



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Impact van thuis werken op teamfunctioneren in de auditsector: rol van leiderschap

Marie Boussu

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

dr. Elien VANDENBROUCKE



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Impact van thuis werken op teamfunctioneren in de auditsector: rol van leiderschap

Marie Boussu

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

dr. Elien VANDENBROUCKE

Woord vooraf

Voor u ligt de masterthesis "Impact van thuis werken op teamfunctioneren in de auditsector: rol van leiderschap". Deze masterthesis wordt geschreven in het kader van het behalen van het diploma master in de Handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt.

Ik wijd mijn onderzoek aan een thema dat voor de meeste audit- en accountancykantoren zeer actueel is – thuiswerk in een auditkantoor - en daarom ook voor mij interessant om te benaderen. Om praktijkervaring op te doen heb ik tijdens mijn opleiding de kans gekregen om stage te lopen bij Moore Belgium, als junior auditor. Hierdoor heb ik zelf mogen proeven van de manier van werken in deze sector. Ik ben de universiteit dankbaar voor deze gekregen opportuniteit en de vorming die ik heb gekregen tijdens de voorbije academiejaren.

Tijdens deze masterthesis heb ik enorm veel steun gekregen. Graag bedank ik prof. Dr. Elie Vandenbroucke voor haar hulp, advies en feedback om deze masterproef tot een goed einde te brengen. Alsook prof. Dr. Ghislain Houben voor de begeleiding gedurende haar afwezigheid.

Daarnaast bedank ik familie en vrienden die mij, waar nodig, geholpen hebben bij het nalezen van de masterthesis en voor hun kritische kijk op het onderzoek.

Tot slot wil ik mijn ouders bedanken, die het mogelijk maakten deze opleiding te volgen en mij gedurende mijn academiejaren enorm gesteund hebben.

Ik wens u veel leesgenot toe.

Marie Boussu

Alken, juni 2024

Abstract

De jaarrekeningen van ondernemingen moeten een getrouw beeld weergeven van de werkelijkheid. Auditors spelen een belangrijke rol om een correcte, juiste en betrouwbare rapportering te garanderen. Daarnaast is het ook belangrijk om te blijven streven naar een kwaliteitsvolle audit, om beleggers en andere stakeholders een zo correct mogelijke basis aan informatie te verschaffen (Shahzad et al., 2018). Vandaag de dag wordt ook samengewerkt en gecommuniceerd in virtuele teams. Op basis van eerdere onderzoeken blijkt er een verband te bestaan tussen thuiswerk en de afgeleverde auditkwaliteit (Downey et al., 2020; Gong et al., 2022).

Het doel van deze masterthesis is om dieper hierop in te gaan en te achterhalen in welke mate er een verband bestaat tussen thuiswerk en auditkwaliteit. Daarnaast wordt bekeken of leiderschap deze relatie kan versterken. De uitdaging als auditkantoor is om thuiswerk strategisch te implementeren om tot een optimale auditkwaliteit te komen. Daarom wordt de volgende onderzoeksvraag gesteld: *'Thuiswerk en auditkwaliteit na de covid-19 pandemie. Welke rol speelt het management?'*.

Om een antwoord te bieden op deze onderzoeksvraag werden auditors bevraagd op basis van een online-enquête. Voor de verzameling van deze gegevens hebben accountantskantoren een lijst doorgestuurd van controleopdrachten die plaatsvonden tussen juli 2021 en januari 2022. Er werd een kwantitatief onderzoek uitgevoerd waarbij de data eerst verwerkt en geaggregeerd werden, om op teamniveau dit te kunnen onderzoeken. De steekproef telde 66 auditteams. Er werd gebruik gemaakt van verschillende testen om conclusies te kunnen trekken en méér inzichten te verwerven.

Uit de studie worden geen significante verschillen gevonden tussen de mate van thuiswerk en de auditkwaliteit. Er kan met andere woorden niet worden waargenomen dat méér thuiswerk zou leiden tot een betere of slechtere auditkwaliteit. Alsook de moderatie van het leiderschap biedt geen significant verschil. Wél biedt deze masterproef nieuwe inzichten over de relatie tussen de mate van thuiswerk en de manier waarop het team wordt geleid.

Op basis van bovenstaande bevindingen wordt aanbevolen de steekproef betrouwbaarder te maken, om zo voor een méér correcte weergaven te zorgen. Voor toekomstig onderzoek moet nauw bekeken worden of de auditkwaliteit ook op andere manieren gemeten kan worden en hoe het model te versterken.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Abstract	2
Inhoudsopgave	3
Lijst van tabellen.....	5
Lijst van grafieken	5
Lijst van figuren	5
1. Inleiding.....	6
2. Literatuurstudie	8
2.1 Thuiswerk.....	8
2.1.1 Geschiedenis	8
2.1.2 Definities thuiswerk.....	9
2.1.3 Voor-en nadelen thuiswerk	10
2.2 Auditteam.....	12
2.2.1 Auditor en auditkantoor	12
2.2.2 Samenstelling van het auditteam	12
2.2.3 Belang van het auditteam	13
2.2.4 Specifieke eigenschappen van een auditteam	13
2.2.5 Het auditteam en thuiswerk	14
2.3 Auditkwaliteit	15
2.3.1 Definities van auditkwaliteit.....	15
2.3.2 Determinanten van auditkwaliteit.....	15
2.3.3 Belang van auditkwaliteit	17
2.3.4 Lagere auditkwaliteit en de gevolgen	17
2.3.5 Auditkwaliteit en thuiswerk	18
2.4 Leiderschap	20
2.4.1 Definitie leiderschap en leiderschapsstijlen	20
2.4.2 Leiderschap bij thuiswerk.....	20
2.4.3 Leiderschap binnen de auditsector	21
2.5 Conclusie.....	23

3.	Methodologie	25
3.1	Dataverzameling.....	25
3.1.1	Kenmerken van de steekproef	26
3.1.2	Hypotheses	28
3.1.3	Meetinstrumenten / variabelen	29
3.2	Data-analyse.....	35
4.	Resultaten	37
4.1	Aggregatie.....	37
4.2	Beschrijvende statistieken.....	38
4.3	Empirisch deel.....	42
4.3.1	Onderzoeksresultaten hypotheses	42
4.3.2	Aanvullende analyse.....	50
5.	Discussie	53
5.1	Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	55
6.	Conclusie.....	57
7.	Referenties	59

Lijst van tabellen

Tabel 1: Steekproeffrequentie.....	26
Tabel 2: Profiel van de individuele auditors.....	26
Tabel 3: Profiel van de steekproef	27
Tabel 4: Beschrijving variabelen.....	30
Tabel 5: Leiderschapsgedragingen van de senior in-charge en/of manager	33
Tabel 6: Team oriëntatie van de senior in-charge en/of manager	35
Tabel 7: Beschrijving onafhankelijke variabele - de mate van thuiswerk.....	37
Tabel 8: Beschrijving afhankelijke variabele - auditkwaliteit.....	38
Tabel 9: Beschrijving controle variabele - leeftijd en geslacht	39
Tabel 10: Verdeling auditteams op basis van geslacht.....	39
Tabel 11: Beschrijving modererende variabelen - leiderschap	41
Tabel 12: One-way ANOVA analyse - de mate van thuiswerk en auditkwaliteit	42
Tabel 13: Correlatieanalyse	45
Tabel 14: Lineaire regressieanalyse	49
Tabel 15: One-way ANOVA - de mate van thuiswerk en leiderschap.....	51
Tabel 16: LSD Post Hoc test - de mate van thuiswerk en leiderschap	52

Lijst van grafieken

Grafiek 1: Werkplaatsen van de individuele auditors (N=258).....	28
Grafiek 2: Werkplaatsen van de auditteams (N=66)	28

Lijst van figuren

Figuur 1: Onderzoeksmodel	29
Figuur 2: Process Hayes	50

1. Inleiding

Thuiswerken is een steeds actueler gesprekstema, zowel bij werknemers als werkgevers. Hoewel het concept al sinds de jaren 80 bestaat, kreeg thuiswerk pas echt aandacht als strategische arbeidsvorm na de covid-19 pandemie (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Ook in de auditsector wordt nagedacht over de voor- en nadelen, mogelijkheden en risico's van deze werkvorm. Over het algemeen brengt thuiswerk minder filestress en reistijd, meer vrijheid en flexibiliteit, en betere concentratie met zich mee (Van Breukelen, 2021). Toch zijn er ook nadelen aan thuiswerken verbonden, zoals sociaal isolement en een verminderde fysieke en mentale gezondheid (Birimoglu Okuyan & Begen, 2021). Daarnaast creëert thuiswerken nieuwe uitdagingen voor de auditkwaliteit, zoals verminderde teamcommunicatie en verhoogde werkdruk (Isnaeni et al., 2023).

Het vinden van een balans tussen de voordelen en uitdagingen van thuiswerken blijft een cruciale taak (Downey et al., 2020; Isnaeni et al., 2023). Het waarborgen van auditkwaliteit is vooral belangrijk in tijden van economische onzekerheid, zoals tijdens de covid-19 pandemie. Auditors spelen hierbij een essentiële rol door betrouwbare informatie te verstrekken aan belanghebbenden en het vertrouwen in financiële verslaggeving te vergroten (Shahzad et al., 2018). Tijdens de covid-19 periode werd thuiswerken de norm, waardoor teamleiders een cruciale rol speelden in het succes van virtuele teams (Kashive, Khanna & Powale, 2022). Virtuele teams vereisen proactieve begeleiding en voldoende sociale ondersteuning om stress te verminderen en prestaties te verbeteren (Bentley et al., 2016; Kashive, Khanna & Powale, 2022). Goed leiderschap, wat veel inspanning vergt, draagt bij aan het succes van een organisatie (Ali et al., 2015).

Veel vragen rond dit onderwerp blijven onbeantwoord. Is het mogelijk om thuiswerk permanent en voor alle auditteams te introduceren in een auditkantoor? Waar liggen de grenzen van thuiswerk in termen van efficiëntie en productiviteit? Hoe kan de juiste begeleiding ervoor zorgen dat thuiswerkende auditteams de kwaliteit van de uitgevoerde audits behouden of zelfs verbeteren? Deze studie hoopt beter inzicht te geven in de meerwaarde van thuiswerk en de rol van leiderschap hierin.

Bovenstaande informatie onderstreept de relevantie van het centrale onderwerp. In deze masterproef wordt onderzocht in welke mate thuiswerk de kwaliteit van een audit kan beïnvloeden en of leiderschap deze relatie kan versterken. De centrale onderzoeksvraag luidt: 'Thuiswerk en auditkwaliteit na covid-19: Welke rol speelt het management?'.

Uit de bestaande literatuur blijkt dat de kwaliteit van audits vermindert naarmate meer aan thuiswerk wordt gedaan (Downey et al., 2020; Gong et al., 2022). Daarentegen vond de studie van Farcane et al. (2022) geen invloed van thuiswerken op de auditkwaliteit. Integendeel, de werkefficiëntie nam toe naarmate de voordelen van thuiswerken duidelijker werden. Ook de studie van Isnaeni et al. (2023) wees uit dat een goede werk-privébalans zorgt dat er geen negatieve invloed is op de auditkwaliteit.

Dit discussiepunt samen met het feit dat in de bestaande literatuur minder te vinden is in relatie met het leiderschap, werden twee hypothesen opgesteld. De eerste hypothese luidde: 'Hoe hoger de mate van thuiswerk, hoe meer de kwaliteit van de audit negatief zal worden beïnvloed'. Deze werd verder opgedeeld in verschillende deelhypothesen, te vinden in de onderzoeksopzet. De tweede hypothese luidde als volgt: 'Bij een goede/team georiënteerde leider zal er een grotere kans zijn dat thuiswerk door het auditteam, een positief effect heeft op de auditkwaliteit'.

Het onderzoek wordt gevoerd aan de hand van kwantitatief onderzoek door middel van online-enquêtes, gestuurd naar individuele auditors. Later werd deze data voorbereid om de dataset te kunnen aggregeren zodat er conclusies kunnen gevormd worden op teamniveau.

Om deze onderzoeksvraag met bijhorende hypothesen te beantwoorden volgt na de inleiding een uitgebreide literatuurstudie. Hierin zal dieper worden ingegaan op de thema's thuiswerk, auditteam, auditkwaliteit en leiderschap, alsook de gevonden verbanden hiertussen. Vervolgens wordt een diepgaande methodologie uiteengezet waarin de onderzoeksopzet besproken zal worden. Naderhand worden via statistische testen de resultaten verwerkt, waarbij een aantal discussiepunten worden besproken met de bijhorende beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Tot slot zal een totale conclusie gevormd worden, om daarna af te sluiten met de referenties.

2. Literatuurstudie

2.1 Thuiswerk

2.1.1 Geschiedenis

Vanaf de jaren 1980 kent men telewerk als informatie- en communicatietechnologieën (ICT's) onder de vorm van eenvoudige computers, faxapparaten en vaste telefoons (Di Martino & Wirth, 1990). De ICT evolueerde heel snel zoals Alvin Toffler, publicist en futuroloog, voorspelde in de jaren '70 (Messenger & Gschwind, 2016). Laptops, notebooks en mobiele telefoons werden beter, kleiner, lichter en draadloos. De nieuwe apparatuur stelde mensen in staat om vanuit verschillende locaties te werken (Bailey & Kurland, 2002). Tegen het einde van de 20ste eeuw was er een evolutie in krachtige en goedkope ICT-middelen waardoor vele vaste werkplekken konden worden afgeschaft. Volgens Alvin Toffler (1980) zou de toekomstige thuiswerker zijn arbeid uitvoeren in zijn "elektronische werkruimte" in de omgeving van zijn familie en vrienden.

Toch kregen deze optimistische toekomstideeën over thuiswerk tegenkanting vanuit verschillende hoeken. Behalve de kritiek over het feit dat thuiswerk zou leiden tot een sociologische ramp en geïsoleerde, ongelukkige medewerkers zouden voortbrengen (Renfro, 1982), was er ook kritiek vanuit politieke-en feministische hoek (Berg & Lie, 1985). Wie heeft baat bij het herlocaliseren van werkkrachten? Welke grenzen kunnen nog gesteld worden aan arbeidstijd? Zal thuiswerk geen grote inbreuk op het privéleven betekenen en gaat er geen markt worden gecreëerd van onderbetaalde vrouwen die routinematige programmeer-jobs uitoefenen (Wilson, 1988)? Zal er geen winst worden gemaakt op de kap van ongeschoold personeel en vrouwen met kinderen (Forester, 1989)? Al deze verhitte debatten luidden doorheen de jaren en langzaam groeide het besef dat thuiswerk moet worden ingebed in de organisatiestructuur van een bedrijf. De focus kwam steeds meer te liggen op decentraal werken. Het kantoor werd steeds meer een decentrale communicatieruimte waarbij telecommunicatie een grotere centrale rol speelt (Hiltz, 1984). Door deze decentrale structuur wordt de organisatie ook vlakker, ontstaan er kleinere entiteiten en zullen thuiswerkers belangrijke hubs worden in het toekomstig organisatienetwerk van bedrijven waarbij thuiswerkers enkele dagen per week van thuis uit werken (Qvortrup, 1992). Fulltime van thuis uit werken zou slechts voor een kleine subgroep zijn weggelegd (Handy & Mokhtarian, 1995).

Doorheen de geschiedenis worden twee drivers herkend die voor deze steeds wijzigende en meer ontwikkelde focus over thuiswerk hebben gezorgd (Bakke, 1995). Enerzijds is er natuurlijk de snelle ontwikkeling van nieuwe communicatie – en technologische mogelijkheden die de evolutie van thuiswerk heeft versneld (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Anderzijds herkennen we in de geschiedenis de permanente behoefte om zijn persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke omstandigheden te verbeteren. Beide drivers hebben echter niet geleid tot een revolutie van thuiswerk, eerder tot een evolutie (Bakke, 1995; Huws et al., 1990).

De meest recente fase van deze evolutie in thuiswerk is ingezet tijdens de covid-19 periode. Om deze pandemie in te dijken werd wereldwijd een verplichte social distance opgelegd waardoor werknemers verplicht werden om van thuis te werken. Covid-19 heeft de huidige perceptie van bedrijven met betrekking tot thuiswerk doen veranderen. Hierdoor veranderde ook de relatie tussen werkgever en werknemer over de mogelijkheden van thuiswerk (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Tijdens en na de covid-19 periode wordt er steeds meer samengewerkt en gecommuniceerd in virtuele teams (Chamakiotis et al., 2021).

2.1.2 Definities thuiswerk

In de literatuur zijn er verschillende definities gevonden over 'telewerk', wat niet helemaal hetzelfde is als 'thuiswerk'. De term 'thuiswerk' heeft betrekking op werken vanuit of in huis. Wat 'telewerk' betreft, is het voldoende om op afstand te werken van de centrale bedrijfslocatie. Het werk hoeft dus niet noodzakelijk thuis plaats te vinden. 'Telethuiswerken' is een veel gebruikte term bij veel ICT-gebruik (Van Breukelen, 2021).

In de vroege jaren negentig beschouwden Di Martino en Wirth (1990) thuiswerk als *"werk dat wordt uitgevoerd op een locatie op afstand van centrale kantoren van faciliteiten, waarbij de telewerker geen persoonlijk contact heeft met collega's, maar met hen kan communiceren via nieuwe technologie"*. Mokhtarian (1991) had een andere definitie van thuiswerk. Thuiswerkers werden hierbij voornamelijk gezien als informatieverwerkers die volledig via computer gegevensinvoer, tekstverwerking- of programmatie-taken uitvoeren. Zij zagen telecommunicatie-technologie als een tool om het woon-werk verkeer te vervangen.

In een later stadium werden definities rond thuiswerk ruimer gepercipieerd. Thuiswerk werd niet alleen geassocieerd met ICT-gerelateerde taken, maar ook met administratief werk, het lezen van documenten en professioneel nadenken. Zelfs werk dat vanuit een telecenter werd verricht, werd als thuiswerk beschouwd (Handy & Mokhtarian, 1995). In latere studies (Allen, Golden & Shockley, 2015) werd nogmaals duidelijk dat de definitie van de flexibele werkmethoden 'telewerk' breder gaat dan 'thuiswerk'. Zij kwamen uit op de volgende definitie: *'Telewerken is een werkpraktijk waarbij leden van een organisatie een deel van hun normale werktijd (variërend van een paar uur per week tot bijna fulltime) vervangen door werk buiten een centrale werkplek - meestal voornamelijk vanuit huis - met behulp van technologie om met anderen te communiceren wanneer dat nodig is om werktaken uit te voeren'*. Hierbij maakt de snelle technologische vooruitgang het natuurlijk mogelijk om beter met elkaar te communiceren en om van thuis uit samen te werken. Deze positieve benadering over thuiswerk vinden we echter niet terug in een andere definitie van Tworoger et al. (2013) waarbij vooral de onbalans wordt gehekeld tussen privé en werk: *'Ruimtelijk of geografisch verspreide werkregelingen die over het algemeen worden gekenmerkt door een relatief korte levensduur, door technologie verbeterde communicatie en een gebrek aan persoonlijke interactie'*.

