



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

***Het ideale profiel van de afgestudeerde accountant, vanuit het oogpunt van de
auditwereld***

Brent Stockmans

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

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

2017
2018



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

***Het ideale profiel van de afgestudeerde accountant, vanuit het oogpunt van de
auditwereld***

Brent Stockmans

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT

Woord vooraf

Voor u ligt de masterproef geschreven in het kader van de opleiding toegepaste economische wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Deze masterproef is een mooi sluitstuk van mijn masteropleiding. Door het volgen van de afstudeerrichting accountancy en de interesse in de auditwereld, was dit een onderwerp waaraan ik steeds met plezier heb gewerkt. Het was een hele beproeving om deze masterproef tot een goed einde te brengen, maar desalniettemin was dit voor mij een zeer leerrijke ervaring.

Daarnaast zou ik enkele personen willen bedanken die rechtstreeks of onrechtstreeks meegeholpen hebben met het tot stand brengen van deze masterproef. Ik zou voornamelijk mijn promotor, Prof. dr. Nadine Lybaert, willen bedanken voor haar deskundige begeleiding en advies tijdens het afgelopen jaar. Zij stond telkens klaar om feedback te geven wanneer nodig. Hetzelfde resultaat zou zonder haar begeleiding niet behaald zijn. Daarnaast zou ik ook alle respondenten willen bedanken voor hun medewerking. Ik heb ondervonden dat het niet vanzelfsprekend is om tijdens deze drukke periode tijd vrij te maken. Tot slot zou ik nog mijn vader willen bedanken die het voor mij mogelijk maakte om deze opleiding te starten en af te ronden.

Brent Stockmans

Hasselt, 27 mei 2018

Samenvatting

Deze masterproef handelt over het ideale profiel van de afgestuurde accountant, vanuit het oogpunt van de auditwereld. Er wordt met andere woorden nagegaan wat voor de auditwereld de belangrijkste aanwervingscriteria zijn wanneer men een afgestuurde accountant aanneemt als externe auditor. Deze masterproef bevat zowel een literatuurstudie (hoofdstuk één tot en met drie) als een empirisch onderzoek (hoofdstuk vier).

In het eerste hoofdstuk wordt kort de probleemstelling aangehaald. In het verleden lag de focus bij de aanwerving van een afgestudeerde accountant steeds op de kennis van de sollicitant. De verandering in het beroep van bedrijfsrevisor, waarbij de toelatingsexamens van de stage tot bedrijfsrevisor niet langer verplicht zijn vóór de stage, gaf reeds de indruk dat kennis minder belangrijk is bij de aanwerving binnen het auditberoep. Vandaar wordt er in deze masterproef onderzocht of er naast kennis nog andere belangrijke criteria zijn waarop de auditwereld let tijdens de aanwerving van een afgestudeerde accountant.

Het beroep van de externe auditor en waarom de vraag naar externe auditors zo hoog is, wordt behandeld in het tweede hoofdstuk. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk ook nog een vergelijking gemaakt tussen hoe de toegang tot het beroep van externe auditor in België en in enkele buurlanden geregeld wordt.

In het derde hoofdstuk worden de verschillende aanwervingscriteria besproken die volgens de literatuur van belang zijn bij de aanwerving van een afgestudeerde accountant. Eerst en vooral wordt er onderzocht in welke mate kennis van minder belang is bij de aanwerving van een afgestudeerde accountant. Daarna worden achtereenvolgens twaalf andere aanwervingscriteria besproken die volgens de literatuur van belang zijn bij de aanwerving van een afgestudeerde accountant. De twaalf andere aanwervingscriteria die besproken worden in het derde hoofdstuk zijn: communicatievaardigheden, teamwerking, zelfstandigheid, leiderschap, IT-vaardigheid, timemanagement en stressbestendigheid, *locus of control*, kritisch denkvermogen, probleemoplossend denken, besluitvorming, ethische waarden en behoefte om persoonlijk te groeien.

Vervolgens worden in het vierde hoofdstuk de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven. Hierin werden tien verschillende personen geïnterviewd, werkzaam bij tien verschillende auditkantoren. Bij de geïnterviewden werd er getoetst in welke mate zij bij de aanwerving van een afgestuurde accountant focussen op zowel kennis als de twaalf andere aanwervingscriteria. Daarnaast werd er dieper ingegaan op andere aanwervingscriteria die niet in de literatuurstudie besproken werden.

Het vijfde, tevens laatste, hoofdstuk bevat een conclusie waarin een zo volledig mogelijk antwoord gegeven wordt op de centrale onderzoeksvraag. Op basis van de literatuur en het empirisch onderzoek kan besloten worden dat kennis effectief een minder belangrijk aanwervingscriterium geworden is. De respondenten geven aan dat er voornamelijk gefocust wordt op kenmerken die men niet kan bijsturen door middel van opleiding en coaching. Belangrijkste voorbeelden hiervan zijn het kritisch denkvermogen, de sociale vaardigheden, het timemanagement en de stressbestendigheid van een afgestudeerde accountant.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	3
Lijst van figuren	7
Lijst van tabellen	7
Hoofdstuk 1: Inleiding	9
1.1 Probleemstelling	9
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	11
1.3 Onderzoeksaanpak	12
Hoofdstuk 2: Het beroep van de auditor	15
2.1 Omschrijving van het beroep	15
2.2 De vraag vanuit de auditwereld naar pas afgestudeerde accountants	17
2.3 Toegang tot het beroep van de externe auditor	18
2.3.1 Toegang tot het beroep van de externe auditor in België	18
2.3.2 Toegang tot het beroep van de externe auditor in Nederland	18
2.3.3 Toegang tot het beroep van de externe auditor in Frankrijk	19
2.3.4 Toegang tot het beroep van de externe auditor in Duitsland	21
2.3.5 Toegang tot het beroep van de externe auditor in het Verenigd Koninkrijk.....	22
2.3.6 Vergelijking tussen de verschillende landen betreffende toegang tot het beroep	22
Hoofdstuk 3: Aanwervingscriteria van de externe auditor volgens de literatuur	25
3.1 Kennis	25
3.2 Communicatievaardigheid.....	25
3.3 Teamwerking	26
3.4 Zelfstandigheid	27
3.5 Leiderschap	27
3.6 IT-vaardigheid	27
3.7 Timemanagement en stressbestendigheid	27
3.8 <i>Locus of control</i>	28
3.9 Kritisch denkvermogen.....	29
3.10 Probleemoplossend denken.....	29
3.11 Besluitvorming	29
3.12 Ethische waarden	30
3.13 Behoeftte om persoonlijk te groeien.....	30
Hoofdstuk 4: Aanwervingscriteria van de externe auditor volgens de auditwereld	33
4.1 Populatie en steekproef	33
4.2 Beschrijvende statistiek.....	34
4.3 Resultaten	35
4.3.1 Kennis.....	35
4.3.2 Communicatievaardigheid.....	36
4.3.3 Teamwerking	38
4.3.4. Zelfstandigheid	39
4.3.5. Leiderschap	40

4.3.6. IT-vaardigheid	40
4.3.7. Timemanagement en stressbestendigheid	41
4.3.8. <i>Locus of control</i>	43
4.3.9. Kritisch denkvermogen.....	43
4.3.10. Probleemoplossend denken	44
4.3.11. Besluitvorming	45
4.3.12. Ethische waarden	45
4.3.13. Behoefte om persoonlijk te groeien	46
4.3.14 Andere kenmerken niet aangehaald in de literatuur	47
4.3.15. Belangrijkheid van de aanwervingscriteria	48
Hoofdstuk 5: Conclusie	55
Lijst van geraadpleegde werken	57
Bijlagen	61

Lijst van figuren

Figuur 1: Partijen betrokken bij het opstellen en auditeren van de financiële staten (Johnstone, Grambling & Rittenberg, 2016)	16
Figuur 2: Schema toegang tot het beroep van externe auditor in Nederland (Nederlandse beroepsorganisatie van accountants, 2017)	19
Figuur 3: Schema toegang tot het beroep van externe auditor in Frankrijk (Compagnie regionale des commissaires aux comptes, 2017)	20
Figuur 4: Schema toegang tot het beroep van externe auditor in Duitsland (Wirtschaftsprüferkammer, 2017)	21
Figuur 5: Schema probleemoplossend denken (Chartered accountants Australia and New Zealand, 2017)	29
Figuur 6: Job Characteristics model (Hackman & Oldham, 1980)	31

Lijst van tabellen

Tabel 1: Samenvattende tabel betreffende toegang tot het beroep externe auditor.....	23
Tabel 2: Overzicht van de bevroegde respondenten	34
Tabel 3: Belangrijkheid van de aanwervingscriteria in procenten (n=10)	49
Tabel 4: Rangorde van de gemiddelde score van de verschillende aanwervingscriteria (n=10)	51
Tabel 5: Rangorde van de gemiddelde score van de verschillende aanwervingscriteria (minder of gelijk aan 10 jaar ervaring m.b.t. auditberoep vs. meer dan 10 jaar ervaring m.b.t. auditberoep)	52
Tabel 6: Rangorde van de gemiddelde score van de verschillende aanwervingscriteria (Niet Big 4 vs. Big 4)	53

Hoofdstuk 1: Inleiding

Het eerste hoofdstuk, de inleiding, bevat drie secties. De eerste sectie bevat een probleemstelling. Hierin wordt het probleem en de belangrijkheid ervan in de economische wereld besproken. In de tweede sectie wordt de centrale onderzoeksvraag verder uitgewerkt. Daarnaast worden er vier deelvragen besproken met de hulp waarvan de centrale onderzoeksvraag opgelost wordt. Tot slot bevat de derde sectie van dit hoofdstuk een onderzoeksaanpak. Hier wordt specifiek uiteengezet hoe de verschillende deelvragen praktisch opgelost worden.

