veel maatregelen om de kwaliteit te vergroten gericht zijn op de harde tastbare kant (auditmethodologie, concurring review partner, rotatie, beroepseed et cetera), onderstrepen Nelson en collega's het belang van de individuele medewerker binnen de organisatie.

Hun onderzoek laat zien dat de leiderschapsstijl van (bijvoorbeeld) de opdrachtgever bepalend is voor het klimaat in het team om al dan niet relevante audit issues ter sprake te brengen.

"Al dan niet relevante audit issues", omdat het juist een open teamdiscussie is die bepalend is voor het ontdekken van audit issues - en dus de uiteindelijke kwaliteit van de accountantscontrole.

## Krochten

Zo wijst Tina Carpenter (*TAR* 2007) niet voor niets op het belang van team brainstorming tijdens de fraude-risicoanalyse. Immers, het zijn de jongste assistenten die tot in de krochten van de gecontroleerde organisatie gaan en daar kleine, doch mogelijk venijnige auditissues kunnen constateren. De meer ervaren teamleden verliezen die kracht ook, blijkt uit eerder onderzoek (bijvoorbeeld Shaub and Lawrence 1999 in *Advances in Accounting Behavioral Research*).

Zeker als het gaat om mogelijke systeemfouten (op zich kleine fouten, die veel voorkomend toch kunnen leiden tot een mogelijk grote fout in de verantwoording), is het van cruciaal belang dat de jongste assistent zich vrij voelt om observaties bespreekbaar te maken.

Nelson en collega's leggen de focus op twee zaken: team-georiënteerd leiderschap en *issue alignment* (zijn de auditissues in lijn met de focus van de opdrachtgever?).

**'Het zijn de jongste assistenten die tot in de krochten van de gecontroleerde organisatie gaan en venijnige auditissues kunnen constateren.'**



Nierstichting zoekt een **Financieel Manager Nierstichting** in Bussum



ZOA zoekt een **Director Finance & IT** in Apeldoorn



Hogeschool Tio zoekt een **Controller** in Utrecht



Rijksoverheid zoekt een **Onderzoeker** in Den Haag



Ferm Werk zoekt een **Controller** in Woerden



### BRANDED CONTENT



Help je klanten met de Checklist Aangifte IB 2018

**'Team-georiënteerde leiders geven met succes de medewerker het gevoel dat hun bijdrage ertoe doet.'**

Teamleden voelen zich meer op hun gemak om bevindingen bespreekbaar te maken in teams die worden aangestuurd door een op het team georiënteerde leider. Dit is een leider die zich richt op het succes van het team, in plaats van op zijn/haar eigen persoonlijke vooruitgang.

Deze houding heeft een positieve invloed op de bereidwilligheid om zich uit te spreken. Team-georiënteerde leiders geven met succes de medewerker het gevoel dat hun bijdrage ertoe doet; dat hun bijdrage integraal deel uitmaakt van een gedeelde verantwoordelijkheid, waarin samenwerking van nature komt om tot een gemeenschappelijk resultaat te komen.

Uit het onderzoek blijkt dat zo'n atmosfeer vooral resulteert in positieve identificatie met het team en commitment aan de opdrachtgever, dat vervolgens dus weer de bereidheid om zich uit te spreken positief beïnvloedt. In tegenstelling tot hun verwachtingen speelt *concern for consequences* hierin nauwelijks een rol.

## In lijn

Daarnaast zijn assistenten eerder geneigd zich uit te spreken over issues die in lijn liggen met de focus van hun opdrachtgever of van de partner. Los van een team-orientated leiderschap, wordt het gemak waarmee teamleden (ongerelateerde) zaken naar voren brengen beïnvloedt door de speerpunten die de leider benadrukt of waarop de leider zich focust. Oftewel: assistenten brengen niet graag een issue naar voren dat buiten de gepercipieerde discussie en focus van het team valt.

**'Assistenten brengen niet graag een issue naar voren dat buiten de gepercipieerde discussie en focus van het team valt.'**

Eerder onderzoek (bijvoorbeeld Gibbins en Trotman in *Contemporary Accounting Research*, 2002) toonde al aan dat assistenten hun werk en *audit papers* 'stylen' naar hoe zij denken dat hun *audit leader* het graag zou willen zien. Kortom, assistenten volgen de richting waarop

hun opdrachtgevers kijken: wat je ziet is wat je krijgt?

## Veilig klimaat

Auditfirms kunnen onmiddellijk aan de slag met de bevindingen van Nelson en zijn collega's. Wil je je teamleden niet ontmoedigen hun bevindingen te delen? Zorg dan voor een (veilig) teamklimaat, waarin teamleden zich op hun gemak voelen om zaken bespreekbaar te maken. Zeg dan niet te vaak tegen een jongste assistent: "Ach joh, niet belangrijk, maak ik me echt geen zorgen om." Dat hoeft hij/zij maar een paar keer mee te maken en dan bedenkt een jongste assistent zich wel twee keer alvorens iets bespreekbaar te maken en zijn/haar neus nog eens te stoten.

Behoud een open, breed perspectief in de audit. Te veel focus of vooringenomen richting in de audit kan ertoe leiden dat assistenten geen zaken naar voren durven te brengen die niet in het plan van de audit passen. Enige 'serendipiteit' blijft derhalve geboden.

**'Behoud een open, breed perspectief in de audit.'**

Kortom: *audit leaders*, zowel beginnend teamleiders als senior partners, zijn zelf aan zet om een gezond teamklimaat te creëren. Het onderzoek van Nelson en collega's biedt daartoe concrete handvatten.