2.1.3 Voor- en nadelen thuiswerk

Bij de belangrijkste voordelen van thuiswerk vanuit het perspectief van de werknemer blijken vooral drie argumenten belangrijk te zijn, zijnde een lage reistijd en reis(stress), de vrijheid en de flexibiliteit om de dag autonoom in te delen en tenslotte meer geconcentreerd te kunnen werken (Van Breukelen, 2021). Bovendien wordt thuiswerk met jonge kinderen ook als een groot voordeel beschouwd (Xiao et al., 2020). Er wordt in verschillende studies aangetoond dat thuiswerkers gemiddeld meer uren werken dan niet-thuiswerkers (Noonan & Glass, 2012; Peters et al., 2008). Daarnaast werd onderzocht of deze overuren het gevolg waren van het 'automatisch langer doorwerken' van medewerkers (Peters et al., 2008). De studie van Peters et al. (2008) kwam inderdaad tot de conclusie dat vooral de werknemers zelf deze overuren wensten te maken in hun respectievelijke functies.

Indien de belangrijkste voordelen bekeken worden vanuit het perspectief van de organisatie, werd in de literatuur gevonden dat thuiswerk vooral kosten reducerend is voor een bedrijf. Er moet geen woon-werk vergoeding worden betaald en er zijn eveneens geen kosten die moeten toegewezen worden aan kantoorruimtes (Van Breukelen, 2021). Ondanks onvoorziene omstandigheden van bijvoorbeeld de covid-19 pandemie, maakt thuiswerk het toch mogelijk om nog actief te blijven doorwerken, afhankelijk uiteraard van de aard van de job (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Hoewel thuiswerk vóór de covid-19 pandemie ook reeds leidde tot een hogere productiviteit vooral omwille van de hogere autonomie van de werknemer (Delanoeije et al., 2019), was thuiswerk dat door bedrijven werd georganiseerd tijdens de covid-19 pandemie, merkbaar anders. Werknemers werden verplicht om van thuis uit te werken waarbij eveneens de partner en de kinderen thuis virtueel aan het leren of werken waren (Okabe-Miyamoto et al., 2021).

Tijdens de covid-19 periode werden de negatieve effecten van thuiswerk blootgelegd en was het duidelijk dat de efficiëntie om thuis te werken haar limieten heeft. De covid-19 periode was met name een leerzame periode met betrekking tot de beperkingen die thuiswerk heeft. Zo is het duidelijk dat thuiswerkers afhankelijk zijn van een stabiele internetconnectie om voldoende productief te kunnen zijn (Lutz, 2019). Ook heeft de pandemie de ervaring van virtuele vergaderingen mogelijk veranderd van positief naar negatief. Videoconferenties verbinden werknemers over grote afstanden en kunnen de productiviteit verhogen. Echter, een negatief aspect is 'zoombombing', waarbij ongewenste indringers online vergaderingen verstoren met ongepaste inhoud, zoals beschreven door Okabe-Miyamoto et al. (2021). Dit kan de productiviteit verminderen door verspilde tijd en negatieve emoties. Daarnaast impliceert thuiswerk vaak dat werk en gezin in dezelfde ruimte worden gemanaged waardoor langdurig thuiswerk kan leiden tot een gespannen thuisomgeving en minder productieve medewerkers (Birimoglu Okuyan & Begen, 2021). Andere negatieve ervaringen zijn zeker ook een gebrek aan transparantie op het werk, moeilijk te verkrijgen toegang tot relevante technologie, moeilijke communicatie/coördinatie en een mogelijk sociaal isolement van de werknemer (Birimoglu Okuyan & Begen, 2021).

Specifiek tijdens de covid-19 periode leidde het permanente sociale isolement van thuiswerk tot een verminderde fysieke en mentale welzijnsstatus bij de werknemer (Xiao et al., 2020b). Door gebruik te

maken van nieuwe technologische mogelijkheden probeerde men wel de verbondenheid met andere werknemers, collega's en leidinggevendenden te verbeteren om zo betere persoonlijke en groepsinteracties te creëren (Galanti et al., 2021). Het blijft vandaag een uitdaging om uit de veelheid aan communicatiemethoden, de meest geschikte methode te gebruiken op het juiste moment en voor de juiste doeleinden. De vele synchrone methoden zoals telefoon, instant messaging, Skype, Zoom en Teams, evenals asynchrone methoden zoals sms, WhatsApp, fax en e-mail, bieden talloze communicatiemogelijkheden, maar worden vaak niet gebruikt waarvoor ze het meest geschikt zijn (Van Breukelen, 2021).

2.2 Auditteam

2.2.1 Auditor en auditkantoor

Als de cruciale verschillen tussen een externe en een interne auditor dieper bekeken worden, werd opgemerkt bij Beerten en Van Loocke (2019) dat de interne auditor actief is binnen het bedrijf om de correctheid van de interne processen te controleren waarbij hij 'onafhankelijk in geest' handelt ten aanzien van zijn werkgever. De externe auditor is geen werknemer van het bedrijf en wordt geacht de financiële staten van het bedrijf te controleren. Hierbij handelt hij 'onafhankelijk in geest en feiten'. Nadien kan de externe auditor een verklaring afleveren over de betrouwbaarheid van de jaarrekening zijnde een verklaring zonder voorbehoud, met voorbehoud, afkeurende verklaring of onthouding. Daarnaast bekijkt hij/zij ook de interne controleprocessen van het bedrijf (Beerten & Van Loocke, 2019).

Bij een externe auditanalyse wordt gebruik gemaakt van verschillende procedures, methoden en modellen om gegevens te transformeren in informatie, en om vervolgens het besluitvormingsproces van derden te vergemakkelijken (Appelbaum, Kogan & Vasarhelyi, 2018). Uit onderzoek van Jensen en Payne (2003) blijkt dat managers, externe auditors zien als een vervanging voor interne boekhoudkundige expertise en controle. Organisaties hebben externe audits nodig om kwaliteit en efficiëntie te waarborgen en interne controlekosten te verlagen. Echter, andere literatuur zoals in onderzoek van Burt (2016) benadrukt dat de rol van externe auditors niet als vervanging voor interne auditors mogen beschouwd worden. Externe auditors worden bekeken als iemand met een onafhankelijke, kritische blik op interne controles, wat vaak leidt tot waardevolle inzichten en verbeteringen. Aan de andere kant kan de rol die interne auditors spelen in een organisatie leiden tot een hogere kwaliteit van het interne controlesysteem met als gevolg een verlaging van de auditkosten. Beide rollen worden als belangrijk ervaren. In mijn masterproef wordt enkel de externe auditor in beschouwing genomen die binnen het auditteam samenwerkt aan de correcte uitvoering van een kwalitatieve audit.

Vanuit praktische invalshoek uit onderzoek van Jensen en Payne (2003) wordt aangetoond dat in een concurrerende auditsector, succesvolle auditkantoren beter hun producten en kwaliteit kunnen definiëren. Auditkantoren doen dit onder andere door zich te specialiseren in bepaalde industriegroepen. Omwille van de strenge restricties gedurende de covid-19 crisis konden auditteams niet meer vanuit kantoor werken. Auditkantoren zagen zich genoodzaakt om trainingen, workshops en andere ontwikkelingsprogramma's te annuleren om sociale afstand te garanderen en kosten te besparen. Deze strategie kan echter gevolgen hebben voor de auditor en de kwaliteit van het werk. Daarnaast moet er rekening gehouden worden met personeelsverlies tijdens de covid-19 pandemie door ziekte of quarantaine, wat de auditkwaliteit en efficiëntie kan beïnvloeden (Albitar et al., 2020).

2.2.2 Samenstelling van het auditteam

Het is belangrijk dat een auditteam divers wordt samengesteld om tot de gewenste auditkwaliteit te komen. Deze diversiteit vinden we niet enkel terug in het ervaringsniveau(*), maar ook in de nationaliteit, het geslacht en de cultuur (Cameran, Ditillo & Pettinicchio, 2017). Het belang van een divers samengesteld auditteam wordt nog eens extra onderstreept door het feit dat bijvoorbeeld

vrouwelijke auditors in een team nauwkeuriger en effectiever zijn in het verwerken van informatie en dat een voldoende aanwezigheid van senior teamleden, de kwaliteit van een audit positief beïnvloedt (Cameran, Ditillo & Pettinicchio, 2017).

Auditteams kunnen ook op basis van heel andere criteria worden samengesteld zoals klantenstatus of de grootte van de klant. Hoe groter de klant en zijn aanzien, hoe meer het auditkantoor bereid is om extra werkmiddelen in te zetten in de vorm van méér auditors in het auditteam. Deze factoren spelen vooral een rol voor het inzetten van extra teamleden bij private klanten (Che & Svanström, 2019).

() Binnen een auditteam kunnen minstens drie ervaringsniveaus onderscheiden worden. Vooreerst is er de manager die verantwoordelijk is voor het goed functioneren van het auditteam, en erover waakt dat de kwaliteit van de audit voldoet en tijdig wordt opgeleverd. Bij afwezigheid of delegatie van de manager wordt deze taak overgenomen door de senior-in charge. De functies van manager en senior-in-charge kunnen uitstekend samen in één auditteam functioneren. Deze twee posities vormen de leiding van het team. Verder herkennen we de senior-auditor als een apart ervaringsniveau. In het laagste ervaringsniveau vinden we de junior-auditor en het auditpersoneel.*

2.2.3 Belang van het auditteam

Om te garanderen dat een jaarrekening niet afwijkt van de werkelijkheid, worden er controlestandaarden opgesteld voor auditors. Op die manier kunnen ze door middel van een jaarrekening een getrouw beeld weergeven van het vermogen, de financiële positie en het resultaat van de onderneming (Christensen et al., 2015). Door het publiceren van audits wordt asymmetrische informatie verminderd en de betrouwbaarheid verhoogd (Leventis & Caramanis., 2005).

Een kwalitatieve audit is van belang voor zowel investeerders, aandeelhouders, klanten als leveranciers (Christensen et al., 2015; Leventis & Caramanis, 2005; Beerten & Van Looke, 2019). Kortom, de externe auditor rapporteert aan een breed scala van stakeholders en shareholders. Daarom is het essentieel dat een auditteam efficiënt en kwaliteitsvol werk levert. Zij zijn verantwoordelijk voor het ontdekken van fouten in de jaarrekening en moeten ervoor zorgen dat iedereen een betrouwbare jaarrekening kan raadplegen (Christensen et al., 2015).

2.2.4 Specifieke eigenschappen van een auditteam

Een auditteam is productiever dan een individuele auditor door het positieve effect van onderlinge interacties tussen teamleden. Interacties maken het daarbij mogelijk om de samenwerking te bevorderen tussen teamleden en kennis uit te wisselen waardoor fouten sneller ontdekt worden (Che & Svanström, 2019). Zelfs de eigenschappen van individuele auditors kunnen een signaal geven voor het niveau van het auditproces (Cahan & Sun, 2014). Ook stakeholders vinden het belangrijk om voldoende transparantie te krijgen over het auditteam en haar management (Christensen et al., 2015). Deze transparantie is noodzakelijk om de onafhankelijkheid van een auditteam te kunnen garanderen. Wanneer auditors niet onafhankelijk handelen, zullen ze veel minder snel inbreuken ontdekken en

rapporteren. Vooral bij grote, winstgevende klanten waarmee er een lange klantenrelatie is opgebouwd, zullen auditors druk voelen om de klant niet te verliezen (Nopmanee & Ling, 2015).

2.2.5 Het auditteam en thuiswerk

Thuiswerk komt ook in de auditsector voor. In een onderzoek uitgevoerd door Farcane et al. (2023), in navolging van de covid-19 pandemie, werd onderzocht in welke mate auditteams zich hebben kunnen aanpassen aan het 'remote'-werk, aldus het op afstand werken van de organisatie, tijdens deze periode. Door gebruik te maken van de nieuwe digitale mogelijkheden en het hanteren van flexibele werkmethoden hebben auditteam zich snel kunnen aanpassen. Het onderzoek stelt ook vast dat jonge auditors meer geneigd zijn om gebruik te willen maken van deze nieuwe digitale mogelijkheden.

De meeste auditors kiezen voor zowel thuiswerk als werken op kantoor of bij de klant, alhoewel thuiswerk ook een aantal beperkingen inhoudt. Teamleden moeten beschikken over performante computers, snelle internetverbindingen en kunnen waarborgen dat data beveiligd is en op een correcte wijze bewaard. Daarom moeten auditbedrijven de nodige investeringen voorzien om dit te garanderen (Jakovljević, 2022).

Thuiswerk zorgt anderzijds ook voor de nodige uitdagingen met betrekking tot beschikbaarheid van het teamlid, de mate van reageren naar klanten en andere teamleden en ook de dresscode bij virtuele vergaderingen. Thuiswerken kan ook nadelig zijn voor het sociaal leven van de auditors (Farcane et al., 2023). Ook kunnen niet alle auditors even goed 'remote' werken. De grootste moeilijkheid is de communicatie met collega's en klanten. Vooral minder ervaren auditors, junior auditors, ervaren op hun informatieverzoeken minder medewerking en respons van hun klanten (Jenkins et al., 2023).

2.3 Auditkwaliteit

2.3.1 Definities van auditkwaliteit

De mate waarin gebruikers op de auditcontrole kunnen vertrouwen is afhankelijk van de uitgevoerde controlekwaliteit. Toch is er nog veel discussie over de definitie, samenstelling en meting van auditkwaliteit. In een onderzoek van Christensen et al. (2015) wordt vastgesteld dat auditprofessionals auditkwaliteit definiëren in termen van het naleven van professionele auditstandaarden. Daarnaast bevestigen auditors dat het tijdig afronden van de auditplanning, bijdraagt aan een hoge auditkwaliteit. Voor de beleggers/ondernemers daarentegen moet een kwalitatieve audit eerder bijkomende accountancy- informatie opleveren bovenop de financiële overzichten van de audit. Verder definiëren zij auditkwaliteit in termen van goed opgeleide, competente accountants die de audit uitvoeren. Ook zal de ondernemer volgens Christensen et al. (2015) een kwalitatieve audit associëren met een goede planning waarbij de audit onafhankelijk en kritisch gebeurt en volgens de juiste standaarden.

De definities van zowel auditors als ondernemers met betrekking tot auditkwaliteit, sluiten aan bij het input- en het controleproces. Toch merkt de studie van Christensen et al. (2015) op dat de definities van auditkwaliteit, gedefinieerd door auditors, iets minder de nadruk leggen op het input- en het controleproces dan definities die door ondernemers worden gehanteerd. Dit komt omdat auditprofessionals zich vooral concentreren op de output en de analyse van de output.

Een andere definitie van DeAngelo (1981) bekijkt auditkwaliteit als het risico dat een auditor er niet in slaagt afwijkingen van materieel belang te ontdekken en te rapporteren en er daardoor een fout oordeel wordt gevormd over de financiële overzichten. De Fond en Zhang (2014) definiëren auditkwaliteit als "een grotere zekerheid over de hoge kwaliteit van de financiële verslaggeving".

2.3.2 Determinanten van auditkwaliteit

Auditkwaliteit kan op verschillende manieren gemeten worden. Zo wordt in het onderzoek van De Fond en Zhang (2014) auditkwaliteit gemeten aan de hand van maatstaven in vier dimensies zijnde directheid, flagrantheid, waargenomen problemen en meetproblemen. De studie komt tot de conclusie dat deze maatstaven de 'flagrante' fouten in de audit wel kunnen blootleggen, maar niet de subtiele verschillen in de auditkwaliteit kunnen herkennen.

Een bepalende factor voor auditkwaliteit wordt onderzocht in de studie van Choi et al. (2010). Zij ontdekken namelijk dat er een positief verband bestaat tussen de omvang van het auditkantoor en de kwaliteit van de audit. Grote kantoren zijn minder afhankelijk van klanten, waarbij ze steeds in staat zijn om een onafhankelijke of niet bevooroordeelde rapportage weer te geven. Kleine kantoren daarentegen zijn meer afhankelijk van hun klanten waardoor dit de kwaliteit van een audit in gevaar kan brengen.

Verder kan het geslacht van een auditor een invloed hebben op de manier waarop informatie verzameld en verwerkt wordt. Over het algemeen zijn vrouwen conservatiever, vermijden ze meer risico en vertonen minder risicovol gedrag bij financiële beslissingen dan mannen (Watson & McNaughton, 2007).

Bevindingen uit het onderzoek van Breesch en Branson (2009) suggereren dat vrouwelijke auditors méér potentiële onjuistheden ontdekken dan mannelijke auditors. Opvallend is dat mannelijke auditors de afwijkingen toch meer nauwkeurig analyseren. Zo benadrukt ook de studie van Chin en Chi (2011) dat het geslacht van auditors als belangrijk ervaren wordt voor de auditkwaliteit. Vrouwelijke auditors hebben een lagere discretionaire opbouw dan mannelijke auditors, door klanten ervaren. Om boekhoudkundige aanpassingen te verrichten gaan vrouwelijke auditors zich dus meer op objectieve gebeurtenissen of transacties baseren in plaats van deze aanpassingen aan te brengen naar het goeddunken van het management. Daarnaast kan de leeftijd van de auditor bepalend zijn voor een goede auditprestatie. Junior auditors, die vaak jonger zijn, voelen zich meer overwerkt en onder tijdsdruk gezet. Door het veel opgelegde werk, kan een minder nauwkeurig doorgevoerde controle ontstaan. De kans is reëel dat men sneller een risico oploopt op een burn-out, wat kan leiden tot een afname in kwaliteit (Brown et al., 2016).

Uit een ander onderzoek van Crucean en Hategan (2019) blijken de volgende factoren in afnemende volgorde dominant te zijn voor auditkwaliteit:

- De eigenschappen van de accountant zelf: zijn opleiding, al dan niet behorend tot de Big 4-groep, zijn professionele scepsis en zijn onafhankelijkheid
- De grootte van de auditonderneming
- De roulatie van de accountant: De verplichte roulatie van accountants is bedoeld om fraude tegen te gaan, niet te nauw betrokken te raken bij een onderneming en voldoende afstand te houden bij de boekencontrole
- Het mandaat van de accountant
- De transparantie van de informatie van zowel de gecontroleerde onderneming als van de auditororganisaties
- De honoraria
- De controleverklaring: oordeel dat een accountant afgeeft na de analyse van de jaarrekening

Auditkwaliteit moet dus een constante zorg zijn voor auditkantoren waarbij de managers ervoor moeten zorgen dat hun auditors goed worden opgeleid door gepaste opleidingsprogramma's aan te bieden. Goed opgeleide auditors moeten in staat zijn om in alle stadia van het auditproces professionele beoordelingen van hoge kwaliteit te maken. Uit de ervaring van de accountant blijkt ook dat de kwaliteit van de controle toeneemt met het mandaat van de accountant, terwijl de accountant een beter inzicht krijgt in het systeem, de bedrijfsomgeving en de sector van de klant (Crucean & Hategan, 2019).

In het onderzoek van Downey et al. (2020) worden andere factoren gemeten om tot een kwaliteitsoordeel van de audit te komen. Het zijn deze factoren die verder in het dataonderzoek zullen gehanteerd worden. Namelijk:

- Efficiëntie van het team
- Streven naar uitmuntendheid
- Algemene kwaliteit

- Tijdigheid van de planning
- Tijdigheid van het budget
- Creativiteit van de auditor

2.3.3 Belang van auditkwaliteit

De covid-19 pandemie bracht bedrijven in moeilijkheden waarbij het risico voor faillissement steeds aanwezig was. In zo een uitzonderlijke situatie is de verleiding groot om winstcijfers te manipuleren. Zo komt de accountant voor ongekende praktische uitdagingen te staan (Albitar et al., 2020). Daarom is het van belang dat auditors steeds een correcte, juiste en betrouwbare rapportering kunnen garanderen. Auditors spelen een zeer belangrijke rol in het geven van een getrouw beeld van de financiële positie van het bedrijf. Ze kijken of de jaarrekeningen overeenstemmen met de werkelijkheid en geven een onafhankelijk oordeel. Op die manier vergroten auditors het vertrouwen van potentiële investeerders in het bedrijf. Het is ook belangrijk om te blijven streven naar een kwaliteitsvolle audit, om beleggers en andere stakeholders een zo goed mogelijke basis te verschaffen voor besluitvorming (Shahzad et al., 2018).