1.1 Probleemstelling

De vraag naar pas afgestudeerde accountants in de auditwereld blijkt enorm hoog. Dit komt enerzijds doordat auditors uit de babyboomgeneratie op pensioen gaan of zijn gegaan. Het aantal actieve auditors neemt hierdoor af waarbij de vrijgekomen plaatsen ingevuld moeten worden door pas afgestudeerden. Het aantal nieuwe toetreders is echter niet voldoende om deze vraag op te vangen. Het gevolg hiervan is dat de vraag naar nieuwe accountants in de auditwereld hoog blijft (Dillard, 2014). Daarnaast stijgt ook de vraag naar auditors door de steeds toenemende wetgeving. Nieuwe wetgeving zorgt ervoor dat de complexiteit voor bedrijven om in overeenstemming te zijn met de regelgeving toeneemt. Dit zorgt op zijn beurt voor een hogere vraag naar auditors. Zij moeten er namelijk op toezien dat bedrijven voldoen aan de huidige wetgeving (The bureau of national affairs, 2015). Door dit vraagoverschot vindt zowat elke accountant al een job als auditor vooraleer hij¹ afgestuurd is.

De accountingwereld kent echter voortdurend veranderingen. Zo was er de verandering van de IT-infrastructuur, dewelke het beroep van accountant veranderd heeft door eindeloze en monotone handelingen over te nemen. Daarnaast wordt er veel meer en veel sneller informatie beschikbaar gesteld aan de accountant met als gevolg dat accountants veel meer aandacht besteden aan de betekenis van de cijfergegevens (Taipaleenmäki & Ikäheimo, 2013; Verplancke, De Bruyckere, Coppens, Everaert & Sarens, 2016). Hierbij zijn vooral de competenties die men als accountant bezit belangrijk en wordt deze dan ook gezien als het belangrijkste aanwervingscriterium. Ook in de specifieke auditwereld hebben zich het voorbije decennia heel wat veranderingen voorgedaan. Er zijn heel wat fraudezaken, zoals die van Enron (The economist, 2002) en Lernout & Hauspie (De Morgen, 2007), die de auditwereld veranderd hebben, waardoor de positie van auditor in twijfel is getrokken. Hierdoor blijkt dat niet enkel de kennis van de auditor van belang is, maar dat ook de onafhankelijkheid en objectiviteit van de auditor een belangrijke rol inneemt (DeAngelo, 1981). Deze onafhankelijkheid en objectiviteit is iets wat bepaald wordt door je persoonlijkheid en niet door een opleiding. Deze verandering zorgt er dan ook voor dat persoonlijkheid een belangrijk aanwervingscriterium in de auditwereld geworden is. Deze persoonlijkheid is mogelijk belangrijker dan de kennis. Aangezien een bedrijf weinig tot geen invloed heeft op iemand zijn persoonlijkheid. De kennis van een accountant daarentegen kan heel makkelijk bijgestuurd worden door extra opleidingen of trainingen. Dit is een belangrijke reden waarom persoonlijke kenmerken zwaarder kunnen doorwegen dan de intellectuele kennis van accountants om aangeworven te worden.

¹ Een auditor kan zowel een mannelijke als vrouwelijke persoon zijn. Aangezien auditor een mannelijk zelfstandig naamwoord is, zal verder enkel de mannelijke vorm gebruikt worden.

In dit onderzoek wordt gekeken vanuit de auditwereld naar het ideale profiel van de afgestudeerde accountant. Audit is een systematisch proces dat op een gestructureerde manier moet verlopen. Hierin moet de auditor controleren of de informatie op een objectieve en onafhankelijke wijze verzameld en geanalyseerd werd. Daarnaast controleert hij of deze informatie gebaseerd is op werkelijke gebeurtenissen en vergelijkt hij de gedane beweringen met hetgeen hij vaststelt. Tot slot deelt de auditor de resultaten met alle belanghebbenden. Hierbij ligt de focus vooral op afwijkingen die hij vindt gedurende het auditproces (Committee on Basic Auditing Concepts, 1973).

De focus zal in dit onderzoek liggen op de externe auditor. Een externe audit wordt altijd uitgevoerd door een van de onderneming onafhankelijke persoon of onderneming die zijn dienst op contractuele basis ter beschikking stelt van de geauditeerde onderneming. De externe auditor zal een onafhankelijk en deskundig oordeel vormen over de betrouwbaarheid van de financiële overzichten en over de naleving van de statuten en het Wetboek van Venootschappen door de bedrijfsleiding (Dries, Van Bussel & Willekens, 2011).

Binnen de Belgische context kan een externe audit enkel uitgevoerd worden door een bedrijfsrevisor. De toegang tot het beroep van bedrijfsrevisor is immers onderworpen aan enkele vereisten. Men moet beschikken over een masterdiploma, geslaagd zijn voor het toelatingsexamen van het Instituut van Bedrijfsrevisoren (IBR), een stage van drie jaar doorlopen hebben en geslaagd zijn voor een vakbekwaamheidsexamen (Dries et al., 2011; Instituut van Bedrijfsrevisoren, 2017). Eind 2016 zijn er hieromtrent enkele wettelijke veranderingen doorgevoerd. In het verleden was men verplicht om zowel over een masterdiploma te beschikken als te slagen voor de toelatingsexamens alvorens men aan zijn stage tot bedrijfsrevisor mocht beginnen. Vanaf 1 januari 2017 mag men reeds aan de stage tot bedrijfsrevisor beginnen wanneer men beschikt over een masterdiploma, zonder de verplichting om geslaagd te zijn voor de toelatingsexamens. Ten gevolge van de wetwijziging van 7 december 2016 mag men namelijk de toelatingsexamens ook behalen gedurende de stageperiode (Instituut van Bedrijfsrevisoren, 2017).

Dit is één van de vele auditveranderingen die doorgevoerd is bij de Wet van 7 december 2016 tot organisatie van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren. De toezichthouder wil door de verplichting van de toelatingsexamens voorafgaand aan de stage af te schaffen de belangrijkheid van deze toelatingsexamens inperken. Deze inperking heeft mogelijks gevolgen voor de huidige universitaire accountancy opleidingen. Zo trachten alle Belgische universiteiten hun curriculum betreffende accountancy te organiseren in functie van de toelatingsexamens tot de stage van bedrijfsrevisor. Het IBR organiseert namelijk de verschillende toelatingsexamens, waarbij een student een vrijstelling krijgt voor elk toelatingsexamen dat hij behaald heeft in zijn universitaire opleiding (Instituut van Bedrijfsrevisoren, 2017). Het afschaffen van deze toelatingsexamens voorafgaand aan de stage brengt dus mogelijks gevolgen mee voor het curriculum van masteropleidingen accountancy in België. Op dit moment ligt de focus van deze opleidingen voornamelijk op het vergaren van kennis, meer specifiek op kennis vereist voor de examens van bedrijfsrevisor (UHasselt, 2018). Indien blijkt dat er vanuit de auditwereld andere aspecten als belangrijker geacht worden dan die kennis, dienen ook deze aspecten mogelijk opgenomen te worden

in het curriculum aan de Belgische universiteiten om zo de opleiding af te stemmen op de noden van de auditwereld.

Het feit dat de toegang tot het beroep van bedrijfsrevisor wijzigt en men tracht de toelatingsexamens aan belangrijkheid in te binden, kan erop wijzen dat de kennis mogelijk niet meer het belangrijkste aanwervingscriterium is binnen de auditwereld (Instituut van Bedrijfsrevisoren, 2017). Ook uit de literatuur blijkt dat de kennis van de accountant minder belangrijk geacht wordt de dag van vandaag. Het is dus belangrijk dat er onderzocht wordt of andere kenmerken even belangrijk of zelfs belangrijker zijn dan de intellectuele kennis van de auditor bij het aanwerven van afgestudeerde accountants.

1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Centrale onderzoeksvraag: Wat is het ideale profiel van de afgestudeerde accountant, vanuit het oogpunt van de auditwereld?

In dit onderzoek wordt getracht een antwoord te vinden op bovenstaande centrale onderzoeksvraag. Door de Wet van 7 december 2016 worden de toelatingsexamens voor bedrijfsrevisor minder belangrijk. Het is dus belangrijk om te kijken waarom men deze toelatingsexamens minder belangrijk vindt dan vroeger. De wetgever heeft namelijk geen duidelijke verklaring gegeven voor deze wetswijziging. Daarnaast zal in dit onderzoek ook getracht worden te achterhalen welke aspecten voor de auditwereld dan wel van belang zijn bij de aanwerving van afgestuurde accountants.

Deelvraag 1: Wat is audit en waarom is er een hoge vraag naar externe auditors?

Uiteraard is het belangrijk dat eerst duidelijk toegelicht wordt wat audit juist inhoudt. Er zal een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen de interne en externe auditor. In deze masterproef is namelijk enkel de externe auditor van belang. Zoals uit de probleemstelling blijkt, is er een hoge vraag in de auditwereld naar pas afgestuurde accountants. Redenen hiervoor zullen kort toegelicht worden.

Deelvraag 2: Hoe wordt de toegang tot het beroep van externe auditor bepaald binnen de Belgische context en in het buitenland?

In de tweede deelvraag wordt weergegeven hoe de toegang tot het beroep van externe auditor in België bepaald wordt. Uit de probleemstelling blijkt dat een externe auditor in het verleden moest beschikken over een masterdiploma, moest slagen voor het toelatingsexamen van het IBR, een stage van minstens drie jaar moest doorlopen en diende te slagen voor een vakbekwaamheidsexamen (Dries et al., 2011; Instituut van Bedrijfsrevisoren, 2017).