Deze checklist bevat 4 pagina's met vragen, checkpoints en invulvelden. Download hem, stuur hem naar je klanten en ontvang tijdig de juiste gegevens. Maak aangifte IB doen makkelijker voor jezelf en je klant!



Download de gratis [checklist](#)

## Opleidingen



### Big Data en Analytics voor Financials

9 april 2019, Hotel Fletcher Utrecht  
€ 2295.00 | PE 21  
Alex van Groningen



### Praktijkopleiding AA MKB

10 april 2019, Breda  
€ 9900.00  
Avans+



### Verplichte PE 2019: Fraude. Voor openbaar accountant en accountant in business. Staat u al ingeschreven?

10 april 2019, Hengelo, Goes, Urmond en meer  
€ 445.00 | PE 6  
Auxilium adviesgroep



### Masterclass Best in Finance 2019: Process Mining

15 mei 2019, Utrecht  
€ 345.00 | PE 3  
NBA Opleidingen



### Mkb controledag 2019

4 juli 2019, Assen  
€ 420.00 | PE 7  
NBA Opleidingen



### Olof Bik

Dr. Olof Bik RA is directeur van de Accountancy Programma's en Associate Professor Behavioral & Cultural Governance aan de Nyenrode Business Universiteit. Hij is daarnaast lid van het dagelijks bestuur van de Foundation for Auditing Research (FAR).



[Lees alles van Olof Bik](#)



### Jan Bouwens

Jan Bouwens is hoogleraar Accounting UvA, Research fellow Cambridge University en Managing director Foundation for Audit Research. De visie van de auteur hoeft niet overeen te stemmen met die van zijn werkgevers.



[Lees alles van Jan Bouwens](#)

## GERELATEERD

---

**NIEUWS** | 21 juni 2016

### AFM: vervolgonderzoek auditcommissies nodig

De wet- en regelgeving met betrekking tot de rol die auditcommissies hebben ten aanzien van de externe accountant is wereldwijd aangescherpt. Dat concludeert de International Organization of Securities Commissions (IOSCO) in een rapport. Toezichthouder AFM pleit voor vervolgonderzoek waarin wordt nagegaan of de regels ook worden nageleefd. →



**NIEUWS** | 16 maart 2016

### PwC: 'Begrijpen externe risico's uitermate belangrijk voor auditcomité'

Het begrijpen van en anticiperen op risico's die voortkomen uit relaties met derden is een van de belangrijkste taken van het auditcomité, maar de mate van blootstelling aan die risico's wordt vaak onderschat. →



**NIEUWS** | 09 maart 2016

### PwC: 'Commissarissen moeten aangescherpte rol materieel en formeel invullen'

De verantwoordelijkheden van commissarissen ten opzichte van het werk van de accountants zijn aangescherpt. Voorzitter Michael de Ridder van de Assurance-praktijk van PwC roept commissarissen op die verantwoordelijkheden actief op te pakken. →



**NIEUWS** | 22 oktober 2015

### VEB publiceert tien punten voor commissarissen en auditcommissies

De Vereniging van Effectenbezitters heeft tien aanbevelingen gepubliceerd om de kwaliteit en daadkracht van de raden van commissarissen, en de auditcommissie in het bijzonder, naar "het gewenste niveau" te brengen. →


## VEB legt auditcommissie op snijtafel

Tal van financiële incidenten bij beursfondsen konden gebeuren omdat de auditcommissie haar werk niet goed deed, stelt beleggersvereniging VEB. Die wil deze commissariscommissie daarom fors versterken. Externe accountants zullen daar de gevolgen van gaan merken. →

### Aanmelden nieuwsbrief

Ontvang elke werkdag (maandag t/m vrijdag) de laatste nieuwsberichten, opinies en artikelen in uw mailbox.

Bent u NBA-lid? Dan kunt u zich ook aanmelden via uw [ledenprofiel op MijnNBA.nl](#).



Upgrade naar een [ondersteunde browser](#) om een reCAPTCHA-uitdaging te ontvangen.

[Waarom gebeurt dit?](#)

Privacy - Voorwaarden

***Accountant is een uitgave van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).***

**NBA**

#### ACCOUNTANT.NL

- Home
- Nieuws
- Opinie
- Carrière
- Feiten en cijfers

#### THEMA'S

- Aansprakelijkheid
- Arbeidsrecht
- Corporate governance
- Externe verslaggeving
- Fiscaal
- Accountantsdag
- Assurance
- Dag van de Financial
- Financiële instellingen
- Flex-bv
- Arbeidsmarkt
- Beroep met toekomst
- Derivaten
- Financiering
- Fraude en witwassen

Artikelen

Fraude in praktijk

ICT

Integrated reporting

Kantoormanagement

Kwaliteit en toezicht

Lerend vermogen

Mkb

Ondernemingsrecht

Onderzoek en  
wetenschap

Opleiding

Overheid

Pensioen

Privacy

Professioneel-kritische  
instelling

Publiek belang

Samenstellen

SBR

Semi-publieke sector

Statistical auditing

Subsidies

Van de Helpdesk

Accountant maakt gebruik van cookies om de website te analyseren en te verbeteren en om advertenties te tonen. Door op 'akkoord' te klikken geeft u toestemming voor het gebruik van cookies. In de [cookieverklaring](#) vindt u meer informatie over het gebruik van [Twitter](#) cookies op deze site. [NBA.nl](#)

Akkoord