Ook uit andere onderzoeken blijkt (Leventis & Caramanis, 2005) dat auditkwaliteit bijdraagt tot een goede besluitvorming voor investeerders/beleggers. De jaarrekening vormt de basis voor investeringsbeslissingen en een kwalitatieve audit moet ervoor garant staan dat de correcte financiële toestand wordt weergegeven.

Daarnaast biedt auditkwaliteit een waarde voor de kapitaalmarkt (Leventis & Caramanis, 2005). Bij een bedrijf dat op zoek is naar financiering, wordt een hogere kwaliteit van de audit vereist in een weinig transparante markt of bij slechtere macro-economische omstandigheden. Bijkomende informatie is dan nodig is om een duidelijk zicht op de toestand van de onderneming te krijgen (Albitar et al., 2020).

Tevens is een kwaliteitsvolle audit van belang voor klanten, werknemers en leveranciers. Klanten gebruiken financiële overzichten om de leveringsbetrouwbaarheid te beoordelen. Werknemers, zowel huidige als toekomstige, kunnen op basis van de audit beslissen over hun werkzekerheid. Leveranciers gebruiken de audit om de betalingsbetrouwbaarheid van het bedrijf te evalueren (Beerten & Van Looke, 2019).

Tenslotte hechten ook de officiële controle-organen veel belang aan het opleveren van kwalitatieve audits. Zo bood de Financial Reporting Council (2020) tijdens de covid-19 periode een gids aan met richtlijnen om erover te waken dat de auditkwaliteit in deze moeilijke omstandigheden niet zou dalen.

2.3.4 Lagere auditkwaliteit en de gevolgen

Wanneer de kwaliteit van de gerapporteerde informatie laag is, is de kans op een verkeerd controle-oordeel groot. Een lage auditkwaliteit is niet acceptabel en kan gevolgen hebben voor belanghebbenden, zeker wanneer belanghebbenden geen kennis hebben van het auditrisico (Velte & Issa, 2019). Deze auditrisico's worden opgesplitst in risico's waarop externe auditors geen invloed hebben, bijvoorbeeld

een ontoereikend intern controlesysteem van het bedrijf en risico's waarop de auditors wel invloed kan uitoefenen, bijvoorbeeld de soort van controle-uitvoering (detectierisico) (Velte & Issa, 2019).

Auditors zelf beschouwen het zetten van een valse handtekening (1) als een handeling die het meest verband hield met verminderde kwaliteit maar denken ook dat dit het minst kan ontdekt worden door de supervisor. Een valse aftekening is echter een frauduleuze overtreding en kan ernstige gevolgen hebben voor de reputatie van het auditkantoor (Coram et al., 2008). Het auditkantoor kan dit probleem aanpakken door meer aandacht te besteden aan controle- en beoordelingsprocedures. Andere handelingen die beschouwd worden als handelingen van lagere kwaliteit uit de studie van Coram et al. (2008), worden als volgt weergegeven: het niet opvolgen van twijfelachtige zaken (2), het niet onderzoeken van een technische kwestie (3), het accepteren van zwakke verklaringen van klanten (4), het oppervlakkig nakijken van klantdocumenten (5), het afwijzen van lastige items (6) en het niet testen van alle posten in een steekproef (7). Auditors beweren dat de handelingen (2) tot (4), handelingen zijn die snel door de supervisor worden ontdekt. Handelingen van (5) tot (7) werden als het minst moreel gezien. Om deze laag-kwalitatieve handelingen van auditors te reduceren, is het belangrijk dat zij bewust worden gemaakt van de gevolgen van deze handelingen door opleidings- en scholingsprogramma's hieromtrent te voorzien.

Externe auditors blijken ook steeds méér te vertrouwen op informatie van externe bronnen. Zij hechten soms meer waarde aan informatie die wordt aangeleverd door leveranciers en banken, dan informatie gerapporteerd door het bedrijf zelf. Natuurlijk speelt de betrouwbaarheid van de auditor in het intern controlesysteem van het bedrijf hierin ook een belangrijke rol. In bedrijven waar de interne controle goed wordt bewaakt, zal de auditor meer vertrouwen hebben in door het bedrijf aangeleverde informatie (Albitar et al., 2020).

Verder is een goed uitgevoerde audit essentieel voor stakeholders en andere belanghebbenden die op de hoogte willen zijn van de lagere auditkwaliteit. Indien belanghebbenden beseffen dat de auditkwaliteit niet optimaal is, zullen zij bijgevolg andere beslissingen nemen. In de studie van Velte en Issa (2019) worden reacties van verschillende stakeholders in verband met openbaarmaking van de controleverklaring, weergegeven.

2.3.5 Auditkwaliteit en thuiswerk

Volgens Downey et al. (2020) bestaat er een negatief verband tussen teamcommunicatie en de geografische spreiding van auditteams. Teams die vanuit verschillende locaties werken, ervaren moeizamere en minder spontane communicatie en zijn sterk afhankelijk van performante online technologie. Deze omstandigheden bemoeilijken de gedeelde context, wederzijds begrip en gemeenschappelijke normen, wat uiteindelijk leidt tot een afname van de auditkwaliteit. Daarnaast zijn zulke teams minder efficiënt, streven ze minder naar perfectie, en houden ze zich minder goed aan tijdsbudgetten en planningen. Ook de zoektocht naar innovatieve oplossingen, bijvoorbeeld bij fraudedossiers, lijdt hieronder (Downey et al., 2020).

Verder blijkt uit onderzoek dat tijds- en werkdruk in thuiswerksituaties de auditkwaliteit verlagen (Isnaeni et al., 2023). Dit negatieve effect wordt echter deels gecompenseerd door een hogere werkmotivatie bij thuiswerk (Yasa et al., 2022). Tijdens de covid-19 periode was de auditkwaliteit bij thuiswerk aanzienlijk lager, vooral in bedrijven met hoge voorraadbehoeften en hoge R&D-uitgaven. Auditors hadden moeite met het correct controleren van inventaris en R&D-uitgaven. Desondanks slaagden de 'big 4'-auditors erin om de auditkwaliteit te handhaven (Gong et al., 2022).

Tegelijkertijd toont ander onderzoek aan dat thuiswerk geen invloed heeft op de professionele prestaties van auditors. Sterker nog, hoe meer voordelen van thuiswerk worden ingezien, hoe groter de werkefficiëntie en het aanpassingsvermogen aan telewerk en er geen verschil bestaat in auditkwaliteit (Farcane et al., 2022). De meeste auditors bevestigen dat de efficiëntie van hun dagdagelijkse taken verbetert bij telewerk, hoewel sommigen moeite hebben om een optimaal evenwicht tussen werk en privé te vinden. Dit heeft echter geen negatieve invloed op de auditkwaliteit als er een goede work/life balans wordt gehandhaafd (Isnaeni et al., 2023). Vooral ervaren auditors beschouwen een goede work/life balans als zeer positief (Jenkins et al., 2023).

2.4 Leiderschap

2.4.1 Definitie leiderschap en leiderschapsstijlen

Organisaties worden vandaag geconfronteerd met een sterk veranderde omgeving. Er is daarom behoefte aan leiders die kunnen omgaan met complexiteit. Leiderschapsgedrag is een belangrijke factor voor het succes van een organisatie. Om effectief te blijven in een uitdagende omgeving, moet een leider continu leren en zeer verantwoordelijk zijn voor zijn taken en ondergeschikten. Leiderschap is geen gemakkelijke taak, omdat het veel inzet vereist om succesvol te zijn (Ali et al., 2015).

Het concept van leiderschap wordt vaak verkeerd geïnterpreteerd. Sommigen geloven dat leiderschap uitsluitend draait om degene met de meeste macht. In de literatuur zijn verschillende benaderingen gevonden voor de definitie van leiderschap. McNamara (2009) definieerde een leider als iemand die richting geeft aan inspanningen en anderen beïnvloedt om deze richting te volgen. Chemers (2002) beschreef leiderschap als een proces van sociale beïnvloeding waarbij één persoon anderen helpt bij het volbrengen van een gemeenschappelijke taak. Lok en Crawford (2004) benadrukten dat cultuur en leiderschapsstijlen grote invloeden hebben op individuen. Dit komt doordat leiders de toon zetten voor de organisatie, de waarden en normen bepalen, en het karakter van de organisatie (Van Fleet & Griffin, 2006).

Het is van essentieel belang dat de teamleider een goede balans vindt tussen verschillende leiderschapsstijlen (McCleskey, 2014). Enerzijds moet hij zich concentreren op groei en ontwikkeling van zijn teamleden (transformationeel leiderschap). Anderzijds moet hij ook waken over de kwaliteit van de prestaties van zijn teamleden door hen te belonen of te straffen (transactioneel leiderschap). Hij zal zijn leiderschapsgedrag dus moeten afstemmen op de situatie die hij moet managen (situationeel leiderschap). Een teamleider kan vaardigheidstekorten op vlak van taak en relatie wel wegwerken door de aangepaste trainingen.

Nochtans kan leiderschapsgedrag ook ingedeeld worden op andere manieren. In onderzoek van Pratt & Jiambalvo (1981) weerspiegelen gedragingen zoals 'wederzijds vertrouwen, respect voor ideeën van de ondergeschikten en aandacht voor de persoonlijke behoeften van de ondergeschikte'. De chef is meelevend en meegaand met hen. Anderzijds werd het leiderschapsgedrag beschouwd als 'gestructureerd' wanneer gedragingen zich weerspiegelen aan het doelgerichte gedrag van de chef, zich houdt aan strikte procedures en schema's en duidelijke omschrijving biedt aan de ondergeschikten van de toegewezen taken.

2.4.2 Leiderschap bij thuiswerk

Tijdens de covid-19 periode zijn veel organisaties gaan nadenken over een andere manier van werken. Thuiswerk werd in deze periode normaal geacht en ook verplicht indien mogelijk. In deze periode speelde de teamleider een extra belangrijke rol in het succes van virtuele teams (Kashive, Khanna & Powale, 2022). Het is een grotere uitdaging om virtuele teams te begeleiden. De teamleider moet zijn team proactief begeleiden door meer tijd te investeren in coördinatie en relaties tussen de verschillende

teamleden (Liao, 2017). Elk teamlid op zich moet het gevoel hebben dat ze voldoende 'sociale' ondersteuning krijgen van collega's en leidinggevendenden (Bentley et al., 2016). Vooral bij het verlies aan vertrouwen, bij prestaties die ontoereikend zijn of bij miscommunicatie en conflicten is dit belangrijk. Hoe hoger de sociale steun vanuit de leiding, hoe minder stress werknemers ervaren (Kashive, Khanna & Powale, 2022).

Aangezien teamleiders verantwoordelijk zijn voor de dagdagelijkse taken en het beheren van de teamprestaties, is ook informatie-uitwisseling belangrijk. In virtuele teams loopt deze informatie-uitwisseling soms stroef. Het is daarom van belang dat leiders niet enkel het team monitoren maar ook ervoor zorgen dat teamleden zichzelf kunnen sturen (Kashive, Khanna & Powale, 2022). Hierbij spreekt men van gedeeld leiderschap. Onderzoekers suggereren dat leiders zich best focussen om teams zelf-sturend te maken in een virtuele omgeving als aanvulling op het traditioneel leiderschap (Liao, 2017). Mits voldoende training kan zelf-sturing succesvol zijn (Galanti et al., 2021), hoewel het veranderen van oude gewoonten tijd kost en eerder is weggelegd voor meer volwassen teams aangezien ze minder hulp nodig hebben van leiders (Magpili & Pazos, 2017).

2.4.3 Leiderschap binnen de auditsector

Om te weten of een teamleider zijn auditteam op een doeltreffende wijze managet, werd onderzocht welke invloed zijn gedrag heeft op de prestaties van het auditteam. Soms heeft het gedrag van de teamleider een directe invloed op de prestaties terwijl ander gedrag van de teamleider indirect de prestaties zal beïnvloeden. Factoren zoals personeelstevredenheid, motivatie, interpersoonlijke relaties zullen namelijk pas op termijn zichtbaar worden in de prestaties van het auditteam (Pratt & Jiambalvo, 1981). Onderzoek van Pratt en Jiambalvo (1981) stelt vast dat de prestaties van het auditteam verbeteren als de teamleider rekening houdt met de volgende factoren:

- Personeelsinnovatie toestaan
- Rekening houden met persoonlijke behoefte
- Meer positieve versterking
- Tijdbudgetten toepassen
- Minder taken toewijzen
- Tijd besteden aan personeel
- Minder negatieve versterking

Een teamleider die rekening houdt met de verzuchtingen van zijn team zal ervoor zorgen dat auditors sneller problemen aanpakken en een actievere rol spelen in het team. Anderzijds zullen teamleden vooral gefocust zijn op informatie en antwoorden die in hoofde van de teamleider belangrijk zijn (Nelson, Proell & Randel, 2016). Hiervan moet de teamleider bewust zijn. Bij een ethische teamleider die door zijn auditteam aanzien wordt als eerlijk, betrouwbaar, moreel, met een goed karakter, verantwoordelijk en goed communiceert, zullen junior-auditors in kleinere auditteams sneller actie ondernemen om onregelmatigheden en fouten bij de klant te melden (Liu & Ren, 2017). Tot slot zijn vrouwelijke

teamleiders méér geschikt dan mannen om een auditteam te leiden omdat ze beschikken over betere management- en monitoringsvaardigheden (Bustos-Contell et al., 2022).

2.5 Conclusie

Sedert halverwege de jaren 90 is er heel wat literatuur te vinden over onderzoeken aangaande thuiswerk/telewerk. Door de digitale evolutie worden ook de mogelijkheden om aan thuiswerk te doen eenvoudiger, maar ook de overtuiging om telewerk toe te staan, evolueerde door de jaren heen. Waar eerst vooral thuiswerk werd gehanteerd om digitale taken uit te voeren, ging thuiswerk langzaam ook gehanteerd worden voor andere niet-digitale taken en werd er in functie van de bedrijfsmogelijkheden steeds meer van thuis uit gewerkt. De definities van thuiswerk hebben zich door de tijd heen uitgebreid, waardoor het begrip veelzijdiger is geworden. De voordelen van thuiswerk werden duidelijk: minder filestress -en reistijd, meer vrijheid en flexibiliteit, betere concentratie en geschikt voor ouders met jongere kinderen (Van Breukelen, 2021; Xiao et al., 2020). Voor organisaties is thuiswerk kosten reducerend omdat geen woon-werk vergoeding worden betaald en er eveneens geen kosten moeten toegewezen aan kantoorruimtes (Van Breukelen, 2021). Niettemin bestond het risico van sociale isolatie van collega's, wat kan leiden tot verminderde fysieke en mentale gezondheid (Birimoglu Okuyan & Begen, 2021; Xiao et al., 2020b). Bovendien brengt thuiswerken verschillende uitdagingen met zich mee, zoals het vinden van een balans tussen werk en privé, de afhankelijkheid van een stabiele internetverbinding, problemen met virtuele vergaderingen zoals zoombombing, en de moeilijkheid van transparante communicatie (Lutz, 2019; Contreras, Baykal & Abid, 2020; Birimoglu Okuyan & Begen, 2021).

De covid-19 pandemie heeft als katalysator gediend voor een herbezinning van de rol en perceptie van thuiswerk, met zowel positieve als negatieve gevolgen. Het vinden van een evenwicht tussen de voordelen en uitdagingen van thuiswerk blijft een cruciale taak voor zowel auditors als auditkantoren (Downey et al., 2020; Isnaeni et al., 2023). Deze ontwikkeling benadrukt de noodzaak aan flexibiliteit, aanpassingsvermogen en effectieve communicatie in een moderne arbeidsomgeving (Jenkins et al., 2023).

Daarnaast benadrukken verschillende studies het belang van goed opgeleide, competente accountants en een adequate planning voor het waarborgen van auditkwaliteit (Crucean & Hategan, 2019; Christensen et al., 2015). Determinanten van auditkwaliteit zijn divers en omvatten onder meer de omvang van het auditkantoor, de eigenschappen van de accountant zelf, en de transparantie van informatie (Crucean & Hategan, 2019). Auditkwaliteit kan op verschillende manieren gemeten worden. Verder kan zowel het geslacht als de leeftijd van de auditor een bepalende factor zijn op de auditkwaliteit. Breesch en Branson (2009) bevonden dat vrouwelijke auditors méér potentiële onjuistheden ontdekken dan mannelijke auditors. Ook zullen jongere auditors (juniors) te maken krijgen met veel opgelegd werk en tijdsdruk wat een risico vormt voor een burn-out en afname in auditkwaliteit (Brown et al., 2016). Het waarborgen van auditkwaliteit is cruciaal, vooral in tijden van economische onzekerheid zoals tijdens de covid-19 pandemie. Auditors spelen hierbij een essentiële rol in het verschaffen van betrouwbare informatie aan belanghebbenden en het verhogen van het vertrouwen in financiële verslaggeving (Shahzad et al., 2018). Echter, thuiswerken brengt nieuwe uitdagingen met zich mee voor auditkwaliteit, met verminderde teamcommunicatie en verhoogde werkdruk als mogelijke risico's (Isnaeni et al., 2023).

Hoewel in onderzoek van Downey et al. (2020) wordt aangetoond dat thuiswerken gepaard gaat met een verminderde auditkwaliteit doordat auditteamleden minder gedeelde context ervaren, gaven andere onderzoeken het tegenovergestelde aan. Zo ervaaarde auditors, in onderzoek van Farcane et al. (2022), geen enkele invloed van het thuiswerken op hun professionele prestaties, dus de uitvoering van de kwaliteit van de audit. Sterker nog, hun aanpassingsvermogen en werk efficiëntie verbeterde naarmate de voordelen van thuiswerken duidelijker werd. Ondanks het soms moeilijk is het optimaal punt te vinden in een goede work/life balans bevestigde ook de studie van Isnaeni et al. (2023) dit.

Organisaties worden vandaag geconfronteerd met een sterk veranderde omgeving, wat een behoefte creëert aan leiders die goed met complexiteit kunnen omgaan. Goed leiderschap vereist aanzienlijke inspanning, maar zal bijdragen aan het succes van een organisatie (Ali et al., 2015). Het vinden van een goede balans tussen verschillende leiderschapsstijlen is essentieel (McCleskey, 2014). Transformationeel leiderschap richt zich op de groei en ontwikkeling van teamleden, terwijl transactioneel leiderschap de nadruk legt op belonen of straffen om prestaties te waarborgen. Leiderschapsgedrag moet worden afgestemd op de specifieke situatie (situationeel leiderschap). Daarnaast is het belangrijk dat teamleiders vaardigheidstekorten aanpakken met gerichte trainingen. Tijdens de covid-19 periode werd thuiswerken de norm, waardoor teamleiders een cruciale rol speelden in het succes van virtuele teams (Kashive, Khanna & Powale, 2022). Virtuele teams vragen om proactieve begeleiding en voldoende sociale ondersteuning voor elk teamlid om stress te verminderen en prestaties te verbeteren (Bentley et al., 2016). Bovendien is informatie-uitwisseling in virtuele teams vaak een uitdaging, wat het belang van gedeeld leiderschap benadrukt om teams zelfsturend te maken (Kashive, Khanna & Powale, 2022).