Daarnaast zal in deze onderzoeksvraag ook onderzocht worden hoe andere landen de toegang tot het beroep van externe auditor organiseren. De bedoeling hiervan is om een vergelijking te maken tussen de toetredingsvoorwaarden van een externe auditor in België en die van enkele omringende landen.

Deelvraag 3: Wat zijn de aanwervingscriteria van de externe auditor volgens de literatuur?

In deze deelvraag worden de aanwervingscriteria van de externe auditor die van belang zijn volgens de literatuur behandeld. Uit de probleemstelling blijkt dat kennis minder belangrijk zou zijn. Zo stellen Fogarty, Reinstein en Heath (2017) in hun onderzoek dat kennis minder belangrijk geworden is in de accountingwereld. Door internet is kennis namelijk iets wat snel opgezocht kan worden en minder vanuit de persoon zelf moet komen. In deze onderzoeksvraag zal naast de kennis van de externe auditor dus vooral gezocht worden naar andere aanwervingscriteria die volgens de literatuur van belang zijn.

Deelvraag 4: Wat zijn de aanwervingscriteria van de externe auditor volgens de auditwereld?

In deze vierde deelvraag wordt specifiek gezocht naar de belangrijkste aanwervingscriteria in de Belgische auditwereld. Er wordt met andere woorden gekeken of de aanwervingscriteria die in de literatuur zijn aangehaald ook van belang blijken in de praktijk. Daarnaast wordt er ook gezocht naar nieuwe aanwervingscriteria die belangrijk blijken in de praktijk, maar die niet in de literatuurstudie aan bod gekomen zijn.

1.3 Onderzoeksaanpak

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag zal er gebruik gemaakt worden van wetenschappelijke literatuur. Deze zal gezocht worden in verschillende databanken aangeboden door de UHasselt, zoals bijvoorbeeld EBSCOhost. Op basis hiervan wordt audit en het beroep van auditor kort toegelicht en wordt de hoge vraag naar auditors verklaard. Betreffende de tweede deelvraag zal er gebruik gemaakt worden van wetgeving. Deze zal geraadpleegd worden via het internet. Betreffende de Belgische wetgeving zal dit via de website <http://www.ejustice.just.fgov.be> zijn. Daarnaast zal er ook onderzocht worden welke toetredingsvoorwaarden van toepassing zijn in buurlanden van België. Ook hier wordt er gekeken naar de wetgeving van de desbetreffende landen, die ook geraadpleegd worden via het internet. De antwoorden op deze twee deelvragen zijn terug te vinden in hoofdstuk 2.

Om een antwoord te vinden op de derde deelvraag zal wetenschappelijke literatuur geraadpleegd worden. Hierin wordt getracht zoveel mogelijk aanwervingscriteria te vinden die belangrijk geacht worden in de auditwereld volgens de literatuur. De resultaten die voortvloeien uit de literatuurstudie worden uiteengezet in hoofdstuk 3. Deze bevindingen worden vervolgens getoetst in het empirische gedeelte. Dit wordt gedaan aan de hand van interviews. Daarnaast zal er in deze interviews ook gezocht worden naar nieuwe aanwervingscriteria die niet in de wetenschappelijke literatuur gevonden werden, maar die in praktijk wel belangrijk blijken te zijn. De selectie van de onderzoeksobjecten zal gebeuren aan de hand van een selecte steekproef, meer specifiek een gemakssteekproef. De interviews zullen dus gedaan worden met personen die het makkelijkst bereikbaar zijn en bereid zijn om deel te nemen aan dit kwalitatief onderzoek. De gemakssteekproef wordt gekozen omdat enerzijds niet iedereen bereid zal zijn om deel te nemen aan dit onderzoek. Bedrijven zijn namelijk niet snel geneigd om informatie betreffende hun aanwervingscriteria te delen met externe personen. Anderzijds zijn ook tijd en middelen te beperkt om voor een aselechte steekproef te kiezen. Desalniettemin wordt er in de steekproef gestreefd naar een volledigheid van de Big 4 bedrijven. De Big 4 zijn de vier bedrijven die het grootste deel van de auditmarkt

vertegenwoordigen, namelijk Deloitte, EY, KPMG en PwC (The Big 4 accounting firms, 2016). Naast deze vier bedrijven wordt er ook getracht enkele niet Big 4 bedrijven op te nemen in de steekproef. De resultaten van dit empirisch onderzoek zijn te vinden in hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 2: Het beroep van de auditor

In dit tweede hoofdstuk komt het beroep van de auditor aan bod. De eerste sectie omvat een korte beschrijving van het auditberoep. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe audit en wordt duidelijk wat de verplichtingen van de externe auditor zijn. De tweede sectie licht kort de hoge vraag naar auditors toe. Zoals uit de probleemstelling al bleek, vindt zowat elke accountant een job vooraleer hij afstudeert. De redenen hiervoor worden besproken in deze tweede sectie. In de derde, en tevens laatste, sectie van dit hoofdstuk wordt kort toegelicht hoe het beroep van de externe auditor gereguleerd is, zowel in België als in enkele omliggende landen.

2.1 Omschrijving van het beroep

Het Committee on Basic Auditing Concepts (1973) definieert audit als een systematisch proces, waarin de auditor op een gestructureerde manier controleert of de informatie op een objectieve en onafhankelijke wijze verzameld en geanalyseerd is. Daarnaast controleert hij of deze informatie gebaseerd is op werkelijke gebeurtenissen en vergelijkt hij de gedane beweringen met hetgeen hij vaststelt. Tot slot deelt de auditor de resultaten met alle belanghebbenden, hierbij ligt de focus voornamelijk op de afwijkingen die hij vindt gedurende het auditproces.

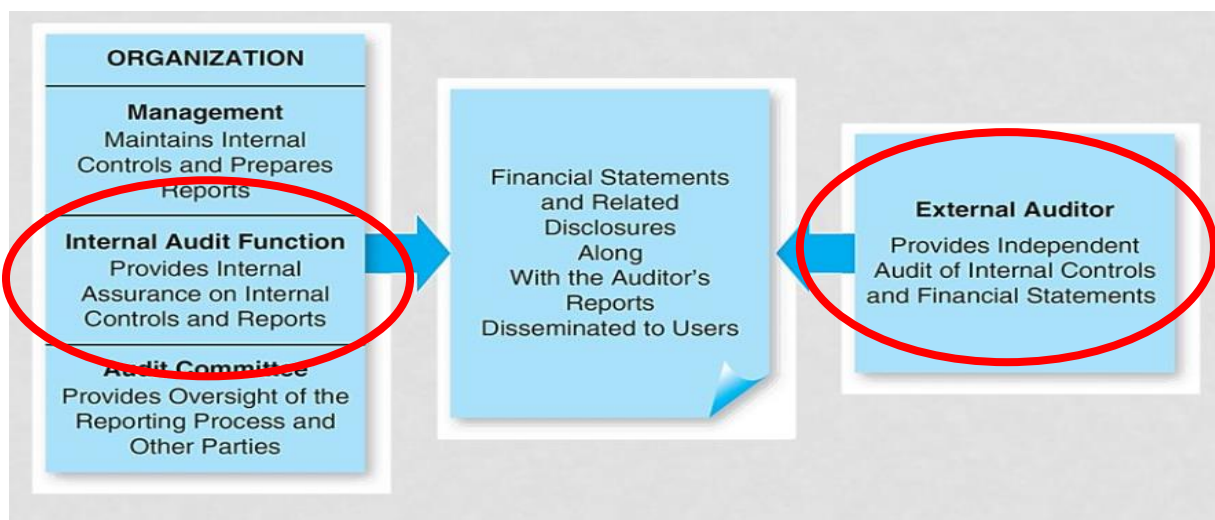
Wanneer men spreekt over audit, dient een onderscheid gemaakt te worden tussen interne en externe audit. De definitie van interne audit volgens The Institute of Internal Auditors (1999) luidt als volgt: *"Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes."*

De interne audit gebeurt dus op een onafhankelijke en objectieve wijze. Door het geven van raad en vertrouwen heeft deze als functie een meerwaarde te creëren voor en de werking te verbeteren van de organisatie. De interne audit draagt bij aan het realiseren van de doelen doordat zij op een gestructureerde wijze de effectiviteit van het risicobeheer, de controle en het bestuur evalueert en tracht te verbeteren.

Externe audit kan als volgt worden gedefinieerd: *"Periodic or specific purpose (ad hoc) audit conducted by external (independent) qualified accountant(s). Its objective is to determine, among other things, whether the accounting records are accurate and complete, prepared in accordance with the provisions of GAAP, and the statements prepared from the accounts present fairly the organization's financial position, and the results of its financial operations"* (Business Dictionary, 2017a).

De externe audit gebeurt periodiek. Ze wordt jaarlijks gedaan door een extern persoon die onafhankelijk en objectief is. Het doel van de externe audit is nagaan of de boekhouding accuraat, compleet en in overeenstemming met de boekhoudwetgeving is. Daarnaast moet de externe auditor er ook op toezien dat de boekhouding een getrouw beeld geeft van de financiële positie van de onderneming.

De externe audit wordt in tegenstelling tot de interne audit altijd van buitenaf uitgevoerd. De externe auditor wordt aangesteld op basis van een contractuele overeenkomst tussen de geauditeerde onderneming en de auditonderneming. Hij kan nooit via een arbeidsovereenkomst bij de geauditeerde onderneming aangesteld worden. De interne auditor daarentegen kan zowel via een contractuele overeenkomst tussen de twee ondernemingen als via een arbeidsovereenkomst bij de geauditeerde onderneming aangesteld worden. Het tweede noemenswaardige verschil tussen de interne en externe auditor zijn de taken die ze beiden verrichten. De interne auditor moet er voornamelijk voor zorgen dat de organisatie efficiënt en effectief is. Dit doet hij door risicobeheer, controle en bestuur te evalueren en trachten te verbeteren (Dries et al., 2011). De externe auditor zal de financiële overzichten, die voortvloeien uit de activiteiten van de organisatie, controleren en een oordeel vellen over de juistheid ervan. Daar waar de interne auditor onder verantwoordelijkheid van het management de activiteiten in de organisatie controleert en daarmee mee aan de basis ligt van de financiële overzichten, zal de externe auditor pas een oordeel vellen nadat de financiële overzichten zijn opgesteld. Dit wordt schematisch voorgesteld in figuur 1.