Mijn onderzoek hoopt auditkantoren wel een beter inzicht te geven in de mate waarin thuiswerk een meerwaarde biedt voor zowel auditteams als voor het auditkantoor. Deze studie zal ook de limieten van thuiswerk aantonen. Waar ligt de grens? Hoeveel thuiswerk is goed en efficiënt en vanaf waar wordt thuiswerk contraproductief? Bovendien wordt er getest of leiderschap deze relatie al dan niet versterkt.

3. Methodologie

3.1 Dataverzameling

Als onderdeel van een onderzoeksproject uitgevoerd door BDO en U Hasselt werd via een vragenlijst data verzameld bij junior auditors, senior auditors, senior in-charge en managers bij verschillende auditkantoren. Om meer inzicht te krijgen in de dynamiek van teamleden en hoe zij de auditkwaliteit kunnen beïnvloeden, was het belangrijk om voldoende gegevens te verzamelen bij alle teamleden die aan een auditopdracht deelnamen.

Om kwaliteitsvolle data te verkrijgen werd ook gezocht naar auditkantoren die bereid waren om actief deel te nemen, om zo de multiple-respondentbenadering te kunnen toepassen. Deze methode is een uitdagende aanpak waarbij enkel de antwoorden van volledige auditteams in de steekproef worden opgenomen. Wanneer één persoon van het team geen respons gaf, werd het hele team verwijderd uit de steekproef. Dit wordt ook gedaan om een nauwkeurige indicatie te geven van de diversiteit binnen het team. Het weglaten van één teamlid kan inderdaad zorgen voor geen getrouwe indicatie. Elk bevraagd auditteam bestaat uit minimaal 3 leden en maximaal 8 leden (exclusief partners). Een auditteam bestaat uit verschillende posities. In het laagste ervaringsniveau vinden we de junior-auditor, gevolgd door de senior-auditor, daarna de senior in-charge en als meest ervaren de manager. Bij deze enquête werd de auditpartner zelf buiten beschouwing gelaten omdat deze niet deelneemt aan de operationele activiteiten. Doordat deze niet betrokken is in de dagelijkse activiteiten, zullen de eigenschappen van de partner niet zichtbaar worden en zal dit geen invloed hebben op het functioneren van het team.

Er werden online-enquêtes verstuurd naar auditteamleden. Voor de verzameling van deze gegevens bezorgden alle accountantskantoren een lijst van de teams die controleopdrachten uitvoerden tussen juli 2021 en januari 2022, gedurende de covid-19 uitbraak in België. Deze lijst bevatte e-mailadressen van elke auditor voor elke specifieke opdracht. Zo werd de enquête via een link naar het e-mailadres van elk teamlid doorgestuurd. Ieder teamlid vulde deze enquête in voor elke opdracht. Als auditor is het namelijk ook mogelijk om voor bepaalde opdrachten gelijktijdig actief te zijn in meerdere teams. Deze personen moesten dan de vragenlijst meerdere keren invullen. Het is ook belangrijk om te vermelden dat de enquêtes anoniem werden beantwoord, hoewel ze toch gekoppeld zijn aan een bepaald team.

In totaal werden enquête-links verstuurd naar 654 auditteamleden die behoorden tot 154 auditteams. Slechts 383 enquête-links van auditteamleden werden beantwoord. Deze behoorden tot 110 auditteams. Om deze responsgraad van 58,56% te bekomen ontvingen de respondenten tweewekelijks een herinnering per e-mail met een maximum van 3 mails, totdat alle leden van het auditteam deze hadden ingevuld. Na verfijning en toepassing van de multiple-respondentbenadering, werd dit herleid tot een steekproef van 258 auditteamleden binnen 66 volledige auditteams die deze enquête hebben ingevuld. Het grote personeelsverloop in accountantskantoren is een mogelijke verklaring voor het feit dat slechts 66 volledige teams van de initieel 110 teams, de vragenlijst hebben ingevuld. Tabel 1 geeft de steekproeffrequentie weer.

Tabel 1: Steekproeffrequentie

	Enquêtes verstuurd	Aantal die antwoordden (zonder multiple-respondent benadering)	Aantal die antwoordden (met multiple-respondent benadering)
Aantal auditteamleden	654	383	258
Aantal auditteams	154	110	66

Het is van belang om te weten dat in deze masterproef de individuele auditors bevroegd werden. De individuele auditors werden wel gekoppeld aan een bepaald team. Zo werd de dataset op teamniveau geanalyseerd aangezien de teamleden van één team konden worden samengenomen. De dataset van de individuele respondenten werd met andere woorden geaggregeerd tot een dataset op teamniveau, meer uitleg hieromtrent is te vinden in 4.1 aggregatie. Dit werd gedaan om meer inzicht te verwerven binnen de auditteams, omdat het belang van een auditteam duidelijk zichtbaar is en de uitvoering van audits meestal in teams plaatsvinden. Onderzoek van Che & Svanström (2019) benadrukt dat een auditteam productiever dan een individuele auditor door het positieve effect van onderlinge interacties tussen teamleden. Interacties maken het mogelijk om de samenwerking te bevorderen tussen teamleden en kennis uit te wisselen waardoor fouten sneller ontdekt worden. Vanwege deze redenen is ervoor gekozen om de data te analyseren op teamniveau in deze masterproef.

3.1.1 Kenmerken van de steekproef

Tabel 2 geeft een samenvatting weer van het profiel van de bevroegde individuele auditors. Een kleine meerderheid, 53%, van de respondenten zijn vrouwen. De jongste auditor is 20 jaar oud terwijl de oudste auditor 52 jaar oud is. Gemiddeld hebben de leden 4,59 jaar ervaring. De meest ervaren auditor had 24 jaar ervaring en de minst ervaren auditor had geen ervaring. In aantal waren de junior auditors met het meest, namelijk 44,4%. De supervisors/senior in-charge waren in aantal het laagst, immers 4,3%. De senior in-charge is een verantwoordelijke senior van het team en neemt verantwoordelijkheid en leiding over mensen met minder anciënniteit. Tot slot werkten ook de meerderheid, 52,33%, in Hasselt.

Tabel 2: Profiel van de individuele auditors

Profiel van de individuele auditors (N=258 leden)		
Geslacht	Man	47%
	Vrouw	53%
Gemiddelde leeftijd		28 jaar
Gemiddeld aantal jaren ervaring		4,59 jaar
Functie	Junior	44,4%
	Senior	30,3%
	Senior in-charge/ supervisors	4,3%
	Manager	21%

Locatie	Hasselt	52,33%
	Antwerpen	12,40%
	Brussel	12,79%
	Gent	7,75%
	Luik	1,16%
	Namen-Charleroi	5,04%
	Roeselare	8,14%

Tabel 3 geeft een overzicht weer van het profiel van de steekproef op teamniveau. Op teamniveau bestonden de teams uit minimaal 3 leden en maximaal 8 leden, met een gemiddelde van 4 leden binnen het team. Ongeveer 74% van de 66 teams werkten in een niet-big 4 accountantskantoor, 48,48% van de teams in de steekproef werkten vanuit Hasselt.

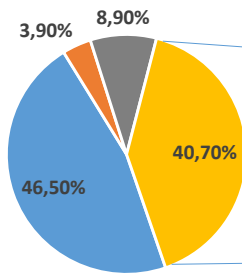
Tabel 3: Profiel van de steekproef

Profiel van de steekproef (N=66 teams)		
Gemiddelde teamgrootte		4 leden per team
Aard accountantskantoor	Big 4	26%
	Niet-big 4	74%
Locatie	Hasselt	48,48%
	Antwerpen	13,64%
	Brussel	13,64%
	Gent	6,06%
	Luik	1,52%
	Namen-Charleroi	6,06%
	Roeselare	10,60%

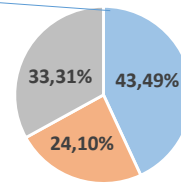
De gegevens werden verzameld van juli 2021 tot januari 2022, gedurende de covid-19 uitbraak in België. Vandaag zijn de resultaten van deze bevraging nog zeker relevant omdat thuiswerk steeds meer geïmplementeerd wordt in bedrijven. Grafiek 1 geeft weer of de auditors thuis, op kantoor of bij de klant hebben gewerkt op individueel niveau. Het valt op dat de meerderheid van de respondenten enkel thuis heeft gewerkt, namelijk 46,50%. Ook hebben 40,70% van de respondenten thuiswerk gecombineerd met werken op kantoor of bij de klant. De combinatie van thuiswerk, kantoorwerk en werken bij de klant wordt hybride genoemd. Bij respondenten die hybride hebben gewerkt, werd opgemerkt dat 43,49% van deze groep thuis heeft gewerkt en 57,41% niet aan thuiswerk deed, maar vanop kantoor of bij de klant.

Verder geeft grafiek 2 ook de werkplaatsen weer van de 66 auditteams. Zo is het opvallend dat de meeste teams hun opdrachten hebben uitgevoerd zowel op kantoor, bij de klant als thuis. Er werkten 66,67% van de teams hybride. Bovendien hebben 31,82% van de teams enkel van thuis gewerkt. Toch is het opvallende dat 49,48% van de hybride teams, vooral ook het meeste van hun tijd thuis werkten.

Werkplaatsen van de individuele auditors



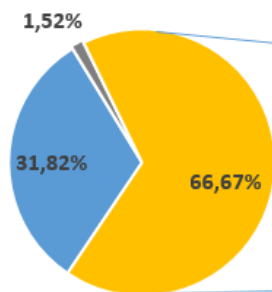
Verfijning van de hybride werkplaats



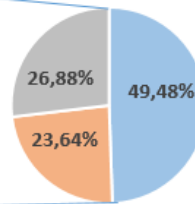
■ Enkel thuiswerk ■ Enkel op kantoor ■ Enkel bij de klant ■ Hybride ■ Hybride thuiswerk ■ Hybride op kantoor ■ Hybride bij de klant

Grafiek 1: Werkplaatsen van de individuele auditors (N=258)

Werkplaatsen van de 66 auditteams



Verfijning van de hybride werkplaats



■ Enkel thuiswerk ■ Enkel bij de klant ■ Hybride ■ Hybride thuiswerk ■ Hybride op kantoor ■ Hybride bij de klant

Grafiek 2: Werkplaatsen van de auditteams (N=66)

3.1.2 Hypotheses

Het empirisch onderzoek werd opgezet aan de hand van het verzamelen van data en het definiëren van de variabelen. Daarna werden de resultaten getest en werden conclusies gevormd.

De thesis is gebaseerd op een kwantitatief onderzoek met als basis cijfergegevens en statistieken. De centrale onderzoeksvraag binnen deze masterproef is:

“Thuiswerk en auditkwaliteit na de covid-19 pandemie, welke rol speelt het management?”

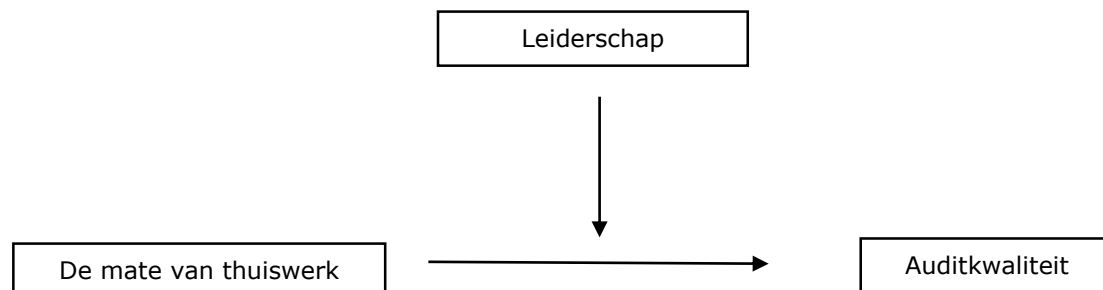
Aan de hand van de onderzoeksvraag en de literatuurstudie werden volgende hypothesen gevormd:

H1: Hoe hoger de mate van thuiswerk, hoe meer de kwaliteit van de audit negatief zal worden beïnvloed.

- H1a: Wanneer een auditteam minder dan 25% thuiswerkt, zal de auditkwaliteit het meest positief worden beïnvloed.
- H1b: Wanneer een auditteam tussen 25% en 49% thuiswerkt, zal de auditkwaliteit positief worden beïnvloed.
- H1c: Wanneer een auditteam tussen 50% en 75% thuiswerkt, zal de auditkwaliteit negatief worden beïnvloed.
- H1d: Wanneer een auditteam méér dan 75% thuiswerkt, zal de auditkwaliteit het meest negatief worden beïnvloed.

H2: Bij een goede/team georiënteerde leider zal er een grotere kans zijn dat thuiswerk door het auditteam, een positief effect heeft op de auditkwaliteit.

Deze hypothesen zullen op het einde van het onderzoek verworpen of aanvaard worden. Hieronder vindt u een visuele voorstelling van het onderzoekmodel.



Opgesplitst in 4 groepen:

- <25% thuiswerken (Groep 1)
- 25%-49% thuiswerken (Groep 2)
- 50%-75% thuiswerken (Groep 3)
- >75% thuiswerken (Groep 4)

Figuur 1: Onderzoeksmodel

3.1.3 Meetinstrumenten / variabelen

In deze masterproef wordt onderzocht of de verschillende 'mate van thuiswerk' invloed heeft op de kwaliteit van audit. Daarnaast gaat dit onderzoek na of de manager / senior in-charge, aldus de leider(s), van het auditteam invloed kan/kunnen uitoefenen op deze relatie.

Tabel 4 geeft een samenvatting weer van de variabelen die in dit onderdeel besproken zullen worden.

Tabel 4: Beschrijving variabelen

Onafhankelijke variabele	
De mate van thuiswerk	Hoeveel thuiswerk verricht wordt, opgedeeld in 4 groepen, zie ook 4.1 aggregatie.
Afhankelijke variabele	
Auditkwaliteit	De score die aangeeft hoe goed de auditkwaliteit is.
Controle variabelen	
Geslacht	Het gemiddeld geslacht in een auditteam.
Leeftijd	De gemiddelde leeftijd in een auditteam.
Modererende variabelen - Leiderschap	
Consideratie senior in-charge	De score die aangeeft hoe meegaand de senior in-charge is.
Consideratie manager	De score die aangeeft hoe meegaand de manager is.
Structuur senior in-charge	De score die aangeeft hoeveel structuur de senior in-charge biedt.
Structuur manager	De score die aangeeft hoeveel structuur de manager biedt.
Team oriëntatie senior in-charge	De score die aangeeft hoe team georiënteerd de senior in-charge is.
Team oriëntatie manager	De score die aangeeft hoe team georiënteerd de manager is.

De mate van thuiswerk (onafhankelijke variabele)

In deze masterproef wordt het begrip 'thuiswerk' gedefinieerd zoals in het onderzoek van Allen, Golden & Shockley (2015). Zij bepalen dat met behulp van technologie, leden van een organisatie een deel van hun normale werktijd vervangen door werk buiten een centrale werkplek – voornamelijk thuis. Wij beschouwen in deze masterproef werken op kantoor –en werken bij de klant als een centrale werkplek. Deze twee laatsten worden dus niet gezien als thuiswerk.

Thuiswerk werd gemeten aan de hand van maximum twee vragen in de online-enquête. Bij de eerste vraag werd gevraagd naar de werkplaats van de controleopdracht: 'waar voerde de respondent de opdracht uit?' De respondent had via multiple-choice vier antwoordmogelijkheden: 'enkel thuis', 'enkel bij de klant', 'enkel op kantoor' of 'gemixed'. Indien de respondenten 'gemixed' aanduiden, moesten ze nog een bijkomende vraag invullen. Deze bijkomende vraag was een open-antwoord vraag. Het was de bedoeling dat de mensen die op verschillende locaties gewerkt hadden, percentages invulden voor zowel de werkzaamheden 'op kantoor', 'thuis' als 'bij de klant'. Deze percentage van de eerste en de

bijkomende vraag, werden samengevoegd. Zo kon er per auditor, weergegeven worden hoeveel % hij/zij op welke locatie gewerkt heeft.

In deze masterproef wordt onderzoek gedaan naar auditteams en niet de individuele auditor. In de vragenlijst is aangegeven wie tot welk team behoort. Op basis daarvan kon de data geaggregeerd worden. Zoals hierboven weergegeven, zijn drie locaties beschreven met de bijhorende percentages. Namelijk hoeveel % aan thuiswerk doet, hoeveel % aan kantoorwerk doet en hoeveel % bij de klant gewerkt heeft. Door deze data te aggregeren werd een bepaald % over de drie locaties toegekend aan een geheel auditteam. Bijvoorbeeld: bij team 1 heeft het auditteam over het algemeen 80% thuisgewerkt, 10% op kantoor en 10% bij de klant.

Voor dit onderzoek was de kolom van het percentage thuiswerk enkel van belang. De mate van thuiswerk kan gedefinieerd worden in vier verschillende groepen. Namelijk auditteams die minder dan 25% thuiswerken, auditteams die tussen de 25% en 49% thuiswerken, auditteams die tussen de 50% en 75% thuiswerken en auditteams die meer dan 75% van de tijd thuiswerken. Hoe dit proces precies verliep, staat in de resultaten onder 4.1 aggregatie beschreven, aangezien de uitvoering hiervan gebeurde na de aggregatie van de gegevens.

Auditkwaliteit (afhankelijke variabele)

Om de auditkwaliteit te meten werden in de enquête acht vragen gesteld en gemeten aan de hand van de 7-punts Likertschaal, gaande van 1 ('vreselijk') tot 7 ('uitstekend'). Deze vragen werden enkel beantwoord door de verantwoordelijken (senior, senior in-charge en managers) binnen het auditteam om te voorkomen dat andere respondenten (personeel/ junior-auditors) hun eigen werkzaamheden als te positief zouden beoordelen.

De vragen in de enquête werden gebaseerd op onderzoek van Downey et al. (2020) voor de variabele auditkwaliteit. Auditkwaliteit werd gemeten op drie manieren, namelijk: de kwaliteit van de audit, de tijdigheid van de audit en innovatie van de audit. Deze drie constructen werden ook allemaal bevraagd in de enquête. Samen vormen de drie constructen een meting voor de kwaliteit binnen een audit te verzekeren. In mijn onderzoek werd één variabele gemaakt, (AUDITKWALITEIT), waarbij de Cronbach's α een hoge betrouwbaarheid had van 0,857. Voor deze schaal konden alle acht vragen in één component worden samengevoegd omdat alles voldoende geladen werd op het eerste component, $>0,5$. Bijkomend zou de eliminatie van een vraag niet leiden tot een hogere Cronbach's α .