Figuur 1: Partijen betrokken bij het opstellen en auditeren van de financiële staten (Johnstone, Grambling & Rittenberg, 2016)

Verder ingaan op de interne auditor is niet de scope van deze masterproef. De nadruk zal in deze masterproef liggen op de externe auditor. De reden waarom enkel de externe auditor in dit onderzoek van belang is, ligt in de toegang tot het beroep. De toegang tot het beroep van interne auditor is niet gereguleerd, terwijl de toegang tot externe audit net wel bij wet gereguleerd is (Baudet & Colmant, 2007). De verandering in die wet, namelijk het wijzigen van de toegangsexamens van het IBR, heeft de vraag doen rijzen wat het ideale profiel van de afgestuurde accountant vanuit de auditwereld is. Vandaar dat verder alleen de externe auditor nog aan bod zal komen.

In België wordt de externe audit uitgevoerd door een bedrijfsrevisor die aangesteld is als commissaris van het bedrijf (artikel 130 W. Venn.). Deze benoeming van een commissaris is enkel verplicht voor grote vennootschappen en kleine beursgenoteerde vennootschappen. Daarnaast zijn er enkele vennootschapsvormen vermeld in artikel 141 W. Venn. die niet verplicht zijn tot het benoemen van een commissaris. De voorwaarden tot het benoemen van een commissaris worden verder besproken in de derde sectie van dit hoofdstuk.

2.2 De vraag vanuit de auditwereld naar pas afgestudeerde accountants

De vraag vanuit de auditwereld naar pas afgestuurde accountants is de laatste jaren steeds toegenomen. Deze toenemende vraag kan op drie manieren verklaard worden. Zo neemt vooreerst de vraag naar nieuwe auditors toe door een dalend aanbod van de bestaande auditors. Dit heeft vooral te maken met de zogenaamde babyboomgeneratie. De babyboomgeneratie verwijst naar de sterke toename van het aantal geboortes net na de tweede wereldoorlog. Tussen 1945 en 1955 bleek dat het totale geboorteaantal sterk toegenomen was zowel in West-Europa als in Amerika. De euforie en blijdschap na de tweede wereldoorlog zorgde namelijk voor een stijging in het aantal zwangerschappen (Van Bavel & Reher, 2013). Die babyboomers bevinden zich nu in de leeftijdscategorie tussen 62 en 72 jaar. Het zijn dan ook net die personen die op pensioen zijn of binnenkort op pensioen zullen gaan, aangezien de wettelijke maximale leeftijd van een bedrijfsrevisor in België 65 jaar bedraagt (artikel 5 Wet tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren). Deze vrijgekomen plaatsen moeten worden ingevuld door nieuwe, pas afgestuurde accountants. Doordat het aantal nieuwe personen dat toetreedt tot het beroep niet voldoende is om al deze plaatsen in te vullen, is er een vraagoverschot en blijft de vraag naar nieuwe externe auditors steeds hoog (Dillard, 2014; Vien, 2015).

Ten tweede is er een toenemende vraag naar auditopdrachten van vennootschappen die niet verplicht zijn een externe audit door te voeren. Hiervoor worden er twee belangrijke redenen in de literatuur aangehaald. De aandeelhouders die eigenaar van het bedrijf zijn en het management dat het bedrijf dagelijks leidt, zijn vaak niet dezelfde personen. Beide partijen, aandeelhouders en management, streven andere doelen na en beschikken over andere informatie. Bovendien is het management verantwoordelijk voor de financiële rapportering. Hierdoor ontstaat een agent-principaal probleem. Zowel management als aandeelhouders streven immers andere belangen na. Om een betrouwbaar beeld van de financiële overzichten te garanderen, willen aandeelhouders dat deze onderworpen worden aan een objectieve en onafhankelijke externe audit (Abdel-Khalik, 1993; Niskanen, Karjalainen & Niskanen, 2011; Ojala, Collis, Kinnunen, Niemi & Troberg, 2016). De tweede reden waarom vennootschappen vrijwillig een externe audit laten doorvoeren, is omdat zij het vertrouwen van derden willen garanderen. Onder meer investeerders, banken en toekomstige aandeelhouders raadplegen de financiële staten om zo bepaalde beslissingen te nemen. Door toch een externe audit te laten doorvoeren, geeft dit een extra stimulans van vertrouwen naar derden toe (Baylis, Burnap, Clatworthy, Gad & Pong, 2017; Ojala et al., 2016). Door de vraag van deze vennootschappen dient het totaal aantal externe auditors toe te nemen met als gevolg een hogere vraag naar pas afgestudeerde accountants.

Tot slot zorgt een complexe economie, bijvoorbeeld door een toename van het aantal wetten omtrent het correct opstellen van de financiële overzichten, voor een verhoogde vraag naar auditors. Wanneer er nieuwe wetten zijn, moeten bedrijven deze wetten volledig begrijpen en in staat zijn om deze toe te passen. Hierin speelt de auditor een belangrijk rol. Er wordt namelijk verwacht dat de auditor op de hoogte is van de regelgeving omtrent het opstellen van de financiële overzichten. Om aan deze toenemende wetgeving te voldoen, is er een hogere vraag naar audits vanuit bedrijven. Die hogere vraag naar audits heeft als gevolg dat ook de vraag naar pas afgestudeerde accountants hoog is

vanuit de auditwereld (Knechel, Wallage, Eilifsen & van Praag, 2006; The bureau of national affairs, 2015).

2.3 Toegang tot het beroep van de externe auditor

In deze derde sectie wordt kort toegelicht hoe het beroep van de externe auditor gereguleerd is. Eerst en vooral wordt er gekeken hoe dit in België op dit moment gereguleerd wordt, met andere woorden na de wetwijziging van 7 december 2016. Vervolgens komen ook volgende landen aan bod: Nederland, Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Deze vier landen werden gekozen omdat ze buurlanden van België zijn. Hiermee kan een vergelijking betreffende de toegang tot het beroep van externe auditor gemaakt worden tussen de verschillende landen. Zo wordt duidelijk in welke mate de veranderingen betreffende de toegang tot het beroep van externe auditor in België in lijn zijn met de regelgeving van de verschillende buurlanden.

2.3.1 Toegang tot het beroep van de externe auditor in België

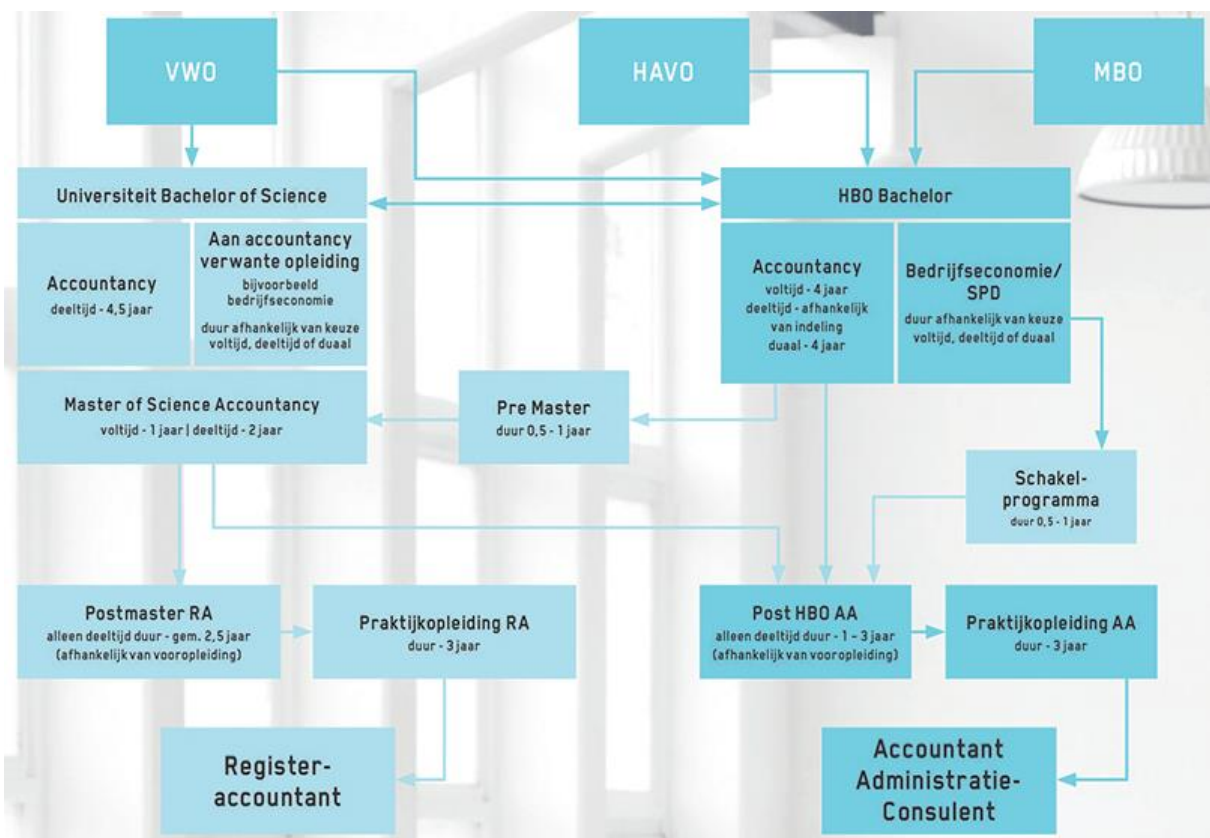
De toegang tot het beroep van externe auditor wordt in België gereguleerd bij wet. Voor de opdracht van de wettelijke controle van de (geconsolideerde) jaarrekening dient een vennootschap een commissaris te benoemen (artikel 130 §1 en artikel 142 W. Venn.). Een persoon kan enkel tot commissaris benoemd worden indien hij een bedrijfsrevisor is. Hiervoor dient men ingeschreven te zijn in het openbaar register van de bedrijfsrevisoren (artikel 130 §1 W. Venn.). De externe audit kan dus met andere woorden enkel gedaan worden door een bedrijfsrevisor.