Alle onderstaande constructen hebben belang bij de prestaties van het auditteam en de garantie om goede auditkwaliteit te kunnen aanbieden volgens onderzoek van Downey et al. (2020). Hieronder wordt weergegeven hoe de variabele auditkwaliteit precies wordt gemeten. Het eerste construct 'auditkwaliteit van de audit' (KWALITEIT) wordt gemeten in termen van perceptie van 'de efficiëntie van het team' (K_EFFICIENTIE), 'toewijding aan uitmuntendheid' (K_UITMUNTENDHEID) en 'de algehele kwaliteit van het uitgevoerde werk' (K_WERK). Weliswaar werd dit construct in de enquête opgesplitst in vijf vragen in plaats van drie zoals in onderzoek van Downey et al. (2020). In de enquête werden overkoepelende vragen gesteld met betrekking tot de algemene prestatie van het auditteam (K_PRESTATIE), alsook de

kwaliteit van uitvoering van het audit (K_UITVOERING). Het tweede construct wat werd meegenomen in de masterproef is 'de tijdigheid van de audit' (TIJDIGHEID). Twee belangrijke factoren van accountantskantoren, zijn het vermogen van het auditteam om zich aan de planning en het budget te houden. Auditteams die zich niet aan de planning houden kunnen onder tijdsdruk komen te staan. Hierdoor zullen ze misschien bereid zijn sneller de controleopdracht uit te voeren. Ook wanneer het budget overschreden wordt, kan de auditkwaliteit in gedrang komen, omdat deze auditors geneigd zijn 'snel' maar niet perse 'kwaliteitsvol' het doel te behalen (Persellin, Schmidt, Vandervelde en Wilkins, 2019). Daarom wordt de 'tijdigheid van de audit' (TIJDIGHEID) gemeten op basis van de mate waarin het auditteam zich 'houdt aan de planning' (T_PLANNING) en 'het tijdbudget' (T_BUDGET). Zoals onderzocht in onderzoek van Downey et al. (2020), werden ook twee vragen hierover gesteld in de enquête. Tot slot is professionele creativiteit belangrijk voor de kwaliteit van het controleproces. Deze laatste maatstaf (CREATIEVE AANPAK) wordt gemeten aan de hand van één enkele vraag.

In totaal werden acht vragen in verband met de auditkwaliteit gesteld in de enquête, voor deze masterproef. Het gemiddelde van deze acht vragen werd genomen om de kwaliteit van de audit te kunnen bepalen per auditor. Na de aggregatie kon er zo voor één team één score toegekend worden voor auditkwaliteit.

Geslacht en leeftijd (controle variabelen)

Door controle variabelen op te nemen in de analyse van het onderzoek, worden andere potentiële relaties geminimaliseerd. Het zijn variabelen die geen verband houden met de vooropgestelde hypothesen, maar die moeten opgenomen worden omdat ze de resultaten kunnen beïnvloeden. Er zijn twee controle variabelen, die alle twee bevraagd zijn in de enquête.

Een bepalende factor voor de auditkwaliteit is het geslacht van een auditor. Vrouwelijke auditors gaan méér potentiële onjuistheden ontdekken dan mannelijke auditors, hoewel mannelijke auditors de afwijkingen toch nauwkeuriger analyseren (Breesch & Branson, 2009). Bovendien zullen vrouwelijke auditors boekhoudkundige aanpassingen eerder baseren op objectieve gebeurtenissen of transacties dan op het oordeel van het management (Chin en Chi, 2011). Voor de controle variabele geslacht te meten, werd de vraag gesteld hoe ze zichzelf identificeerden. De respondenten konden aanduiden of ze 'een man', 'een vrouw' of 'anders' waren. Deze data werd verwerkt door een '1' weer te geven voor de mannelijke auditors, '2' voor de vrouwelijke en '3' voor andere.

Daarnaast wordt ook de leeftijd van de auditor bevraagd in de enquête. Dit werd bevraagd aan de hand van een open vraag. De kans is groter dat junior auditors, gekenmerkt door jongere leeftijden, risico oplopen op een burn-out, wat kan leiden tot een afname in kwaliteit door het veel opgelegde werk wat ze moeten verwerken in een korte tijdsperiode (Brown et al., 2016). Ook volwassenere auditteams zullen minder hulp nodig hebben van leiders dan een jonger team, waardoor ze meer autonoom kunnen handelen (Magpili & Pazos, 2017).

In deze masterproef zullen de individuele auditteamleden niet worden geanalyseerd maar wel de auditteams. Na de aggregatie van de dataset zal dus de gemiddelde leeftijd en het gemiddelde geslacht genomen worden over een auditteam.

Leiderschap (moderator)

Het construct leiderschap werd gemeten op basis van de studie van Pratt en Jiambalvo (1981). De leiderschapsstijl die wordt gehanteerd om een groep te managen, zal weerslag hebben op de prestaties van het auditteam. In deze masterproef wordt 'leiderschap' (LEIDERSCHAP) gezien als moderator voor de relatie tussen de mate van thuiswerk en de auditkwaliteit waarbij bekeken zal worden in welke mate de teammanager de kwaliteit van de audit kan beïnvloeden bij thuiswerkende teamleden. In de enquête werd dit construct gemeten door een gevalideerde 5-punts Likertschaal, opgedeeld in (1) helemaal oneens (2) oneens (3) neutraal (4) eens (5) helemaal eens. Zowel junior-auditors als senior-auditors hebben hierbij hun leiding (de senior-in charge en/of de manager) moeten beoordelen.

Er werden twintig vragen gesteld in verband met het gedrag van de leiding, opgedeeld in twee hoofdgroepen namelijk enerzijds een meegaande-leiderschapsstijl (L_CONSIDERATIE) en anderzijds een structuur-georiënteerde leiderschapsstijl (L_STRUCTUUR). Tien van deze twintig gedragingen hielden verband met 'consideratie' en weerspiegelen daarmee het wederzijds vertrouwen, respect voor de ideeën en aandacht voor de persoonlijke behoeften van de teamleden. De andere tien gedragingen gingen dieper in op de 'structuur' en weerspiegelen daarmee de mate waarin een chef zich hield aan de procedures en schema's, de chef doelgericht was en de taken duidelijk omschreven waren. Tabel 5 geeft een gedetailleerde lijst weer van de twintig gestelde vragen over zowel de senior in-charge als de manager.

Tabel 5: Leiderschapsgedragingen van de senior in-charge en/of manager

Consideratie	Structuur
... was vriendelijk en toegankelijk.	... liet het auditteam weten wat er van hen werd verwacht.
... deed kleine dingen om het aangenaam te maken om lid te zijn.	... heeft het gebruik van uniforme procedures aangemoedigd.
... suggesties van het auditteam in praktijk brengen.	... probeerde zijn/haar ideeën uit in het auditteam.
... behandeld alle leden van de auditteams als zijn/haar sociale gelijken.	... maakte zijn/haar houding duidelijk aan de groep.
... kondigde wijzigingen vooraf aan.	... besliste wat er moest gebeuren en hoe het moest gebeuren.
... houdt informatie voor zichzelf.*	... het toewezenen van audit teamleden aan bepaalde taken.

... zorgde voor het persoonlijke welzijn van de leden van het auditteam.	... zorgde ervoor dat zijn/haar taak in het auditteam werd begrepen door de leden van het auditteam.
... was bereid om veranderingen door te voeren.	... plande om het werk te doen.
... weigerde zijn/haar acties uit te leggen.*	... heeft bepaalde prestatienormen gehandhaafd.
... handelde zonder het auditteam te raadplegen.*	... heeft gevraagd dat de leden van het auditteam de regels en voorschriften van de standaarden volgen.

Opmerking. *negatief geformuleerde vraagstellingen

Op basis van bovenstaande informatie ontstonden vier variabelen, namelijk: 'consideratie senior in-charge', 'consideratie manager', 'structuur senior in-charge' en 'structuur manager'.

De variabele 'consideratie senior in-charge' leverde een Cronbach's α van 0,819 op, op basis van de tien gedragingen over de senior in-charge. Ook de variabele 'consideratie manager' had een goede score op de betrouwbaarheid van de schaal op basis van de tien gedragingen over de manager. De Cronbach's α betreft 0,843. Opvallend was dat bij het onderdeel 'consideratie' er een negatieve relatie ontstond in de vragen aangeduid met een asterisk (*). Dit was te wijten aan de negatief geformuleerde vraagstelling in de enquête. Vervolgens werd het aangepast in de dataset, wat twee betrouwbare variabele voortbracht. Bij beide variabelen werd alles voldoende op de eerste component geladen $>0,5$, en droeg elke vraag toe aan de hoge betrouwbaarheid van de schalen. Enkel bij de vraag: '...deed kleine dingen om het aangenaam te maken om lid te zijn', kon er twijfel ontstaan voor beide variabelen om deze al dan niet te elimineren om tot een hogere betrouwbaarheid te komen. Toch werd er besloten de vraag mee te nemen in de analyse omdat dit zeker betrekking heeft op hoe de leider omgaat met zijn teamleden. Dit weerspiegelt gedragingen zoals het wederzijds vertrouwen, respect voor de ideeën en aandacht voor de persoonlijke behoeften van de teamleden. Ook in onderzoek van Pratt en Jiambalvo (1981) werd deze vraag meegenomen.

De variabele 'structuur in-charge senior', bevatte tien gedragingen en bewaam een Cronbach's α van 0,891. Daarnaast kon de variabele 'structuur manager' een Cronbach's α van 0,912 bekomen. Ook hier werd alles voldoende op de eerste component geladen $>0,5$ en kon de eliminatie van een vraag niet leiden tot een hogere Cronbach's α .

In totaal werden de leiderschapsgedragingen, uit tabel 5 bevraagd aan juniors en seniors over hun manager en de senior in-charge. Twintig vragen over de manager dienden ze te beantwoorden betreffende consideratie en structuur, alsook twintig vragen over de senior in-charge omtrent deze hoofdgroepen. Zowel de meegaande 'consideratie' -leiderschapstijl bevatte tien vragen, als de vragen in verband met de gestructureerde leiderschapstijl. Het gemiddelde van deze tien vragen werd genomen

om een score te bekomen voor elk van deze variabelen. Na de aggregatie kon er zo voor één team één score toegekend worden voor de variabelen met betrekking tot het leiderschap.

Een tweede aspect wat van belang is om te meten, naast de leiderschapsgedragingen onder het construct leiderschap, is hoe team georiënteerd de juniors en seniors hun 'leiders', aldus de senior in-charge en manager aanzien. Ook dit aspect werd gemeten op basis van een gevalideerde 5-punts Likertschaal, opgedeeld in (1) helemaal oneens (2) oneens (3) neutraal (4) eens (5) helemaal eens. In de enquête werden zes vragen gesteld omtrent de team georiënteerde leiders (L_TEAMORIENTATIE). Tabel 6 geeft een opsomming welke vragen omtrent dit construct gesteld werden. Samen met de leiderschapsgedragingen, wordt getracht een juiste indicatie te geven om de hypothesen al dan niet te kunnen verwerpen.

Tabel 6: Team oriëntatie van de senior in-charge en/of manager

Team oriëntatie
... biedt teamleden de mogelijkheid om elkaars prestaties te waarderen.
... hecht belang aan de gedeelde waarden van het team.
... benadrukt de doelen van het team.
... benadrukt het verband tussen de belangen van individuele teamleden en die van het team als geheel.
... maakt duidelijk dat we allemaal een belangrijk deel uitmaken van het team.
... geeft ons het gevoel trots te zijn om lid te zijn van dit team.

Aangaande de team oriëntatie van leiders ten opzichte van hun teamleden werden twee variabelen gezien, namelijk: 'team oriëntatie senior in-charge' en 'team oriëntatie manager'. De zes vragen omtrent de team oriëntatie van de senior in-charge, hielden verband met de variabele 'team oriëntatie senior in-charge'. De Cronbach's α bedraagt 0,890. De variabele 'team oriëntatie manager' bevatte zes vragen ingevuld door juniors en seniors over hun manager. Deze Cronbach's α bedraagt 0,900.

Voor deze masterproef werden in totaal elk zes vragen gesteld in de enquête over de 'team oriëntatie senior in-charge' en 'team oriëntatie manager'. Het gemiddelde van deze zes vragen werd berekend om een score voor elke variabele te verkrijgen. Na het aggregeren van de data kon zo voor elk team één score worden toegekend voor de variabelen met betrekking tot leiderschap.

3.2 Data-analyse

De data van de respondenten zal geanalyseerd en getest worden aan de hand van het programma IBM SPSS STATISTICS, waarna de voorgestelde hypothesen aanvaard of verworpen zullen worden.

De oorspronkelijke dataset bevatte antwoorden van een individuele auditor. Elke rij in de dataset geeft de antwoorden weer van één respondent, een individuele auditor. In deze dataset stonden 383 respondenten weergegeven. Er werd nog geen gebruik gemaakt van de multiple-respondentbenadering, waarbij enkel een geheel team opgenomen wordt in de steekproef. Daarnaast waren bepaalde respondenten niet tussen de drie en acht leden in het team.

Vooreerst moest een selectie worden gemaakt van de verkregen antwoorden, om tot de 258 auditteamleden, en dus 66 auditteams te komen. Met behulp van MS Excel werden de juiste 66 teams geselecteerd om als steekproef te kunnen gebruiken voor dit onderzoek.

Welke werkwijze wordt gehanteerd om tot een relevante steekproef te komen?

De relevante kolommen uit de dataset worden geselecteerd. In eerste instantie wordt voor elk team de teamgrootte bepaald. Vermits uit de geselecteerde dataset berekend kan worden hoeveel vragenlijsten er per team werden ingevuld en de teamcompositie (hoeveel in één team zitten met welke rol ze hebben) gekend is, kan de gemiddelde teamgrootte worden bepaald. Geeft dit '2' als resultaat betekent dit dat ofwel niet iedereen in het team de vragenlijst heeft ingevuld, ofwel dat er slechts twee teamleden zijn. Aangezien in dit onderzoek een auditteam bestaat uit 3 tot 8 leden worden dus teams met twee leden uit de steekproef verwijderd. Door de multiple-respondentbenadering toe te passen worden ook onvolledige teams uit de steekproef verwijderd. Tot slot worden ook de teams verwijderd uit de steekproef waarbij respondenten aangevonden met méér dan twee in een team te zitten maar de gemiddelde teamgrootte kleiner is dan drie. Verder werd gekeken of er onrealistische gegevens ingevuld werden. Ook deze werden uit de steekproef gehaald. Zo blijven er 258 auditors over die behoren tot 66 auditteams, als steekproef voor dit onderzoek.

4. Resultaten

4.1 Aggregatie

Nadat de selectie van de teams gebeurd was, werd de format van de dataset nog steeds weergegeven voor elke respondent één lijn. De bedoeling is dat dit op teamniveau bekeken zal worden en dus de teamleden van één team samengenomen worden. De dataset werd geaggregeerd in SPSS via 'data>aggregate'. De analyses om de hypothesen te onderzoeken gebeuren op basis van de geaggregeerde dataset.

Toen alle data geaggregeerd was, ontstonden er per team drie percentages: het aantal dat op kantoor, bij de klant of thuis werkte. Enkel deze laatste is interessant om te bekijken in het onderzoek. Per team werd één percentage toegekend aan het thuiswerk. Er kan momenteel worden afgeleid hoeveel procent elk team aan thuiswerk heeft gedaan. Op basis van dit percentage werd een nieuwe variabele aangemaakt, namelijk 'de mate van thuiswerk'. Deze variabele werd verdeeld in vier groepen, door dit te programmeren in SPSS. Er kwam een getal '1' te staan als het team minder dan 25% thuiswerkten, '2' wanneer het team tussen 25% en 49% thuiswerkten, '3' wanneer het team tussen 50% en 75% thuiswerkten en '4' wanneer het team méér dan 75% thuiswerkten. Tabel 7 beschrijft hoeveel teams in welke groep zich bevinden.

Tabel 7: Beschrijving onafhankelijke variabele - de mate van thuiswerk

Groepen	Frequentie	Percentage
<25% (groep 1)	10	15,2
25-49% (groep 2)	13	19,7
50 -75% (groep 3)	15	22,7
>75% (groep 4)	28	42,4
Total	66	100,0

Daarnaast werden ook andere variabelen aangemaakt na de aggregatie van de dataset, zoals eerder beschreven in 3.1.3. Meetinstrumenten / variabelen. 'Auditkwaliteit' bestond oorspronkelijk uit acht vragen. Het gemiddelde van deze vragen werd berekend om de auditkwaliteit per auditor te bepalen, voordat de data werd geaggregeerd. Na de aggregatie kon elk team zo één score krijgen voor auditkwaliteit. Ditzelfde proces werd toegepast op de variabelen 'consideratie senior in-charge', 'structuur senior in-charge', 'consideratie manager', 'structuur manager', 'teamoriëntatie senior in-charge' en 'teamoriëntatie manager'. Ook de controlevariabelen 'geslacht' en 'leeftijd' werden gemiddeld per auditteam.

4.2 Beschrijvende statistieken

Allereerst worden de beschrijvende statistieken in SPSS uitgevoerd. In dit deel worden de gemiddelden en standaarddeviaties van de afhankelijke variabele, controle variabelen en de modererende variabelen weergegeven. In het deel 4.1 Aggregatie werd de onafhankelijke variabele reeds beschreven.

Tabel 8 geeft de minimum, maximum, gemiddelden scores en standaarddeviaties weer van de afhankelijke variabele auditkwaliteit voor elke groep van thuiswerk. Zoals eerder weergegeven gaat het bereik voor de vragen met betrekking tot de variabele auditkwaliteit van 1 ('vreselijk') tot 7 ('uitstekend'). Zo een 62 van de 66 auditteams vulden de vraag met betrekking tot de auditkwaliteit in. De totale minimum score geeft de laagste score weer van auditkwaliteit van een auditteam. Deze betreft 3,56 op 7, gegeven door een auditteam die minder dan 25% thuiswerkte. De totale maximum score geeft daarentegen de hoogste score weer, namelijk 6,19 op 7, gegeven door een auditteam dat tussen de 50 en 75% thuiswerkte. De auditteams die het minst thuiswerkte, scoorden gemiddeld 4,96 (SD = 0,70). De auditteams die tussen 25% en 49% thuiswerkte, gaven een gemiddelden score van 5,12 (SD = 0,43) aan de auditkwaliteit. Daarnaast kende de auditteams die tussen 50% en 75% thuiswerkten een gemiddelde score van 5,09 (SD = 0,68) toe voor de auditkwaliteit. De hoogste gemiddelde score voor de kwaliteit van de audit werd toegekend aan de auditteams die het meest thuiswerkten, namelijk 5,14 (SD = 0,70).

Tabel 8: Beschrijving afhankelijke variabele - auditkwaliteit

Groepen	Minimum	Maximum	Gemiddelde auditskwaliteit	Standaarddeviatie (SD)
<25% (groep 1)	3,56	5,88	4,96	0,70
25-49% (groep 2)	4,44	5,88	5,12	0,43
50 -75% (groep 3)	3,88	6,19	5,09	0,68
>75% (groep 4)	3,88	6,13	5,14	0,70
Total	3,56	6,19	5,10	0,64

Tabel 9 geeft de minimum, maximum, gemiddelden scores en standaarddeviaties weer van de controle variabele voor elke groep van thuiswerkers. Elke auditteam vulden de vragen in verband met leeftijd en geslacht in. Het totale minimum voor de gemiddeld genomen leeftijd van een auditteam, is 24,50 jaar. Hierin zullen veel junior auditors zich in bevinden en zal dit het jongste auditteam van de steekproef zijn. De totale maximum voor de gemiddeld genomen leeftijd van een auditteam bedraagt 32,50 jaar. Dit is namelijk een volwassener team met hierin oudere werknemers. Uit de tabel kan worden afgeleid dat de gemiddelde leeftijd van de auditteams 27,34 jaar (SD = 2,08) is. Voor de variabele geslacht werd '1' gegeven voor de mannelijke auditors, '2' voor de vrouwelijke en '3' voor andere. Het gemiddelde

geslacht van de auditteams is 1,52 (SD = 0,26). Dit wil zeggen dat de auditteams ongeveer gelijk zijn in de vrouwelijke en mannelijke auditors.