Om de titel van bedrijfsrevisor te verkrijgen, dient men eerst en vooral in het bezit te zijn van een masterdiploma afgeleverd door een Belgische universiteit of Belgische hogeschool van het lange type en van universitair niveau. De studierichting die men gevolgd heeft, is dus niet van belang. Hierna mag men de stage van minstens drie jaar aanvatten. Vooraleer men mag deelnemen aan het finale vakbekwaamheidsexamen, is men vereist te slagen voor examens bepaald door het IBR. Aan deze examens mag men zowel voor als tijdens de stage deelnemen. Indien men in een vorige opleiding geslaagd is voor één van de vereiste examens, kan men hiervoor een vrijstelling verkrijgen. Ook dit wordt bepaald door het IBR. Wanneer men nadien slaagt voor het vakbekwaamheidsexamen, waarin alle verworven vaardigheden gedurende de stage getest worden, kan men zich inschrijven in het register van bedrijfsrevisoren en is men wettelijk een externe auditor (artikel 5 1§ Wet tot de organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren).

2.3.2 Toegang tot het beroep van de externe auditor in Nederland

Ook in Nederland wordt de controle op de jaarrekening gereguleerd bij wet. De jaarrekening wordt namelijk aan controle onderworpen door de zogenaamde accountant. Wat men in België de externe auditor noemt, is in Nederland dus de accountant. De accountant brengt verslag uit over zijn onderzoek betreffende de betrouwbaarheid van de jaarrekening in een zogenaamde accountingsverklaring (artikel 393 lid 5 Burgerlijk Wetboek 2). Om als accountant werkzaam te zijn, dient men ingeschreven te zijn in het register van de beroepsorganisatie. In het geval van de Nederlandse accountant is dit de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Om zich hierbij aan te sluiten, dient men eerst een opleiding aan een universiteit of hogeschool te doorlopen. De accountant in Nederland wordt onderverdeeld in een registeraccountant (RA) en een accountants-administratieconsulent (AA) (artikel 41 lid 1 Wet op accountantsberoep).

Beide accountants hebben dezelfde bevoegdheid betreffende de controle van jaarrekening. Het is enkel de opleiding die verschilt. De registeraccountant wordt men door een universitaire bachelor en master in de accountancy te doorlopen. Daarna volgt men de post-masteropleiding RA en volgt men een praktijkopleiding. De accountants-administratieconsulent wordt men door accountancy te studeren aan het hoger beroepsonderwijs (hbo). Daarna volgt men de post-bacheloropleiding AA en de praktijkopleiding AA. Indien men een hbo-diploma heeft dat verwant is aan de accountancy opleiding zoals bijvoorbeeld bedrijfseconomie, dient men eerst nog een voorbereidende opleiding te volgen voordat men aan de opleiding AA kan beginnen. Zowel voor RA als AA dient men dus een opleiding te voltooien vooraleer men aan de praktijkopleiding mag beginnen (Nederlandse beroepsorganisatie van accountants, 2017). De praktijkopleiding duurt minstens drie jaar en wordt afgesloten met een finaal bekwaamheidsexamen. Indien men hiervoor slaagt, moet men zich enkel nog inschrijven in het register bij de NBA (artikel 48 en artikel 49 wet op het accountantsberoep). Figuur 2 vat schematisch de verschillende mogelijkheden samen.



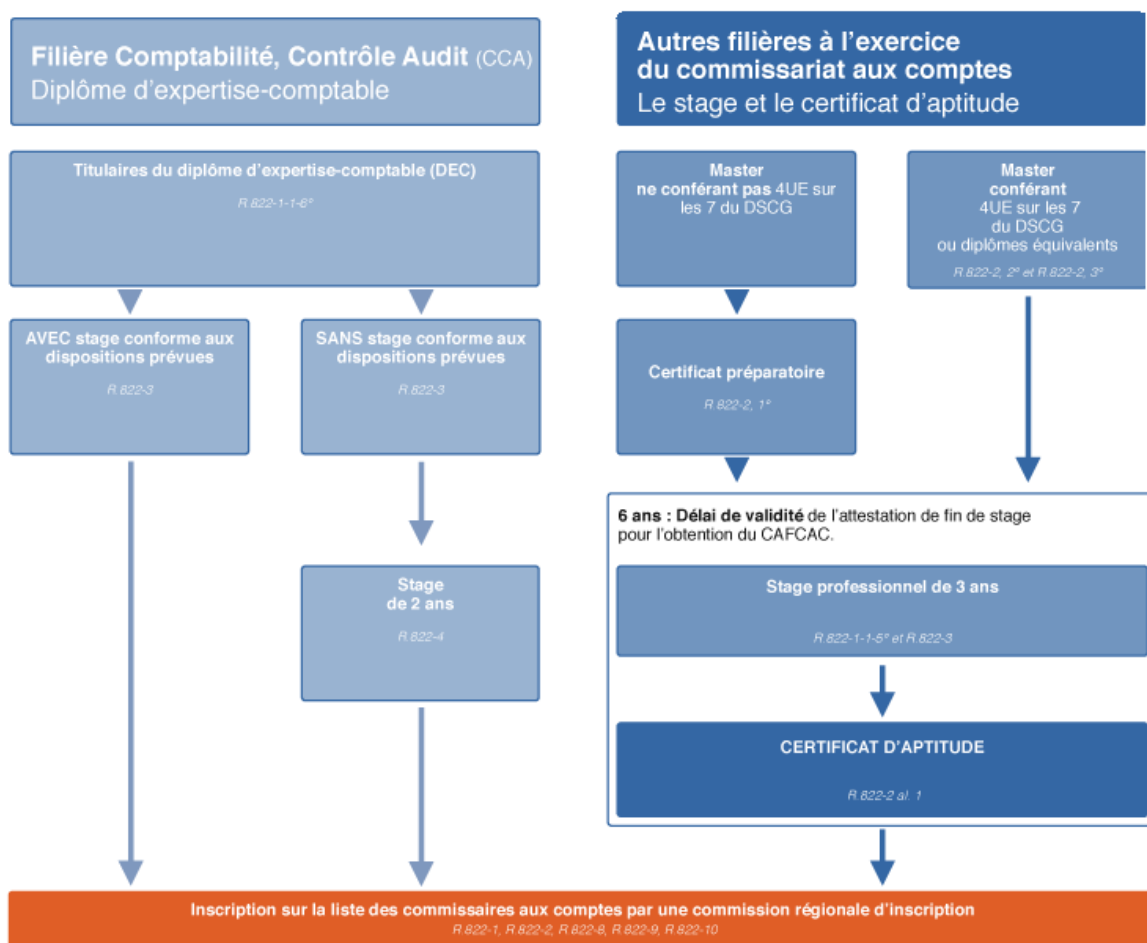
Figuur 2: Schema toegang tot het beroep van externe auditor in Nederland (Nederlandse beroepsorganisatie van accountants, 2017)

2.3.3 Toegang tot het beroep van de externe auditor in Frankrijk

In Frankrijk is het ook de externe auditor oftewel *la commissaire aux comptes* die wettelijk belast is met de controle van de jaarrekening (artikel L823-10). Hier wordt de bevoegdheid om toe te zien op het beroep van de externe auditor ook aan een beroepsorganisatie toegekend. Dit is in Frankrijk het zogenoemde *Haut Conseil du commissariat aux comptes* (artikel L821-1). Zij houden net zoals het IBR en de NBA een register bij waarin een externe auditor dient ingeschreven te zijn. Om lid te worden van de *Haut Conseil du commissariat aux comptes* dient men geslaagd te zijn voor examens

die blijkt geven van bekwaamheid of beschikken over een diploma van gespecialiseerd boekhouder. De vereisten om aan een stage tot *commissaire de comptes* te beginnen, worden bepaald door het *Haut Conseil du commissariat aux comptes*. Daarnaast dient men ook een stage te doorlopen. De duur van de stage bevindt zich tussen de nul en drie jaar (artikel L822-1-1).