Tabel 9: Beschrijving controle variabele - leeftijd en geslacht

Groepen	Leeftijd			Geslacht		
	Minimum	Maximum	Gem. met (SD)	Minimum	Maximum	Gem. met (SD)
<25% (groep 1)	25,67	32,00	26,82 (1,92)	1,00	2,00	1,53 (0,32)
25-49% (groep 2)	24,50	31,00	26,92 (2,09)	1,00	2,00	1,48 (0,29)
50-75% (groep 3)	25,00	30,83	27,21 (2,08)	1,00	2,00	1,57 (0,27)
>75% (groep 4)	25,00	32,50	27,79 (2,14)	1,00	2,00	1,52 (0,24)
Total	24,50	32,50	27,34 (2,08)	1,00	2,00	1,52 (0,26)

Tabel 10 geeft de verdeling van de auditteams op basis van geslacht weer. Wat de controle variabele geslacht betreft, zijn er 9 auditteams waarin vrouwen en mannen evenredig verdeeld zijn. Er zijn 7 auditteams die uitsluitend uit vrouwen bestaan en 4 auditteams die uitsluitend uit mannen bestaan. In de gemengde teams zijn er 22 auditteams waarin meer mannen dan vrouwen zitten en 24 auditteams waar meer vrouwen dan mannen zitten.

Tabel 10: Verdeling auditteams op basis van geslacht

Auditteams	Geslacht				
	Enkel Mannen	Méér mannen dan vrouwen	Gelijk verdeeld	Méér vrouwen dan mannen	Enkel vrouwen
Aantal auditteams	4	22	9	24	7

Gepresenteerd in tabel 11, worden de gemiddelden met hun bijhorende standaarddeviaties beschreven voor elke variabele van leiderschap. Opvallend hierbij is dat van de 66 auditteams slechts 31 teams deze vragen met betrekking tot leiderschap invulden. Als gevolg hiervan wordt doorheen deze masterproef gewerkt met een significantieniveau van 0,1. Het bereik van vragen in de enquête met betrekking tot het leiderschap gaat van (1) helemaal oneens tot (5) helemaal eens. De variabele 'consideratie senior

in-charge' heeft samen met de variabele 'structuur senior in-charge' en 'team oriëntatie senior in-charge' de laagste gemiddelde score voor de groep die het minst thuiswerkte.

Tabel 11: Beschrijving modererende variabelen - leiderschap

Groepen	Consideratie senior in-charge			Consideratie manager			Structuur senior in-charge			Structuur manager			Team oriëntatie senior in-charge			Team oriëntatie manager		
	Min.	Max.	Gem. met (SD)	Min.	Max.	Gem. met (SD)	Min.	Max.	Gem. met (SD)	Min.	Max.	Gem. met (SD)	Min.	Max.	Gem. met (SD)	Min.	Max.	Gem. met (SD)
<25% (groep 1)	3,60	4,40	3,84 (0,32)	3,40	4,05	3,76 (0,29)	3,53	4,60	4,07 (0,43)	3,90	4,27	4,10 (0,16)	3,42	5,00	3,89 (0,65)	3,17	4,17	3,71 (0,39)
25-49% (groep 2)	3,80	4,90	4,03 (0,37)	3,00	4,33	3,63 (0,37)	3,50	4,90	4,08 (0,48)	3,00	4,35	3,88 (0,46)	3,58	5,00	4,11 (0,44)	3,00	4,83	3,92 (0,53)
50-75% (groep 3)	3,23	4,80	4,16 (0,46)	2,40	4,80	3,74 (0,75)	3,60	4,45	4,11 (0,29)	2,10	4,40	3,67 (0,72)	3,29	4,50	3,96 (0,37)	1,92	4,42	3,68 (0,81)
>75% (groep 4)	3,70	4,65	4,26 (0,31)	3,90	4,55	4,25 (0,22)	3,00	4,90	4,09 (0,58)	3,90	4,80	4,33 (0,36)	3,00	5,00	4,14 (0,59)	3,00	5,00	4,17 (0,58)
Total	3,23	4,90	4,10 (0,39)	2,40	4,80	3,86 (0,52)	3,00	4,90	4,09 (0,58)	2,10	4,80	3,99 (0,55)	3,00	5,00	4,04 (0,49)	1,92	5,00	3,90 (0,63)

4.3 Empirisch deel

4.3.1 Onderzoeksresultaten hypothesen

Aan de hand van de p-waarde wordt er bepaald of de steekproefuitkomst significant is. Normaal gezien wordt het significantie niveau als p-waarde 0,05 beschouwd (Vandenhoute, 2021). Vanwege de kleine steekproef en lage responsgraad op bepaalde vragen is ervoor gekozen om een hoger significantieniveau te gebruiken om het risico op het missen van echte effecten te verkleinen. In dit onderzoek wordt als grens voor statistische significantie de p-waarde op 0,1 gezet. Wél zullen deze bevindingen verder moeten worden gevalideerd in grotere studies.

Mijn onderzoeksvraag geldt als volgt: 'Thuiswerk en auditkwaliteit na de covid-19 pandemie. Welke rol speelt het management?'

Om deze te beantwoorden wordt eerst de relatie tussen de mate van thuiswerk en de auditkwaliteit onderzocht. De eerste hypothese geldt als volgt, ingedeeld in meerdere deelhypothesen:

H1: Hoe hoger de mate van thuiswerk, hoe meer de kwaliteit van de audit negatief zal worden beïnvloed

- H1a: Wanneer een auditteam minder dan 25% thuiswerkt, zal de auditkwaliteit het meest positief worden beïnvloed.
- H1b: Wanneer een auditteam tussen 25% en 49% thuiswerkt, zal de auditkwaliteit positief worden beïnvloed.
- H1c: Wanneer een auditteam tussen 50% en 75% thuiswerkt, zal de auditkwaliteit negatief worden beïnvloed.
- H1d: Wanneer een auditteam méér dan 75% thuiswerkt, zal de auditkwaliteit het meest negatief worden beïnvloed.

Voor de analyse van de eerste hypothese werd gebruikt gemaakt van de One-way ANOVA, gepresenteerd in tabel 12. Er werd een One-way ANOVA uitgevoerd om de auditkwaliteit, als afhankelijke variabele, te vergelijken tussen de verschillende mate van thuiswerken, als onafhankelijke variabele. Uit de resultaten blijkt dat de verschillende groepen van thuiswerken (<25%, 25-49%, 50-75%, >75%) niet significant waren in relatie met auditkwaliteit, en er dus geen significant verschil in auditkwaliteit bestaat tussen de groepen ($F(3, 58) = 0,186$, $p = ,905$). De eerste hypothese kan bij gevolg verworpen worden, samen met de verschillende deelhypothesen.

Tabel 12: One-way ANOVA analyse - de mate van thuiswerk en auditkwaliteit

	Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between groups	0,237	3	0,079	0,186	0,905
Within Groups	24,626	58	0,425		
Total	24,863	61			

Vervolgens wordt de tweede hypothese bekeken. Deze luidt als volgt:

H2: Bij een goede/team georiënteerde leider zal er een grotere kans zijn dat thuiswerk door het auditteam, een positief effect heeft op de auditkwaliteit.

Voor de uitwerking van de tweede hypothese werd eerst een correlatieanalyse uitgevoerd. Tabel 13 geeft de correlatie weer tussen de variabelen. De Pearson correlatieanalyse geeft de positieve of negatieve correlatie weer tussen twee variabelen. Deze correlatietest wordt uitgevoerd met de variabelen die achteraf in de regressie analyse worden opgenomen. Het Pearson correlatiecoëfficiënt kan sterke correlaties waarnemen tussen twee variabelen en zo verbanden ontdekken. Een coëfficiënt wordt als laag ervaren wanneer dit tussen de waarden 0,1 en 0,3 ligt. Als het coëfficiënt tussen de 0,3 en 0,5 is gelegen, wordt het beschouwd als matig. Er kan pas vanaf 0,5 gesproken worden over een hoge correlatie tussen twee variabelen (Pallant, 2010).

Een eerste correlatie is gevonden tussen de variabele 'de mate van thuiswerk' en 'consideratie senior in-charge'. De correlatiecoëfficiënt is 0,379, wat een positieve relatie aantoonst ($p < 0,01$). Wanneer auditteams méér aan thuiswerk doen (>75%), zullen zij de senior in-charge beschouwen als meer toegankelijk. De senior in-charge zal beter zorg dragen voor de persoonlijke behoefte van het auditteam, méér respect heeft voor nieuwe ideeën van zijn team, hen meer ondersteunen en wederzijds vertrouwen als een auditteam veel thuiswerkt (>75%). Opmerkelijk is dat ditzelfde geldt voor de manager. Een tweede correlatie is dus gevonden tussen de variabele 'thuiswerken' en 'consideratie manager'. Ook deze relatie betreft een onderlinge positieve correlatie ($p < 0,01$), met een correlatiecoëfficiënt van 0,381. Auditteams die meer aan thuiswerk doen (>75%) zullen hun manager beschouwen als een meer toegelijke leider.

Vervolgens zijn er tal van significante verbanden gevonden tussen de verschillende onderlinge variabelen omtrent het leiderschap. Aangezien de zes variabelen onder het construct 'leiderschap' gezien worden, is dit normaal. Al deze relaties resulteren in een positief verband. De variabele 'consideratie senior in-charge' correleert met 'structuur senior in-charge'. De correlatiecoëfficiënt is 0,460, wat leidt tot een positieve relatie ($p < 0,05$). Dit betekent dat hoe meer de senior in-charge structuur biedt aan het auditteam, hoe méér deze leider als meegaand/meelevend/vertrouwt/toegankelijk beschouwd wordt. Ook de variabele 'consideratie senior in-charge' en 'consideratie manager' hebben een positieve relatie met 0,503 als correlatiecoëfficiënt ($p < 0,05$). Er bestaat een positief verband tussen een manager die bekend staat als vertrouwde leider en een senior in-charge die op dezelfde manier aanzien wordt. Daarnaast is er een positieve correlatie gevonden tussen de variabele 'team oriëntatie senior in-charge' met zowel 'structuur senior in-charge' met coëfficiënt 0,534 ($p < 0,05$), 'consideratie senior in-charge' met coëfficiënt 0,778 ($p < 0,05$), als 'team oriëntatie manager' met coëfficiënt 0,571 ($p < 0,05$). Wanneer de senior in-charge als een team georiënteerde leider beschouwd wordt, zal deze ook meer structuur bieden aan het auditteam en voor hun een vertrouwelijke leider zijn. Ook zal de manager op team oriëntatie hoger scoren wanneer de senior in-charge een hogere score heeft hierop. Hoewel er verschillende

positieve verbanden ontstaan, is geen enkele variabele significant met de afhankelijke variabele auditkwaliteit. Dat betekent dat niets een relatie heeft met de auditkwaliteit.

Een risico wat kan optreden bij het uitvoeren van een correlatieanalyse is multicollineariteit. Multicollineariteit kan optreden wanneer variabelen niet alleen significant gecorreleerd zijn met de afhankelijke variabelen, maar ook onderling sterk correleren. Multicollineariteit wordt meestal verwacht bij een correlatiecoëfficiënt van $\geq 0,8$. Als er sterke correlaties bestaan tussen significante onafhankelijke variabelen, kan dit het voorspellende model minder betrouwbaar maken (Shrestha, 2020). In deze correlatieanalyse zijn de correlatiecoëfficiënten echter lager, waarbij de hoogste significante coëfficiënt 0,779 is. Aangezien dit minder is dan 0,8, is de kans op multicollineariteit gereduceerd. Daarom kunnen alle onafhankelijke variabelen samen worden opgenomen in de regressieanalyse.

Tabel 13: Correlatieanalyse

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.Audit-kwaliteit	Pearson cor.	1															
	Sig. (2-tailed)																
2.Geslacht	Pearson cor.	0,043	1														
	Sig. (2-tailed)	0,743															
3.Leeftijd	Pearson cor.	-0,011	0,110	1													
	Sig. (2-tailed)	0,932	0,381														
4.Thuis-werken	Pearson cor.	0,082	0,17	0,188	1												
	Sig. (2-tailed)	0,527	0,893	0,131													
5.Consideratie senior in-charge	Pearson cor.	-0,079	0,105	-0,111	0,379	1											
	Sig. (2-tailed)	0,683	0,576	0,553	*												
6.Structuur senior in-charge	Pearson cor.	-0,088	0,119	0,128	0,020	0,460	1										
	Sig. (2-tailed)	0,649	0,525	0,494	0,913	**											
7.Consideratie manager	Pearson cor.	-0,053	0,043	-0,211	0,381	0,503	-0,176	1									
	Sig. (2-tailed)	0,786	0,818	0,254	*	**	0,342										
8.Structuur manager	Pearson cor.	-0,077	0,185	-0,311	0,160	0,384	0,098	0,784*	1								
	Sig. (2-tailed)	0,692	0,319	0,188	0,390	*	0,600										
9.Team	Pearson cor.	-0,054	0,236	0,094	0,118	0,534	0,778*	0,154	0,343	1							
						**	*										

oriëntatie senior in-charge	Sig. (2-tailed)	0,782	0,202	0,616	0,529	0,002	<0,001	0,409	0,159								
	Pearson cor.	-0,204	0,097	-0,233	0,203	0,350	0,203	0,692*	0,779*	0,571*	1						
10.Team oriëntatie manager	Sig. (2-tailed)	0,289	0,604	0,207	0,273	0,054	0,274	<0,001	<0,001	<0,001							
	Pearson cor.	-0,054	0,110	0,300	-0,236	-0,288	0,038	0,177	0,210	0,154	0,318	1					
11.Inter-actie 1	Sig. (2-tailed)	0,781	0,556	0,101	0,202	0,116	0,840	0,339	0,256	0,409	0,081						
	Pearson cor.	-0,266	0,135	-0,038	-0,26	0,032	-0,005	0,228	0,184	-0,007	0,298	0,518*	1				
12.Inter-actie 2	Sig. (2-tailed)	0,163	0,467	0,838	0,890	0,863	0,977	0,218	0,320	0,971	0,104	0,003					
	Pearson cor.	-0,026	-0,171	0,362*	0,180	0,266	0,399*	0,044	0,162	0,482*	0,184	0,090	-0,327	1			
13.Inter-actie 3	Sig. (2-tailed)	0,893	0,357	0,046	0,333	0,148	0,026	0,814	0,383	0,006	0,323	0,631	0,72				
	Pearson cor.	-0,163	-0,198	0,312	0,466**	0,295	0,303	0,152	0,147	0,398*	0,322	0,070	0,044	0,723*	1		
14.Inter-actie 4	Sig. (2-tailed)	0,399	0,286	0,087	0,008	0,107	0,098	0,414	0,430	0,026	0,077	0,7707	0,816	<0,001			
	Pearson cor.	-0,229	-0,115	-0,170	-0,046	0,120	-0,006	0,251	0,221	0,152	-0,171	0,306	0,723**	-0,234	0,114	1	
15.Inter-actie 5	Sig. (2-tailed)	0,232	0,538	0,361	0,804	0,520	0,973	0,173	0,231	0,415	0,357	0,094	<0,001	0,205	0,540		
	Pearson cor.	-0,77	-0,090	0,097	0,035	0,374*	0,408*	0,144	0,269	0,228	0,071	0,091	0,322	0,419*	0,451*	0,595**	1
16.Inter-actie 6	Sig. (2-tailed)	0,691	0,631	0,606	0,850	0,038	0,023	0,440	0,143	0,217	0,704	0,628	0,078	0,19	0,011	<0,001	

*p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01

Nadat de correlatieanalyse werd uitgevoerd, werd er gebruik gemaakt van een lineaire regressieanalyse, weergegeven in tabel 14, om de relatie van thuiswerk met auditkwaliteit te bestuderen en te bekijken of het leiderschap deze relatie modereert. Er werden vier afzonderlijke modellen gebruikt om deze analyse correct uit te voeren. Model 1 omvat enkel de controlevariabelen, terwijl model 2 de controlevariabelen en de onafhankelijke variabele opneemt in het model. Model 3 neemt deze vorige twee modellen samen op met de variabelen van leiderschap. Dit zijnde: consideratie senior in-charge, structuur senior in-charge, consideratie manager, structuur manager, team oriëntatie senior in-charge en team oriëntatie manager. Om het modererend effect te bepalen over van de leiderschap werd in model 4 gewerkt met interacties. Dit betekent dat de onafhankelijke variabele 'de mate van thuiswerk' vermenigvuldigd werd met de variabelen van leiderschap. Onderstaande opsommingen geven de formules weer van de tot stand gekomen interacties.

- Interactie 1 = onafhankelijke variabele x consideratie senior in-charge
- Interactie 2 = onafhankelijke variabele x structuur senior in-charge
- Interactie 3 = onafhankelijke variabele x consideratie manager
- Interactie 4 = onafhankelijke variabele x structuur manager
- Interactie 5 = onafhankelijke variabele x team oriëntatie senior in-charge
- Interactie 6 = onafhankelijke variabele x team oriëntatie manager

De opsplitsing van de vier modellen wordt uitgevoerd om inzicht te krijgen in complexe relaties en de invloed van versturende relaties te controleren.

Eerst wordt er gekeken naar de waarde van het model, dat doormiddel van de determinatie coëfficiënt R^2 geanalyseerd wordt. Het duidt de mate aan waarin een statistisch model in staat is een bepaalde uitkomst te voorspellen en verklaart de variabiliteit in de afhankelijke variabele. In het geval van model 1 is dit zeer laag, met een waarde van 0,024. Slechts 2,4 procent van varianties worden verklaard door de controlevariabelen. Voor model 2 ligt de waarde iets hoger, namelijk 0,043. Dat betekent dat de onafhankelijke variabelen voor 4,3 procent de variaties in de afhankelijke variabele verklaard. Bij model 3 wordt er een sterke toename opgemerkt ten opzichte van de vorige twee modellen, met een waarde van 0,305. Zo verklaart dit model 30,5 procent van varianties in de afhankelijke variabelen. De hoogste R^2 is te vinden in model 4 met een waarde van 0,450, waarmee de varianties in de afhankelijke variabele met 45% verklaard kan worden.

Vervolgens verbetert de adjusted R^2 naarmate er meer variabelen aan een model worden toegevoegd. De adjusted R^2 is een gecorrigeerde geschiktheidsmaat, wat de nauwkeurigheid van de lineaire modellen bepaalt. Hoewel deze in model 4 het hoogst is, met de waarde -0,184, geeft dit echter weer dat het model geen enkele voorspellende waarde heeft. Een waarde boven 0 zal wel leiden tot een model dat de waarden in het doelveld voorspelt. Een oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat te weinig respondenten de gehele vragenlijst goed invulden. Ook wanneer de variabele 'de mate van thuiswerk' benadert wordt met

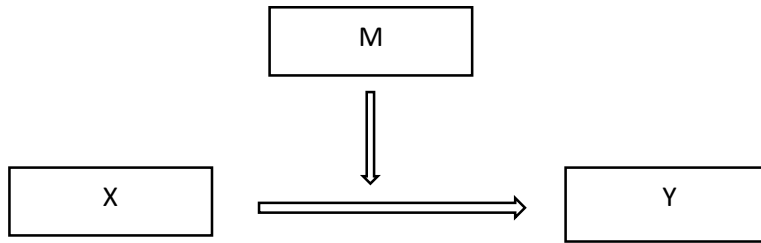
constante percentages in plaats van te verdelen in groepen, verbeterde deze maatstaf niet. Het constant houden van de variabele 'de mate van thuiswerk' is dus niet van toepassing in het onderzoek.

Vervolgens wordt er nagegaan of er significante verschillen bestaan in de modellen. In het algemeen kan er worden afgeleid dat geen enkel van deze vier modellen significant is. Model 1 is niet significant ($F(2, 26) = 0,325$, $p = ,726$), eveneens model 2 ($F(3, 25) = 0,376$, $p = ,771$), alsook model 3 ($F(9, 19) = 0,927$, $p = ,524$) en model 4 ($F(15, 13) = 0,710$, $p = ,740$). Bovendien bevat geen enkele variabele een significant verschil met betrekking tot de afhankelijke variabele auditkwaliteit. Er kan dus geconcludeerd worden dat leiderschap geen invloed heeft op de relatie thuiswerk en auditkwaliteit, waarbij de tweede hypothese verworpen kan worden.

Tabel 14: Lineaire regressieanalyse

	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	B	Sig.	S.E.	B	Sig.	S.E.	B	Sig.	S.E.	B	Sig.	S.E.
Geslacht	-0,125	0,785	0,456	-0,181	0,702	0,467	-0,220	0,665	0,500	-0,828	0,289	0,749
Leeftijd	-0,042	0,499	0,061	-0,048	0,450	0,062	-0,133	0,111	0,076	-0,146	0,186	0,104
Groepspercentage thuiswerkers				0,083	0,490	0,119	0,169	0,236	0,138	0,435	0,105	0,250
Consideratie senior in-charge							-1,021	0,130	0,645	0,439	0,712	1,163
Structuur senior in-charge							-0,270	0,669	0,620	-0,794	0,365	0,846
Consideratie manager							0,750	0,315	0,727	-0,699	0,585	1,249
Structuur manager							0,095	0,858	0,523	0,194	0,780	0,682
Teamorientatie senior in-charge							1,248	0,120	0,625	0,552	0,562	0,928
Teamorientatie manager							-1,141	0,131	0,474	-0,337	0,682	0,804
Interactie1										0,623	0,154	0,411
Interactie2										-0,190	0,669	0,433
Interactie3										-0,523	0,441	0,658
Interactie4										-0,317	0,583	0,563
Interactie5										-0,376	0,436	0,467
Interactie6										0,640	0,212	0,487
R ²		0,024			0,043			0,305			0,450	
Adjusted R ²		-0,051			-0,072			-0,024			-0,184	
Significantie		0,726			0,771			0,524			0,740	

Om de tweede hypothese te testen werd een correlatie –en regressieanalyse uitgevoerd en besproken. Ter verdieping, om de moderatie van de variabelen van leiderschap te testen werd Hayes geïnstalleerd en uitgevoerd. Hayes is een gratis add-on voor SPSS waarmee op een eenvoudige manier toch ingewikkelde moderatie- en mediatiemodellen kunnen worden getoetst. Voor de analyse in Hayes werd het groepspercentage thuiswerk beschouwd als variabele X, de auditkwaliteit als variabele Y en structuur senior in-charge, structuur manager, consideratie senior in-charge, team oriëntatie manager, team oriëntatie senior in-charge en consideratie manager werden gezien als leiderschap onder variabele M.



Figuur 2: Process Hayes

Uit de analyse bleek dat de variabele 'consideratie senior in-charge' significant is op het significantieniveau 0,10 in relatie met de variabele 'de mate van thuiswerk' ($F = 4,2804$, $p = ,043$). Vanuit Hayes is ook de variabele 'consideratie manager' significant met de variabele 'de mate van thuiswerk' ($F = 5,4717$, $p = ,0270$). Hieruit kan geconcludeerd worden dat wanneer een auditteam méér aan thuiswerk doet gedurende het auditproces, de teamleider - zowel de senior-in charge als de manager - zich méér 'meegaand' zal opstellen tegenover zijn teamleden. Het geeft een relatie weer tussen de variabele X en M. De resultaten kunnen worden bevestigd aangezien dezelfde bevindingen gevonden werden indien leiderschap variabele X zou hebben en thuiswerk variabele M.

Wanneer de relatie met auditkwaliteit, bekeken wordt, blijkt de team oriëntatie van de manager significant te zijn ($p = ,0870$) bij een significantieniveau van 0,1. Dit is echter te verwaarlozen omdat het gehele model, model summary, niet significant is ($F = 0,5886$, $p = ,7577$). Dit betekent dat onvoldoende verschil bestaat tussen de relatie van de auditkwaliteit en het leiderschap, alsook de relatie auditkwaliteit en de mate van thuiswerk.

4.3.2 Aanvullende analyse

Vermits de analyse van Hayes een significant verband gevonden heeft tussen de variabele de mate van thuiswerk en een modererende variabelen van leiderschap, wordt een aanvullende analyse uitgevoerd voor dit onderzoek.

Als aanvullende analyse op het onderzoek wordt er getest of thuiswerk als onafhankelijke variabele een significant verschil bevat in relatie tot de variabelen van leiderschap, die in deze analyse als afhankelijke variabele gezien wordt. Deze test geeft geen ondersteuning aan het al dan niet verwerpen van de hypothesen maar is belangrijk om inzicht te verwerven omtrent de relaties tussen de variabelen. Wanneer de analyse One-way ANOVA uitgevoerd werd tussen de variabele de mate van thuiswerk en de variabelen van leiderschap, kan uit de tabel 15 afgeleid worden dat twee elementen significant zijn op een significantieniveau 0,1. Namelijk, 'consideratie manager' ($F(3, 27) = 2,900$, $p = ,53$) en 'structuur manager' ($F(3, 27) = 2,824$, $p = ,58$) bevatte significante verschillen met de variabele 'de mate van thuiswerk'.

Indien deze analyse vergeleken wordt met de voorgaande analyse in het process van Hayes, blijkt overeen te komen dat de variabele 'consideratie manager' significant is met de variabele 'de mate van

thuiswerk'. Uit deze resultaten kan worden besloten dat de auditteams die méér thuiswerkten, betere scores toekennen aan het hun leider voor de gedragingen zoals wederzijds vertrouwen, respect voor ideeën en aandacht besteed aan persoonlijke behoeften. Hoewel het process van Hayes een significant verschil zag tussen 'consideratie senior in-charge' en 'de mate van thuiswerk', werd dit niet gevonden in de uitvoering van de One-way ANOVA. In tegenstelling tot het process van Hayes werd wel een significant verschil gevonden in de relatie tussen de variabele 'structuur manager' en 'de mate van thuiswerk'.

Tabel 15: One-way ANOVA - de mate van thuiswerk en leiderschap

		Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
Consideratie senior in- charge	Between groups	0,656	3	0,219	1,550	0,224
	Within groups	3,808	27	0,141		
	Total	4,463	30			
Structuur senior in- charge	Between groups	0,007	3	0,002	0,11	0,998
	Within groups	5,729	27	0,212		
	Total	5,736	30			
Consideratie manager	Between groups	1,996	3	0,665	2,900	0,053*
	Within groups	6,193	27	0,229		
	Total	8,189	30			
Structuur manager	Between groups	2,145	3	0,715	2,824	0,058*
	Within groups	6,835	27	0,253		
	Total	8,979	30			
Team oriëntatie senior in- charge	Between groups	0,290	3	0,097	0,374	0,772
	Within groups	6,973	27	0,258		
	Total	7,263	30			
Team oriëntatie manager	Between groups	1,266	3	0,422	1,078	0,375
	Within groups	10,567	27	0,391		
	Total	11,833	30			

Om dieper in te gaan op de consideratie en structuur van de manager met betrekking tot thuiswerk, werd een post hoc test (LSD) gedaan, zie tabel 16, om te kijken waar nu precies de verschillen zitten. Op een significantieniveau van 0,1 zijn alle groepen significant met de vierde groep. Via de mean difference kan worden afgeleid dat de vierde groep indien deze (I) is, een positieve relatie heeft met de andere groepen (J). Dit betekent dat de vierde groep hogere scores toekent aan de variabele dan de

andere groepen. Groep 4, aldus degene die méér dan 75% thuiswerken kent hogere scores aan het meegaande 'consideratie' van hun manager. Hoe méér thuiswerk wordt gedaan, hoe meegaander zij hun manager beschouwen.

Uit de resultaten blijkt ook dat zowel groep 2 als groep 3 significant verschillen van groep 4 op basis van de structuur van de manager, op een significantieniveau van 0,1. Deze vierde groep is met alle andere groepen weer significant behalve met de eerste groep. Kortom, voor de auditteams die het meest aan thuiswerk doen (>75%) geeft hun manager meer structuur. Behalve wanneer minder dan 25% wordt thuisgewerkt, werd er geen significant verband gezien. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat deze auditteams standaard één dagje per week thuiswerken, waardoor de manager niet speciaal méér of minder structuur biedt.

Tabel 16: LSD Post Hoc test - de mate van thuiswerk en leiderschap

Dependent variable	(I)De mate van thuiswerk	(J)De mate van thuiswerk	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Consideratie manager	1,00	2,00	,12569	,27304	,649
		3,00	,02519	,26714	,926
		4,00	-,49407	,26714	,075*
	2,00	1,00	-,12569	,27304	,649
		3,00	-,10051	,23272	,669
		4,00	-,61977*	,23272	,013*
	3,00	1,00	-,02519	,26714	,926
		2,00	,10051	,23272	,669
		4,00	-,51926*	,22578	,029*
	4,00	1,00	,49407	,26714	,075*
		2,00	,61977*	,23272	,013*
		3,00	,51926*	,22578	,029*
Structuur manager	1,00	2,00	,22417	,28683	,441
		3,00	,43333	,28063	,134
		4,00	-,23000	,28063	,420
	2,00	1,00	-,22417	,28683	,441
		3,00	,20917	,24448	,400
		4,00	-,45417	,24448	,074*
	3,00	1,00	-,43333	,28063	,134
		2,00	-,20917	,24448	,400
		4,00	-,66333*	,23718	,009*
	4,00	1,00	,23000	,28063	,420
		2,00	,45417	,24448	,074*
		3,00	,66333*	,23718	,009*

5. Discussie

Voor dit onderzoek werden auditors bevraagd over de mate waarin ze aan thuiswerk doen en hoe dit de auditkwaliteit beïnvloedt. Ook konden zij het gedrag van hun managers beoordelen en evalueren.

Zoals beschreven in de onderzoeksresultaten, werden alle data voorbereid en geaggregeerd vooraleer deze bruikbaar werden voor mijn masterproef. Voor elk auditteam werden er op die manier scores bekomen voor de variabelen: auditkwaliteit, de mate van thuiswerk en de variabelen van leiderschap.

Na de covid-19 crisis is de perceptie over thuiswerk sterk veranderd. Uit de literatuur kon worden vastgesteld dat thuiswerk ook de nodige uitdagingen met zich meebrengt. Zo werd in het onderzoek van Downey et al. (2020) aangetoond dat er een negatief verband bestaat tussen teamcommunicatie en geografische spreiding van het auditteam. Hoe verder teamleden van elkaar werken, hoe moeilijker en minder spontaan de communicatie zal verlopen en hoe minder zij elkaar zullen begrijpen en elkaars normen verstaan. Hierdoor zal, volgens dit onderzoek, de auditkwaliteit afnemen. Ook het onderzoek van Gong et al. (2022) ondersteunt dit en stelt vast dat de auditkwaliteit bij de (verplichte) thuiswerk periode van covid-19, opmerkelijk lager bleek te zijn. Een mogelijke verklaring van deze lagere kwaliteit is dat de inventaris en R&D uitgaven van bedrijven veel moeilijker te controleren was voor de auditor omdat hij/zij niet in de mogelijkheid was om bij de klant fysiek aanwezig te zijn, waardoor de auditkwaliteit daalde. Tegenstrijdig met deze studies, wijst ander onderzoek van Farcane et al. (2022) erop dat thuiswerk geen negatieve invloed heeft op de professionele prestaties van auditors. Integendeel, hoe meer de voordelen van thuiswerk worden erkend, hoe groter de werkefficiëntie en het aanpassingsvermogen aan telewerk. De meeste auditors bevestigen dat hun dagelijkse taken efficiënter verlopen bij telewerk, hoewel sommigen moeite hebben om een optimaal evenwicht tussen werk en privé te vinden. Dit heeft echter geen negatieve invloed op de auditkwaliteit, mits een goede werk-privébalans wordt gehandhaafd (Isnaeni et al., 2023).

Bovenstaande onderzoeken leunen aan bij de eerste hypothese, namelijk: 'Hoe hoger de mate van thuiswerk, hoe meer de kwaliteit van de audit negatief zal worden beïnvloed'. De resultaten van deze masterproef tonen echter aan dat bij auditteams die méér of minder thuiswerken, er geen verbetering of verslechtering is van de auditkwaliteit. De eerste hypothese met haar bijhorende deelhypothesen, kan bijgevolg verworpen worden. Dit resultaat is dan ook contradictorisch met de resultaten uit het onderzoek van Downey et al. (2020) en Gong et al. (2022). Wél kunnen de resultaten de onderzoeken van Farcane et al. (2022) en Isnaeni et al. (2023) ondersteunen wat betreft de invloed van thuiswerk op de auditkwaliteit.

Een andere uitdaging bij wijzigende werkomstandigheden zoals thuiswerk, is de goede begeleiding. Het is van belang dat de teamleider een goede balans vindt tussen verschillende leiderschapsstijlen om zijn teamleden optimaal te laten presteren. We kunnen een onderscheid maken tussen drie grote leiderschapsstijlen, namelijk het transformatieel, transactioneel en situationeel leiderschap. Bij transformatieel leiderschap focust de leider zich op de groei en ontwikkeling van de teamleden waar hij/zij bij transactioneel leiderschap vooral waakt over de kwaliteit van de prestaties van het team door

te belonen of te straffen. Bij situationeel leiderschap past de teamleider zich aan aan de situatie om deze goed te managen (McCleskey, 2014). Een auditteam is hiërarchisch opgebouwd en bestaat uit junior-auditors, senior auditors, senior –in charge, managers en partners. De partners werden uit dit onderzoek gehaald omdat deze buiten de dagdagelijks werkzaamheden van de audit staan. Verder is het wel van belang dat de leidinggevendenden zoals de senior in-charge en managers voldoende verantwoordelijkheden opnemen om een goede leiding te geven aan de juniors en seniors van het auditteam. Dit werd ook onderzocht in deze masterproef.

In de literatuur is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen de leiderschapsstijl van de manager/senior in-charge en thuiswerk binnen het auditteam. Wél werd er onderzocht (Pratt & Jiambalvo, 1981) of de teamprestaties van het auditteam verbeteren wanneer de teamleider rekening houdt met de persoonlijke behoefte van zijn team, innovatie door de teamleden toestaat en minder taken toewijst en tijd besteed aan personeelszaken. In ander onderzoek werd vastgesteld dat een teamleider zich ervan bewust moet zijn dat teamleden vooral gefocust zijn op de informatie en antwoorden die de teamleider belangrijk vindt (Nelson, Proell & Randel, 2016). Ook werd in de literatuur onderzocht (Liu & Ren, 2017) dat wanneer een teamleider eerlijk, betrouwbaar en moreel is, met een goed karakter, verantwoordelijk en goed communiceert, dat er dan door junior-auditors in kleinere auditteams sneller actie ondernomen wordt om onregelmatigheden of fouten bij de klant te melden.

Uit de resultaten van de tweede hypothese, blijkt dat auditteams die méér dan 75% thuiswerken, significant hogere scores toekennen aan de teammanager, waarbij deze auditteams ervaren dat er méér wederzijds vertrouwen bestaat, hij/zij méér respect heeft voor nieuwe ideeën van zijn team, aandacht heeft voor hun persoonlijke behoeften en hen ondersteunt waar het nodig is (considereren). Volgens de analyse in het process van Hayes, geldt ditzelfde niet enkel voor de teammanager maar evenzeer voor de senior in-charge. De senior in-charge wordt ook beschouwd als een verantwoordelijke functie. In de literatuur wordt dit beschreven als een typische vorm van transformationeel leiderschap, waarbij de concentratie op groei en ontwikkeling van teamleden centraal staat. Aangezien het gehele auditteam méér dan 75% thuiswerkt en dus onderling minder sociaal en fysiek contact heeft. Is het opmerkelijk dat gebrek aan onderlinge fysieke teamcontacten dus blijkbaar ruimschoots gecompenseerd door teamleiders die zich 'meegaand' opstellen tegenover hun team.

Bovendien, en dat is ook opmerkelijk, blijkt uit onze resultaten dat de teammanager van thuiswerkende auditteams (>75%) beschouwd wordt als een manager die goed is gestructureerd; hij hanteert strikte procedures en schema's, heeft duidelijke omschrijvingen van toegewezen taken en vertoont een doelgericht gedrag. In de literatuur wordt dit beschouwd als transactioneel leiderschap waarbij een gestructureerd kader wordt aangeboden aan de teamleden en de leider als doel heeft om de kwaliteit van de prestaties te waarborgen. Uit onze resultaten blijkt ook dat voor auditteams die minder dan 25% thuiswerken de teammanager niet meer of minder structuur biedt aan zijn team. Een mogelijke voorzichtige verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat bedrijven vandaag sowieso één dagje thuiswerk per week mogelijk maken zonder hiervoor een aangepaste leiderschapsbenadering uit te werken.

Gebaseerd op bevindingen in dit onderzoek blijkt ook dat de scores voor de senior in-charge op vlak structuur geven aan het team niet significant is met de variabele de mate van thuiswerk. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat structuur geven aan het auditteam vooral een taak is van de teammanager en niet zo zeer van de senior in-charge.

Volgens dit onderzoek kan vastgesteld worden dat teammanagers die leiding geven aan een team dat vooral thuiswerkt, zowel rekening houden met de onderliggende behoeften, wensen van de teamleden en hierin empathisch en meegaand zijn (transformationele leiding), alsook gefocust zijn op de resultaten en doelstellingen van de audit zelf (transactionele leiding). Voor de senior in-charge is het enkel de transformationele leiding die méér naar vorenkomt bij auditteams die vooral aan thuiswerk doen. Hoewel in de resultaten wél een verband herkennen tussen de variabele de mate van thuiswerk en leiderschap, vinden we geen enkele relatie met de variabele auditkwaliteit.

5.1 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Ondanks dit onderzoek op een zo zorgvuldig mogelijke manier is uitgevoerd, zijn er enkele beperkingen die van invloed kunnen zijn op de uitkomsten en interpretatie van de resultaten. De steekproef die gekozen is voor het onderzoek is erg beperkt. Er is gebruikt gemaakt van de multiple-respondentbenadering, wat een mogelijke oorzaak vormt. Bij deze uitdagende methode werden enkel antwoorden van volledige auditteams in de steekproef opgenomen. Wanneer één persoon van het team dus geen respons heeft gegeven, werden de antwoorden van alle teamleden verwijderd uit de steekproef. Dit werd gedaan om een getrouwe indicatie te geven van het auditteam. Ook werden enkel teams bevroegd tussen drie en acht leden.