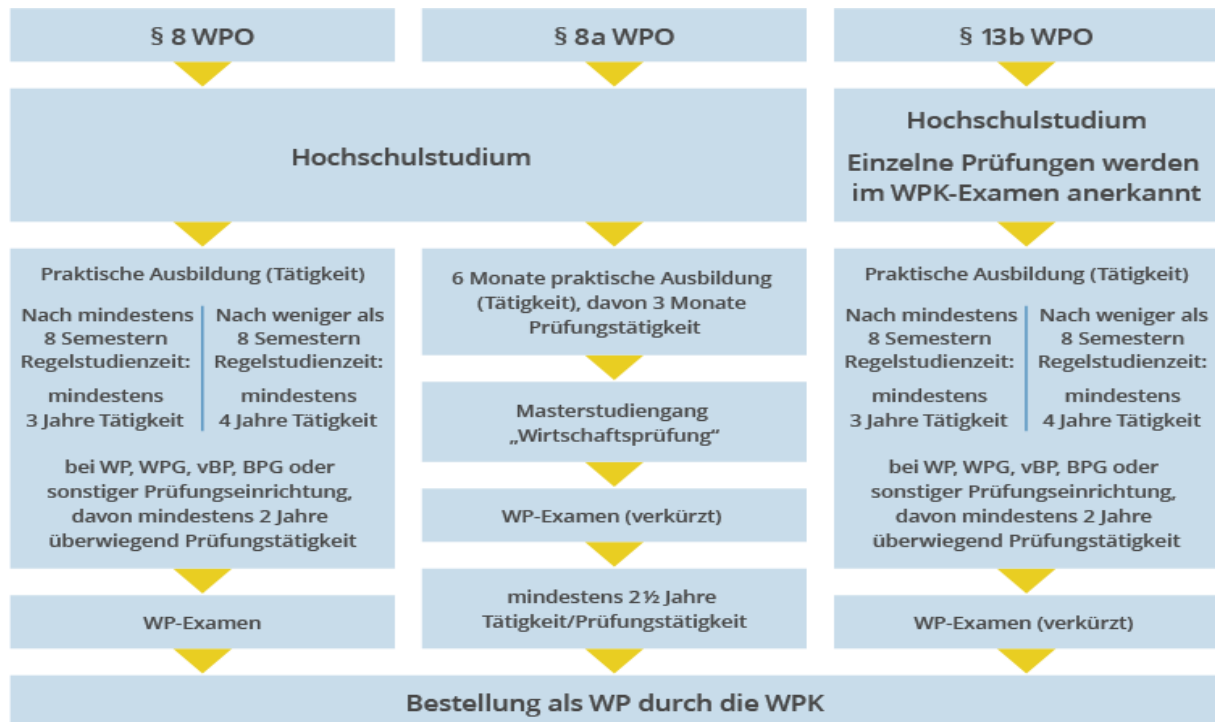
Men moet géén stage doorlopen indien men een masterdiploma accountancy heeft en daarbij al reeds een driejaar durende stage heeft doorlopen die voldoet aan de vooraf gestelde vereisten zoals bedoeld in artikel R822-3. Indien men geen stage heeft doorlopen tijdens het behalen van een masterdiploma accountancy, dient men een stage van twee jaar te doorlopen (R 822-4). Wanneer men een ander masterdiploma dan accountancy heeft behaald, moet men eerst en vooral rekening houden met het aantal vrijstellingen van *la diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG)* waarop men recht heeft. Men mag meteen aan een stage van drie jaar beginnen wanneer men minstens vier van de zeven vrijstellingen heeft (R 822-2, 2 en R 822-3). Indien men echter minder dan vier vrijstellingen van het DSCG heeft, moet men eerst een voorbereidend certificaat behalen. Om dit certificaat - CPFCAC genoemd - te behalen, volgt men een intensieve opleiding van enkele weken gevolgd door een examen. Indien men slaagt voor dit examen, behaalt men het certificaat en mag men aan een stage van drie jaar beginnen (R 822-2 1). Figuur 3 vat schematisch de verschillende mogelijkheden samen.



Figuur 3: Schema toegang tot het beroep van externe auditor in Frankrijk (Compagnie régionale des commissaires aux comptes, 2017)

2.3.4 Toegang tot het beroep van de externe auditor in Duitsland

De externe auditor in Duitsland wordt *Wirtschaftsprüfer* genoemd. Hij wordt belast met de controle van de jaarrekening (§2 WPO). Om als externe auditor werkzaam te zijn, dient men ingeschreven te zijn in het *Berufsregister für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften* (§37 WPO). Dit is te vergelijken met het openbaar register van de bedrijfsrevisoren in België. Dit register staat onder het toezicht van de Wirtschaftsprüferkammer, wat overeenkomt met het IBR (§37 WPO). Om in Duitsland als bedrijfsrevisor ingeschreven te zijn, dient men te slagen voor het zogenaamde *Wirtschaftsprüfer* examen (verder WP-examen). Hiertoe bestaan verschillende mogelijkheden.



Figuur 4: Schema toegang tot het beroep van externe auditor in Duitsland (Wirtschaftsprüferkammer, 2017)

Figuur 4 vat schematisch de verschillende mogelijkheden samen om in Duitsland als bedrijfsrevisor ingeschreven te worden. Indien men een universitaire opleiding heeft doorlopen die niet gericht is op audit, dient men een praktische opleiding tot externe auditor te volgen (§8 WPO). Wanneer deze universitaire opleiding meer dan acht semesters duurde, dient men een opleiding van drie jaar te volgen. Indien de universitaire opleiding minder dan acht semesters heeft geduurd, dient men een opleiding van vier jaar te doorlopen. In beide gevallen dient er van deze opleiding minstens twee jaar door een stage te worden ingevuld. Hierna dient men enkel nog te slagen voor het WP-examen (§8 WPO). Indien men een fiscaal adviseur is, doorloopt men dezelfde opleiding en stage maar heeft men een verkort WP-examen. De Duitse fiscaal adviseur beschikt namelijk over bepaalde vrijstellingen voor het WP-examen (§13b WPO). Andere mogelijkheid is dat men een universitaire opleiding heeft doorlopen die wel op audit gericht is (§8a WPO). In dit geval dient men een zes maanden durende praktijkopleiding te doorlopen. Hierna volgt men een masteropleiding *Wirtschaftsprüfung* en doet men het WP-examen. Voor deze personen is er ook een verkort WP-examen omdat zij reeds bepaalde vrijstellingen bekomen hebben in hun universitaire opleiding. Na

dit WP-examen dienen zij enkel nog een stage te doorlopen van twee en half jaar waarna men zijn certificaat van bedrijfsrevisor ontvangt.

2.3.5 Toegang tot het beroep van de externe auditor in het Verenigd Koninkrijk

Ook in het Verenigd Koninkrijk is het de externe auditor die belast is met de wettelijke controle van de (geconsolideerde) jaarrekening (artikel 475 Companies act). Om een externe auditor te worden in het Verenigd Koninkrijk dient men een *chartered accountant* te zijn. Dit wordt men door lid te zijn bij één van de drie volgende beroepsorganisaties: The institute of Chartered Accountants in England and Wales (2017), The Institute of Chartered Accountants in Ireland (2017) of The Institute of Chartered Accountants of Scotland (2017). Om lid te worden van één van de drie beroepsorganisaties dient men een minimum drie jaar durende praktijkopleiding te volgen. Tijdens deze stage dient men te slagen voor verscheidene examens. Het aantal examens wordt vastgelegd door de beroepsorganisatie en verschilt van beroepsorganisatie tot beroepsorganisatie. Nadat men voor deze examens geslaagd is en zijn stage heeft voltooid, dient men enkel nog te slagen voor het finaal bekwaamheidsexamen. Vanaf het moment dat men hierop slaagt, is men lid van één van de drie beroepsorganisaties. Men beschikt dan over de titel *chartered accountant* en mag wettelijk de externe audit uitvoeren (Association of Chartered Certified Accountants, 2017; The institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2017; The Institute of Chartered Accountants in Ireland, 2017; The Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2017).

2.3.6 Vergelijking tussen de verschillende landen betreffende toegang tot het beroep

Tabel 1 geeft een korte samenvatting van hoe de toegang tot het beroep van externe auditor georganiseerd wordt in de onderzochte landen. Er is weergegeven wat de titel van de bedrijfsrevisor is, wat het minimum aantal jaar van de te volgen stage is, of men verplicht geslaagd dient te zijn voor de toelatingsexamens vooraf aan de stage en of er een finaal examen afgelegd dient te worden in het desbetreffende land.

Land	Titel	Stage	Toelatingsexamens vóór het aanvatten van de stage	Finaal Bekwaamheids- examen
België	Bedrijfsrevisor	Ja, minstens drie jaar	Neen, men mag slagen voor de vereiste examens tijdens de stage	Ja
Nederland	Accountant	Ja, minstens drie jaar	Ja, men dient geslaagd te zijn voor de vereiste examens voor men zijn stage mag aanvatten	Ja
Frankrijk	Commissaire aux comptes	Ja, minstens twee jaar	Ja, men dient geslaagd te zijn voor de vereiste examens voor men zijn stage mag aanvatten	Ja

Duitsland	Wirtschaftsprüfer	Ja, minstens twee jaar	Neen, men mag slagen voor de vereiste examens tijdens de stage	Ja
UK	Chartered accountant	Ja, minstens drie jaar	Neen, men mag slagen voor de vereiste examens tijdens de stage	Ja

Tabel 1: Samenvattende tabel betreffende toegang tot het beroep externe auditor

Vóór de wetwijziging van 7 december 2016 werd het beroep van externe auditor in België gereguleerd zoals dat nu nog steeds is in Nederland en Frankrijk. Na de aanpassing van 7 december 2016 loopt de toegang tot het beroep van externe auditor in België gelijk met het Verenigd Koninkrijk. Ook Duitsland komt nu grotendeels overeen met België. Enkel de duur van de stage bedraagt in Duitsland twee jaar, terwijl deze in België drie jaar bedraagt. Het verschil tussen België en Nederland ligt voornamelijk in de toelatingsvoorwaarden van de stage. In Nederland moet men geslaagd zijn voor bepaalde eindtermen alvorens men aan de praktijkopleiding mag beginnen, terwijl men in België zowel voor als tijdens de stage kan slagen voor deze eindtermen. Dit verschil betreffende de toelatingsvoorwaarden van de stage doet zich ook voor tussen België en Frankrijk. Ook hier is men namelijk verplicht vooraf te slagen voor de vastgelegde toelatingsexamens. Daarnaast verschilt ook de minimale duur van de stage tussen Frankrijk en België, respectievelijk twee ten opzichte van drie jaar stage. Het beroep van de externe auditor wordt in de verschillende landen dus grotendeels gelijkmatig georganiseerd.