Naast deze aanpak is er in dit onderzoek gekozen voor een analyse op teamniveau. Dit is zeker een uitdagend gegeven aangezien alle antwoorden voor één respondent werden weergegeven. Vooraleer de aggregatie gebeurde werd ondervonden dat er weinig respondenten alles invulden. Van de 66 auditteams vulden zo een 4 teams de vragen wat betreft de auditkwaliteit niet in. Voor de vragen met betrekking tot de leiderschap, werden slechts 31 ingevuld. Het klopt dat niet iedereen elke vraag moest invullen, afhankelijk van de positie. Toch werden veel vragen niet beantwoord, die wel verwacht werden. Hiervoor is niet dadelijk een verklaring te geven. Het is daarom belangrijk te onthouden dat, als dit onderzoek met een grotere steekproef zou worden herhaald, de kans op significante resultaten zou toenemen.

Bovendien werden bijna de helft, namelijk 48,48%, van de vragenlijsten afgenomen in het hoofdkantoor gevestigd in Hasselt. Het zou een mogelijke vertekening kunnen vormen voor de representatie van de steekproef. Een opportuniteit voor de toekomst zou kunnen zijn om meer respondenten aan te trekken over een breder geografisch gebied.

Verder onderzoek is noodzakelijk om de betrouwbaarheid van de steekproef te bepalen. Een grotere steekproef zal namelijk zorgen voor méér correcte onderzoeken. In de toekomst kan voor vervolgonderzoek gebruik gemaakt worden van andere controlevariabelen die het model zouden kunnen versterken zoals de onafhankelijkheid en grootte van het kantoor. Grote kantoren zijn minder afhankelijk van hun klanten en kunnen daardoor altijd een onafhankelijke en onbevooroordeelde rapportage

presenteren. Kleine kantoren daarentegen zijn meer afhankelijk van hun klanten, wat de kwaliteit van een audit kan bedreigen (Choi et al., 2010). Ook de opleiding van de auditor en de professionele scepsis zijn volgens Crucean & Hategan (2019) belangrijke determinanten die invloed kunnen hebben op de auditkwaliteit. Daarnaast is het van belang om zowel op teamniveau als op individueel niveau zaken omtrent dit onderwerp te onderzoeken in de diepte. Op deze manier kan er vanuit een ander perspectief worden gekeken en vergeleken.

In de literatuur werd ondervonden dat vrouwelijke teamleiders méér geschikt zijn om een auditteam te leiden omdat ze beschikken over betere management- en monitoringsvaardigheden (Bustos-Contell et al., 2022). Dit zou men kunnen onderzoeken in relatie tot de mate van thuiswerk. In mijn masterproef werd geen verband aangetoond met de auditkwaliteit en de verschillende mate van thuiswerk, enkel met het leiderschap. Toekomstig onderzoek zou de variabele auditkwaliteit op een andere manier kunnen definiëren en onderzoeken zodat er toch een verband zou kunnen ontstaan.

6. Conclusie

In deze masterthesis is er gezocht naar een antwoord op de centrale onderzoeksvraag "*Thuiswerk en auditkwaliteit na de covid-19 pandemie, welke rol speelt het management?*". Om bestaande resultaten over het onderwerp te verzamelen is er eerst een literatuurstudie uitgevoerd. Vervolgens is er een empirische studie uitgevoerd die zich specifiek richtte op de mate van thuiswerk en hoe die een invloed kan hebben op de auditkwaliteit en/of leiderschap hierin een rol speelt. Aan de hand van een kwantitatief onderzoek, gebruik makend van variabelen, zijn deze drie elementen geanalyseerd. Op basis van de uitkomsten van de analyses kunnen er nieuwe inzichten gevormd worden.

De vooropgestelde hypothese luidde dat hoe hoger de mate van thuiswerk, hoe meer de kwaliteit van de audit negatief zal worden beïnvloed. Uit de resultaten blijkt echter geen significant verschil te zijn tussen de mate van thuiswerk en de auditkwaliteit. Door méér of minder thuiswerk van het auditteam zal de auditkwaliteit niet verbeteren of verslechteren. De eerste hypothese met haar bijhorende deelhypothesen kan dus verworpen worden. Nochtans is dit een discussiepunt, want uit verscheidene studies blijkt dat de kwaliteit van de audit afneemt bij méér thuiswerk. Als tweede hypothese werd het volgende vooropgesteld: 'Bij een goede/team georiënteerde leider zal de kans groter zijn dat thuiswerk van het auditteam, een positief effect heeft op de auditkwaliteit'. Ook deze hypothese kan verworpen worden. Er was enkel een significant verband te vinden tussen de relatie de mate van thuiswerk met leiderschap, maar niet met de auditkwaliteit.

Toch bracht dit onderzoek nieuwe inzichten aan het licht. Zo werd vastgesteld dat managers en senior in-charges méér 'meegaand' zijn bij auditteams die méér dan 75% van thuis uit werken. Er is bij deze teams een groter wederzijds vertrouwen, respect voor ideeën en persoonlijke behoeften tussen de manager en zijn teamleden (transformationeel leiderschap). Anderzijds werd eveneens de structuur die de manager aan deze auditteams kon bieden als positiever ervaren bij deze teams (transactioneel leiderschap). Onder structuur wordt verstaan, de strikte naleving van procedures en schema's, duidelijke omschrijving van toegewezen taken en doelgericht gedrag van de leider. Het feit dat ook dit transactioneel leiderschap bij thuiswerkende teams (>75%) als positief wordt ervaren, is toch wel erg opmerkelijk. Voor auditteams die minder dan 25% thuiswerkten kon er geen significant verband gevonden worden met leiderschap wat betreft de structuur. Een mogelijke voorzichtige verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat kantoren sowieso één (of twee) dagen per week hun teamleden van thuis laten werken zonder hiervoor een specifieke, aangepaste leiderschapsstijl te hanteren.

Op basis van bovenstaande bevindingen is het aanbevolen om in verder onderzoek de steekproef meer betrouwbaar en representatief te maken. Een grotere steekproef zal namelijk zorgen voor een correctere weergave van de werkelijkheid. Omdat er geen verband gevonden is met de auditkwaliteit kan deze variabele op een andere manier gemeten worden in de toekomst, alsook het model worden versterkt met controlevariabelen: de opleiding van de auditor, professionele scepisis van de auditor, de grootte en onafhankelijkheid van de onderneming.

Het doel van deze masterthesis bestaat uit het onderzoeken of de verschillende mate van thuiswerk een invloed heeft op de auditkwaliteit, en of leiderschap hierin een rol kan spelen. Uit onderzoek blijkt dat er geen verschil kan worden gevonden tussen deze relatie. De testen van de variabelen zijn niet significant. Het is algemeen gegeven dat thuiswerk binnen de auditsector en hoe dit voldoende ondersteunt kan worden, een zeer belangrijk onderwerp is. Vandaar dat de relevantie van toekomstige onderzoek alleen maar belangrijker worden.

7. Referenties

- Albitar, K. et al. (2020). Auditing in times of social distancing: the effect of COVID-19 on auditing quality, *International Journal of Accounting & Information Management*, 29(1), pp. 169–178. <https://doi.org/10.1108/ijaim-08-2020-0128>.
- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics And Finance*, 31, 161–169. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01143-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01143-0)
- Allen, T.D., Golden, T.D. & Shockley, K.M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), pp. 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Appelbaum, D.A., Kogan, A. & Vasarhelyi, M.A. (2018). Analytical procedures in external auditing: A comprehensive literature survey and framework for external audit analytics, *Journal of Accounting Literature*, 40(1), pp. 83–101. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2018.01.001>.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of Telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal Of Organizational Behavior*, Volume 23, Issue 4 p. 383–400.
- Bakke, J. W. (1995). Communication patterns in teleworking. In: Nordby, K et al (ed). *Human computer interaction*
- Beerten, G. & Van Looke, T. (2019). Interne controle in de praktijk. derde editie. VAN IN
- Bentley, T.A. et al. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach, *Applied Ergonomics*, 52, pp. 207–215: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>.
- Berg, A., & Lie, M. (1995). Feminism and Constructivism: Do Artifacts Have Gender? *Science, Technology & Human Values/Science, Technology, & Human Values*, 20(3), 332–351. <https://doi.org/10.1177/016224399502000304>
- Birimoglu Okuyan, C. & Begen, M.A. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic, its effects on health, and recommendations: The pandemic and beyond, *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(1), pp. 173–179. <https://doi.org/10.1111/ppc.12847>.
- Breesch, D., & Branson, J. (2009). The Effects of Auditor Gender on Audit Quality. *Social Science Research Network*. https://autopapers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1489734
- Brown, V. L., Gissel, J. L., & Neely, D. G. (2016). Audit quality indicators: perceptions of junior-level auditors. *Managerial Auditing Journal*, 31(8/9), 949–980. <https://doi.org/10.1108/maj-01-2016-1300>
- Burt, I. (2016). An Understanding of the Differences between Internal and External Auditors in Obtaining Information about Internal Control Weaknesses. *Journal Of Management Accounting Research*, 28(3), 83–99. <https://doi.org/10.2308/jmar-51471>
- Bustos-Contell, E. et al. (2022). Female audit team leaders and audit effort, *Journal of Business Research*, 140, pp. 324–331. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.003>
- Cahan, S.F. & Sun, J. (2014). The Effect of Audit Experience on Audit Fees and Audit Quality, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 30(1), pp. 78–100. <https://doi.org/10.1177/0148558x14544503>.
- Cameran, M., Ditillo, A. & Pettinicchio, A. (2017). Audit Team Attributes Matter: How Diversity Affects Audit Quality, *European Accounting Review*, 27(4), pp. 595–621. <https://doi.org/10.1080/09638180.2017.1307131>.
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal Of Information Management*, 60, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Che, L. & Svanström, T. (2019). Team composition and labor allocation in audit teams: a descriptive note, *Managerial Auditing Journal*, 34(5), pp. 518–548. <https://doi.org/10.1108/maj-08-2018-1986>.

- Chemers, M.M. (2002). Efficiency And Effectiveness: Intergrating Models Of Leadership And Intelligence", In Ott, J.S., Parkes, S.J And Simpson, R.B. (Eds), *Classic Readings In Organizational Behaviour*, Wadsworth, Belmont, CA, 114-31
- Chin, C. L., & Chi, H. (2011). Gender differences in audit quality. *Social Science Research Network*, 2011, 594-642. <http://scholar.dkyobobook.co.kr/searchDetail.laf?barcode=4010023288738>
- Choi, J., Kim, C., Kim, J., & Zang, Y. (2010). Audit Office Size, Audit Quality, and Audit Pricing. *Auditing*, 29(1), 73-97. <https://doi.org/10.2308/aud.2010.29.1.73>
- Christensen, B.E. et al. (2015). Understanding Audit Quality: Insights from Audit Professionals and Investors, *Contemporary Accounting Research*, 33(4), pp. 1648-1684. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12212>.
- Contreras, F., Baykal, E. en Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go, *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.
- Coram, P. et al. (2008). The Moral Intensity of Reduced Audit Quality Acts, *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 27(1), pp. 127-149. <https://doi.org/10.2308/aud.2008.27.1.127>.
- Crucean, A. C., & Hategan, C. D. (2019). The Determinants Factors on Audit Quality: A Theoretical approach. *Economic Sciences Series*, 2, 702-710. <https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxixy2019i2p702-710.html>
- DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal Of Accounting & Economics/Journal Of Accounting And Economics*, 3(3), 183-199. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1)
- De Fond, M., Zhang, J. (2014), A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58(2), 275-326
- Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843-1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living, *international labor review*
- Downey, D.H., Obermire, K.M. & Zehms, K.M. (2020). Toward an Understanding of Audit Team Distribution and Performance Quality, *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 39(4), pp. 87-112. <https://doi.org/10.2308/ajpt-18-147>.
- Farcane, N., Bunget, O. C., Blidisel, R., Dumitrescu, A. C., Deliu, D., Bogdan, O., & Burca, V. (2023). Auditors' perceptions on work adapt-ability in remote audit: A COVID-19 perspective. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 422-459.
- Financial Reporting Council. (2020). Guidance on audit issues coming from the covid-19 (coronavirus) pandemie, [www.frc.org.uk/news/march-2020-\(1\)/guidance-on-audit-problemen-die-voortkomen-uit-de-covid-19](http://www.frc.org.uk/news/march-2020-(1)/guidance-on-audit-problemen-die-voortkomen-uit-de-covid-19)
- Forester, T. (1989). The myth of the electronic cottage. In: Forester, T (ed). *Computers in the human context*.
- Galanti, T. et al. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak, *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(7), pp. e426-e432 <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002236>.
- Gong, S., Ho, N., Jin, J. Y., & Kanagaretnam, K. (2022). Audit quality and COVID-19 restrictions. *Managerial Auditing Journal*, 37(8), 1017-1037. <https://doi.org/10.1108/maj-11-2021-3383>
- Handy, S.L. & Mokhtarian, P.L. (1995). Planning for Telecommuting Measurement and Policy Issues, *Journal of the American Planning Association*, 61(1), pp. 99-111. <https://doi.org/10.1080/01944369508975623>.
- Hiltz, R. S. (1984). Online communities: a case study of the office of the future.
- Huws, U, Korte, W B, Robinson, S. (1990). Telework: towards the elusive office.
- Isnaeni, N., Sondakh, J. J., & Gamaliël, H. (2023). The effect of time pressure, workload and Work-Life balance in work from home situation on reduce audit quality with moderating variables of work motivation In BPK RI Perwakilan Sulawesi Utara. *Journal Of Accounting And Finance Management*, Vol. 4 nr. 2.

- Jakovljević, N. (2022). Remote work in audit in the private and public sector in the Republic of Serbia. *Bizinfo*, 13(1), 65–70. <https://doi.org/10.5937/bizinfo2201065j>
- Jenkins, J. G., Loraas, T. M., & Stanley, J. D. (2023). Auditors' Remote Work Experiences during the Early Days of the COVID-19 Pandemic and Implications Going Forward. *Accounting Horizons*, 1–13. <https://doi.org/10.2308/horizons-2022-140>
- Jensen, K.L. & Payne, J.L. (2003). Management Trade-Offs of Internal Control and External Auditor Expertise, *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 22(2), pp. 99–119. <https://doi.org/10.2308/aud.2003.22.2.99>.
- Kashive, N., Khanna, V.T. & Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19, *Journal of Management Development*, 41(5), pp. 277–300. <https://doi.org/10.1108/jmd-05-2021-0151>.
- Leventis, S. en Caramanis, C. (2005). Determinants of audit time as a proxy of audit quality, *Managerial Auditing Journal*. Onder redactie van G. Vinten, 20(5), pp. 460–478. <https://doi.org/10.1108/02686900510598821>.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective, *Human Resource Management Review*, 27(4), pp. 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>.
- Liu, G. & Ren, H. (2017). Ethical team leadership and trainee auditors' likelihood of reporting client's irregularities, *Journal of Financial Crime*, 24(1), pp. 157–175. <https://doi.org/10.1108/jfc-02-2016-0012>.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal Of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Lutz, C. (2019). Digital inequalities in the age of artificial intelligence and big data. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 141–148. <https://doi.org/10.1002/hbe2.140>
- Magpili, N.C. & Pazos, P. (2017). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors, *Small Group Research*, 49(1), pp. 3–33. <https://doi.org/10.1177/1046496417710500>.
- McCleskey & Allen, J. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development, *Journal of Business Studies Quarterly*
- McNamara, C. (2008). Field Guide to Leadership and Supervision, Authenticity Consulting, *Minneapolis, MN*
- Messenger, J.C. & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office, *New Technology, Work and Employment*, 31(3), pp. 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>.
- Mokhtarian, Patricia L. (1991). Telecommuting and travel: state of the practice, state of the art, *Transportation*, 18(4). <https://doi.org/10.1007/bf00186563>.
- Nelson, M.W., Proell, C.A. & Randel, A.E. (2016). Team-Oriented Leadership and Auditors' Willingness to Raise Audit Issues, *The Accounting Review*, 91(6), pp. 1781–1805. <https://doi.org/10.2308/accr-51399>.
- Noonan, M., & Glass, J. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(6), 38–45.
- Nopmanee Tepalagul & Ling Lin. (2015). Auditor Independence and Audit Quality: A Literature Review, *Social Science Research Network*
- Okabe-Miyamoto, K. et al. (2021). Did zoom bomb? Negative video conferencing meetings during COVID-19 undermined worker subjective productivity, *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(5), pp. 1067–1083. <https://doi.org/10.1002/hbe2.317>.
- Pallant, Julie. (2010). SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS. Maidenhead :Open University Press/McGraw-Hill
- Persellin, J. S., Schmidt, J. J., Vandervelde, S. D., & Wilkins, M. S. (2019). Auditor Perceptions of Audit Workloads, Audit Quality, and Job Satisfaction. *Accounting Horizons*, 33(4), 95–117. <https://doi.org/10.2308/acch-52488>
- Peters, P., Wetzels, C., & Tjeldens, K. (2008). Telework: time-saving or time-consuming? An investigation into actual working hours. *The Journal of Interdisciplinary Economics*, 19(4), 421–442

- Pratt, J. & Jiambalvo, J. (1981). Relationships between leader behaviors and audit team performance, *Accounting, Organizations and Society*, 6(2), pp. 133–142. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90003-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90003-9).
- Qvortrup, L. (1992). Network organizations, self-referential systems, and the theory of information. *A compendium for Organizational Communication*.
- Renfro, W. L. (1982). Second thoughts on moving the office home. In: Forester, T (ed). *The information technology revolution*. London, Blackwell.
- Shahzad, K. et al. (2018). Audit quality during the global financial crisis: The investors' perspective, *Research in International Business and Finance*, 45, pp. 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.137>.
- Shrestha, N. (2020). Detecting Multicollinearity in Regression Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8, 39-42. <https://doi.org/10.12691/ajams-8-2-1>
- Toffler, A. (1980). 216. The Third Wave.
- Tworoger L.C., Ruppel C.P., Gong B., Pohlman R.A. (2013). Leadership constraints: Leading global virtual teams through environmental complexity, *International Journal of e-Collaboration*, 9(2), 34-60.
- Van Breukelen, W. (2021). Telewerken en thuiswerken: de stand van zaken vóór het uitbreken van COVID-19, *Gedrag & Organisatie*, 34(4). <https://doi.org/10.5117/go2021.4.002.breu>.
- Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(8), 698–708. <https://doi.org/10.1108/02683940610713244>
- Vandenhoute, M. (2021). Inleiding tot de statistiek.
- Velte, P., & Issa, J. (2019). The impact of key audit matter (KAM) disclosure in audit reports on stakeholders' reactions: a literature review. *Problems And Perspectives in Management/Problems & Perspectives in Management*, 17(3), 323–341. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.26](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.26)
- Watson, J., & McNaughton, M. (2007). Gender Differences in Risk Aversion and Expected Retirement Benefits. *Financial Analysts Journal*, 63(4), 52–62. <https://doi.org/10.2469/faj.v63.n4.4749>
- Wilson, K.G. (1988). Technologies of control: the new interactive media for the home.
- Xiao, Y. et al. (2020). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users, *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(3), pp. 181–190. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002097>
- Xiao, Y. et al. (2020b). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users, *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(3), pp. 181–190. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002097>
- Yasa, I. B. A., Sukayasa, I. K., & Parnata, I. K. (2022). The Role of Motivation to Mediate the Effect of Work from Home on Audit Quality at Public Accountant Firm in Bali Province. *Advances in Social Science, Education And Humanities Research*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220301.016>