Hoofdstuk 3: Aanwervingscriteria van de externe auditor volgens de literatuur

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste aanwervingscriteria behandeld die volgens de literatuur van belang zijn bij de aanwerving van een externe auditor. De resultaten die voortvloeien uit de literatuur worden vervolgens getoetst in het empirisch gedeelte, hetgeen terug te vinden is in hoofdstuk 4. Eerst en vooral wordt kennis als aanwervingscriterium besproken. Daarna worden twaalf andere aanwervingscriteria besproken die volgens de literatuur ook van belang zijn bij de aanwerving van externe auditors.

3.1 Kennis

Er is reeds veel onderzoek gedaan naar de belangrijkste kenmerken die een externe auditor moet bezitten. Voorheen lag de focus voornamelijk op de kennis van de auditor. Dit werd namelijk als het belangrijkste aanwervingscriterium gezien. Uit studies van onder meer Chaffey, Van Peurse en Low (2011) bleek dat de kennis van de auditor belangrijk is. Hierbij gaat het om kennis betreffende boekhouding, audit en regelgeving. De auditor zal zijn vaardigheden en kennis aanspreken om zo eventuele tekortkomingen of fouten te vinden in de financiële overzichten (DeAngelo, 1981). Onderzoekers benadrukken echter dat enkel kennis niet voldoende is. Door de technologische vooruitgang en competitie tussen auditbedrijven zijn andere kenmerken van de externe auditor ook van belang (Kavanagh & Drennan, 2008). Kennis wordt volgens Fogarty et al. (2017) en Cory en Pruske (2012) minder belangrijk in de accountingwereld en blijkt meer *just-in-time* te zijn. Door technologie is het opzoeken van informatie namelijk vergemakkelijkt en dient de auditor niet meer zelf over alle informatie te beschikken. Kavanagh en Drennan (2008) stellen dat de competitie tussen auditbedrijven ervoor zorgt dat zij niet enkel profielen zoeken die beschikken over voldoende kennis maar ook opzoek zijn naar andere aspecten die belangrijk zijn als externe auditor. Hieruit blijkt dat de kennis van de auditor in mindere mate belangrijk is voor de aanwerving van externe auditors. Ook de wetswijzing van 7 december 2016 geeft een indicatie dat de kennis van de externe auditor mogelijk van minder belang is bij de aanwerving.

3.2 Communicatievaardigheid

Er zijn reeds verscheidene onderzoeken gedaan naar de belangrijkheid van communicatie binnen de auditwereld. Audit is namelijk een mensgericht segment van accountancy, waarin interactie met anderen noodzakelijk is om informatie te verkrijgen en zo de dagelijkse activiteiten uit te voeren (Goby & Lewis, 1999). Uit reeds gevoerd onderzoek blijkt dat zowel de schriftelijke als mondelinge communicatievaardigheden van belang zijn binnen de auditwereld.

Betreffende mondelinge communicatie kan men drie onderverdelingen maken: één-op-één communicatie, communicatie in groep en communicatie in de vorm van presentaties. Uit onderzoek van Morgan (1997) en Gray (2010) bleek dat vooral de één-op-één communicatie belangrijk is binnen de auditwereld. Bij één-op-één communicatie is het belangrijk dat de auditor beschikt over goede luistervaardigheden. Dit wil zeggen dat hij verbale en non-verbale communicatie moet begrijpen en er meteen feedback aan moet kunnen koppelen. Daarnaast is het ook belangrijk dat hij via zijn taalvaardigheid duidelijk en open communiceert met anderen. Ook het openstaan voor feedback is belangrijk bij de één-op-één communicatie van de auditor. Daarnaast concludeerde Khosravi (2012)

dat effectieve één-op-één communicatie cruciaal is voor een auditor omdat dit zorgt voor een vertrouwde band tussen auditor en geauditeerde, hetgeen een positieve invloed heeft op de auditkwaliteit. Deze vertrouwde band zorgt er mogelijks voor dat de auditor over meer informatie beschikt en zo eventueel een hogere auditkwaliteit kan afleveren. Zacchea (2013) focust in zijn onderzoek op de communicatievaardigheden betreffende interviews. Hij concludeert dat goed kunnen interviewen een belangrijk kenmerk van een goede auditor is. Het is namelijk een techniek tot het efficiënt en effectief verzamelen van accurate, nuttige, volledige en relevante informatie. Die informatie verbetert de kennis van de auditor, het bewijs van de audit en de resultaten van de audit. Opvallend is dat Gray (2010) concludeert dat voor pas aangeworven auditors vooral de communicatievaardigheden met het management belangrijk zijn en in mindere mate die met de cliënt. De verklaring hiervoor is het feit dat pas aangeworven auditors weinig in contact komen met de cliënt waardoor vooral een goede communicatie met het management primeert. Dit concludeerden ook Goby en Lewis (1999) reeds in hun onderzoek. Hieruit bleek namelijk dat hoe hoger men opklimt binnen de auditwereld, hoe vaker men in contact staat met de cliënt. Daarnaast haalde Goby en Lewis (1999) ook het tactvol zijn aan. Dit is namelijk belangrijk wanneer de auditor aanbevelingen of adviezen aan de cliënt geeft. Betreffende communicatie in groep wordt verwacht dat de auditor kan luisteren en zich kritisch opstelt betreffende de verkregen informatie. Opvallend is dat presentatievaardigheden minder belangrijk zijn voor de auditor. Dit werd bevestigd in zowel onderzoek van Morgan (1997) als Gray (2010).

De schriftelijke communicatie van de auditor is ook van belang. Vooral de werkdocumenten die een wettelijke rol spelen zijn van groot belang. Deze dienen dan ook naar behoren opgemaakt te worden (Morgan, 1997). Uitgebreider onderzoek van Jones (2011) bevestigt dat ook de schrijfvaardigheid van de auditor van belang is. Het zijn voornamelijk de basisvaardigheden zoals onder andere: het gebruik van juiste spelling en grammatica, het gestructureerd opstellen van een tekst en het begrijpelijk schrijven die als belangrijk geacht worden. Ook het correct gebruik van e-mail wordt als zeer belangrijk beschouwd binnen de auditwereld.

3.3 Teamwerking

De vaardigheid om goed te communiceren en te functioneren in groep is volgens de literatuur belangrijk bij de aanwerving van nieuwe auditors. Het is zo dat in de praktijk verschillende auditors samen één bepaalde audit uitvoeren. Hoe belangrijker, complexer of specifiek de opdracht, hoe groter het auditteam zal zijn (Dries et al., 2011). Hierdoor is teamwerking absoluut cruciaal. Het is dan ook logisch dat teamwerking een belangrijk aanwercingscriterium is binnen de auditwereld (Chaffey et al., 2011). Onder meer onderzoek van Kavanagh en Drennan (2008), Crawford, Helliard en Monk (2011) en Lim, Lee, Yap en Ling (2016) bevestigen dat bij het aanwerven van nieuwe auditors, teamwerking effectief als een belangrijk aanwercingscriterium wordt beschouwd. Tot slot bleek uit onderzoek van Goby en Lewis (1999) en Hun-tong (1999) dat hoe verder een auditor zich in zijn carrière bevindt, hoe meer hij aan teamwerking moet doen. De auditor krijgt namelijk meer verantwoordelijkheid wanneer hij groeit in rang, waardoor teamwerking belangrijker wordt naarmate men doorgroeit in het bedrijf.

3.4 Zelfstandigheid

Ondanks het feit dat teamwerking als zéér belangrijk wordt geacht, blijkt dat zelfstandigheid ook een belangrijk kenmerk van de auditor is. Het is namelijk zo dat elk lid van het team zijn eigen taak toebedeeld krijgt en hierbij zelfstandig te werk moet gaan. Daarnaast is het ook belangrijk dat de auditor bij het nemen van bepaalde beslissingen zelfstandig is en niet afhankelijk is van derden. Onderzoek van Lim et al. (2016) toonde aan dat de zelfstandigheid van de auditor effectief van belang is bij de aanwerving. Het is dus belangrijk dat de auditor zowel goed in team kan werken als individueel.

3.5 Leiderschap

Ook leiderschap is een belangrijk kenmerk van de auditor. Gammie, Gammie en Cargill (2002) vermelden dat een potentiële auditor zich moeten kunnen profileren als iemand die leiding durft en kan nemen in de werkomgeving. Een goede leider is volgens hen iemand die goed in team kan werken, kan luisteren naar zijn collega's en zijn collega's kan motiveren tot het behalen van de vooropgestelde doelen. Onderzoek van Hun-tong (1999) toont echter aan dat het bij de aanwerving niet van belang is dat de externe auditor over goed leiderschap beschikt. In de begin jaren heeft hij eerder een ondersteunende rol. Het is pas vanaf het moment dat men een hogere functie heeft binnen het auditbedrijf, dat leiderschap van belang wordt.

3.6 IT-vaardigheid

Ander belangrijk kenmerk is de IT-vaardigheid waarover een auditor dient te beschikken. Volgens Chaffey et al. (2011) is de IT-vaardigheid van de auditor belangrijk omwille van twee redenen. Vooreerst moet de auditor voldoende vertrouwd zijn met het interne controlesysteem van zijn cliënt. Dit interne controlesysteem is vaak elektronisch, waarbij de auditor in staat moet zijn het volledige systeem te begrijpen. Hierbij is het belangrijk dat de auditor het systeem kan monitoren, volgen en er relevante informatie uit kan bekomen. Daarnaast is de IT-vaardigheid van de auditor ook belangrijk omdat de audit de dag van vandaag grotendeels in een virtuele omgeving plaatsvindt. Er wordt gebruik gemaakt van een complex IT-systeem van het auditkantoor, waarmee men de audit uitvoert. Het is dus belangrijk dat de auditor over voldoende IT-vaardigheid beschikt om zowel het interne controlesysteem van de cliënt, als het IT-systeem van het eigen auditkantoor te beheersen. Uit onderzoek van Welch, Madison en Welch (2010), Cory en Pruske (2012) en Ragland en Ramachandran (2014) bleek dat het beheersen van Excel en Word ook een belangrijke meerwaarde is bij het aanwerven van een nieuwe auditor.

3.7 Timemanagement en stressbestendigheid

Ook timemanagement wordt in de literatuur aangehaald als een belangrijk kenmerk van de auditor. Timemanagement is de mate waarin werknemers efficiënt en productief omgaan met hun tijd. Doordat het voor een auditor onmogelijk is om alles te controleren, is het belangrijk dat de auditor zich hiervan bewust is en dan ook op een efficiënte en productieve manier met zijn tijd omgaat. Door goed timemanagement en meer specifiek een goede planning van de audit, kan de auditor een doelgerichte opdracht uitvoeren. De auditor bedenkt met andere woorden vooraf een auditstrategie of auditplan dat hij volgt. Hierin geeft hij zowel aan welke stappen hij zal uitvoeren als in welke mate dit in detail dient te gebeuren (Dries et al., 2011). Anes, Hassall, Joyce en Montano (2001), Gammie

et al. (2002), Jackling en De Lange (2009) en Chaffey et al. (2011) stelden daarom in hun onderzoek dat het plannen van een audit en het effectief volgen van een plan, een belangrijk aspect van de auditor is. Ook ten gevolge van de competitie tussen auditbedrijven vormt timemanagement een belangrijk criterium van de externe auditor. Hierdoor ervaren auditors een steeds hogere tijdsdruk die opgelegd wordt door hun bedrijf (Bowrin & King, 2010). Onderzoek van McDaniel (1990) concludeert dat door een hoge tijdsdruk de effectiviteit van de audit afneemt. Wanneer een auditor onder tijdsdruk staat, zou hij namelijk geneigd zijn de audit te voltooien. Dit ondanks dat hij niet zeker is of de minimumvereisten betreffende kwaliteit werden behaald. Uit onderzoek van Johnson, Baird, Caster en Dilla (2003) en Uyar en Gungormus (2011) blijkt dat in het ideale profiel van de auditor timemanagement effectief van belang is.

Samenhangend met timemanagement is ook de stressbestendigheid van de auditor van belang. Schuler (1980) stelt dat hogere vereisten van resultaten ervoor zorgen dat de stress van een werknemer toeneemt met als gevolg een lagere motivatie en prestatie. Hun-tong (1999) en Uyar en Gungormus (2011) concludeerden beiden in hun onderzoek dat de mate waarin een auditor al dan niet met stress kan omgaan, een belangrijke invloed heeft op de aanwerving van een auditor.

3.8 Locus of control

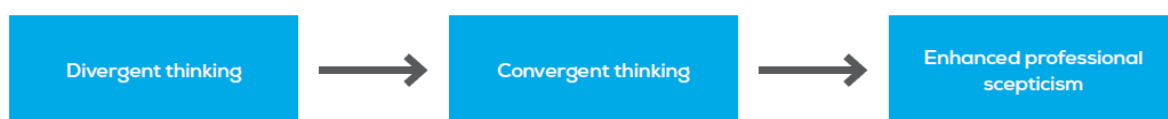
De *locus of control* of de beheersingsoriëntatie werd in de literatuur vooreerst door Rotter (1966) onderzocht. Het is de mate waarin men een relatie ziet tussen zijn acties en de uitkomsten van die acties. Wanneer iemand erin gelooft dat zijn acties een invloed hebben op de resultaten, spreekt men van interne *locus of control*. Indien men er echter in gelooft dat de uitkomsten bepaald worden door externe factoren, zoals een organisatie, derden, geluk, toeval etc. spreekt men over externe *locus of control*. Uit onderzoek van Tsui en Gul (1996) blijkt dat een auditor best over een interne *locus of control* beschikt. Een persoon met een interne *locus of control* zal namelijk meer controle nemen over zijn acties en de omgeving met als gevolg dat ze minder gevoelig zijn voor druk van derden. Een auditor die beschikt over een interne *locus of control* zal met andere woorden minder gevoelig zijn aan druk van zijn cliënt. Shapeero, Koh en Killough (2003) bewezen in hun onderzoek dat een auditor met een interne *locus of control* in mindere mate zal toegeven aan de druk van een cliënt om minder uren te rapporteren of om een taak sneller af te maken. Ook onderzoek van Donnelly, Quirin en O'Bryan (2003) bewees dat een auditor met een *interne locus of control* minder zal toegeven aan druk van een cliënt om disfunctioneel gedrag te vertonen. McKnight en Wright (2011) bewezen dan weer dat een interne *locus of control* effectief leidt tot een betere auditprestatie. Tot slot bevestigde onderzoek van Elias (2013) dat een auditor die over een interne *locus of control* beschikt, sneller ethische problemen zal rapporteren dan personen met een externe *locus of control*. Vanuit de literatuur verwacht men dat auditbedrijven dus op zoek zijn naar auditors met een interne *locus of control*, aangezien deze auditors minder beïnvloedbaar zouden zijn door een cliënt en daardoor dus een hogere auditkwaliteit zouden afleveren. Er wordt namelijk uitgegaan van een relatie tussen hun acties en de uitkomsten ervan. Auditors zullen daardoor eerder geneigd zijn om aan de druk van een cliënt te weerstaan aangezien ze geloven dat hun acties, met als gevolg het negeren van de druk van de cliënt, positieve resultaten als gevolg zullen hebben.

3.9 Kritisch denkvermogen

Kritisch denken is volgens de literatuur een belangrijk kenmerk van de auditor. De definitie van kritisch denken in de auditwereld luidt als volgt: "*The ability to link data, knowledge and insight together from various disciplines to provide information for decision making.*" Het is voor de auditor met andere woorden noodzakelijk dat hij alle informatie kan selecteren en verzamelen zodat hij deze vervolgens kan analyseren en gebruiken voor het nemen van een gegronde beslissing (Camp & Schnader, 2010). De auditor moet steeds een nieuwsgierige en kritische houding kunnen aannemen betreffende de informatie en gebeurtenissen die zich voordoen. Indien auditors niet in staat zijn om een nieuwsgierige en kritische houding aan te nemen ten opzichte van hun cliënt, is de kans op het detecteren van fouten kleiner. Het is dan ook belangrijk dat de auditor beschikt over een goed functionerend kritisch denkvermogen (Lim et al., 2016). In de Belgische wetgeving staat onder meer uitdrukkelijk dat de auditor een professioneel-kritische instelling moet behouden tijdens de opdracht (artikel 15 Wet tot organisatie van het beroep en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren).

3.10 Probleemoplossend denken

Verscheidene onderzoeken tonen aan dat probleemoplossend denken een belangrijk kenmerk is van de externe auditor. Probleemoplossend denken draagt bij aan het succesvol voltooien van de audit. Het heeft voornamelijk te maken met de manier waarop men een taak aanpakt. Men maakt een onderscheid tussen het divergerend en convergerend denken. Bij divergerend denken zoekt men zoveel mogelijk oplossingen voor één probleem, terwijl men bij convergerend denken op zoek gaat naar één enkele oplossing voor één enkel probleem. In de auditwereld is het belangrijk dat de auditor eerst divergerend te werk gaat. Hierbij is het belangrijk dat de auditor op zoek gaat naar zoveel mogelijk oplossingen van één enkel probleem zodat alle verklaringen, die anders mogelijk niet allemaal aan het licht gekomen zouden zijn, onderzocht worden. Daarna moet de auditor convergerend te werk gaan. Hij moet namelijk op zoek gaan naar de beste oplossing tussen de vele mogelijkheden. Deze manier van probleemoplossend denken draagt bij tot de kritische houding zoals besproken onder sectie 3.9 (Crawford et al., 2011; Lim et al., 2016; McKnight & Wright, 2011; Siriwardane, Kin Hoi Hu & Low, 2014).



Figuur 5: Schema probleemoplossend denken (Chartered accountants Australia and New Zealand, 2017)

3.11 Besluitvorming

Om op een goede manier probleemoplossend te denken zijn *decision-making skills* of de besluitvormingsvaardigheden van de auditor cruciaal. Besluitvorming is het denkproces waarbij een logische keuze wordt gemaakt uit verschillende opties. Hierbij moet de persoon de kosten en baten van alle alternatieven kunnen bepalen. Effectieve besluitvorming kan enkel wanneer de persoon in staat is om van elk alternatief de uitkomst te voorspellen en op basis daarvan de beste optie in die situatie te kiezen (Business Dictionary, 2017b). Die besluitvormingsvaardigheid is voor de auditor

belangrijk wanneer hij van divergerend naar convergerend denken overgaat. Het is namelijk belangrijk dat de auditor, nadat hij alle alternatieven heeft geselecteerd, de kosten en baten van elk alternatief kan bepalen en daaropvolgend een beslissing kan nemen. Onderzoek van Chaffey et al. (2011) en Uyar en Gungormus (2011) toonde aan dat de besluitvorming van de afgestuurde accountant effectief van belang is bij zijn aanwerving. Opvallend is dat uit onderzoek van Goby en Lewis (1999) blijkt dat besluitvorming voornamelijk belangrijk is voor personen die zich op een hoger niveau bevinden. Zij moeten namelijk vaker onderhandelen met de cliënt over bijvoorbeeld een vergoeding van de auditopdracht.

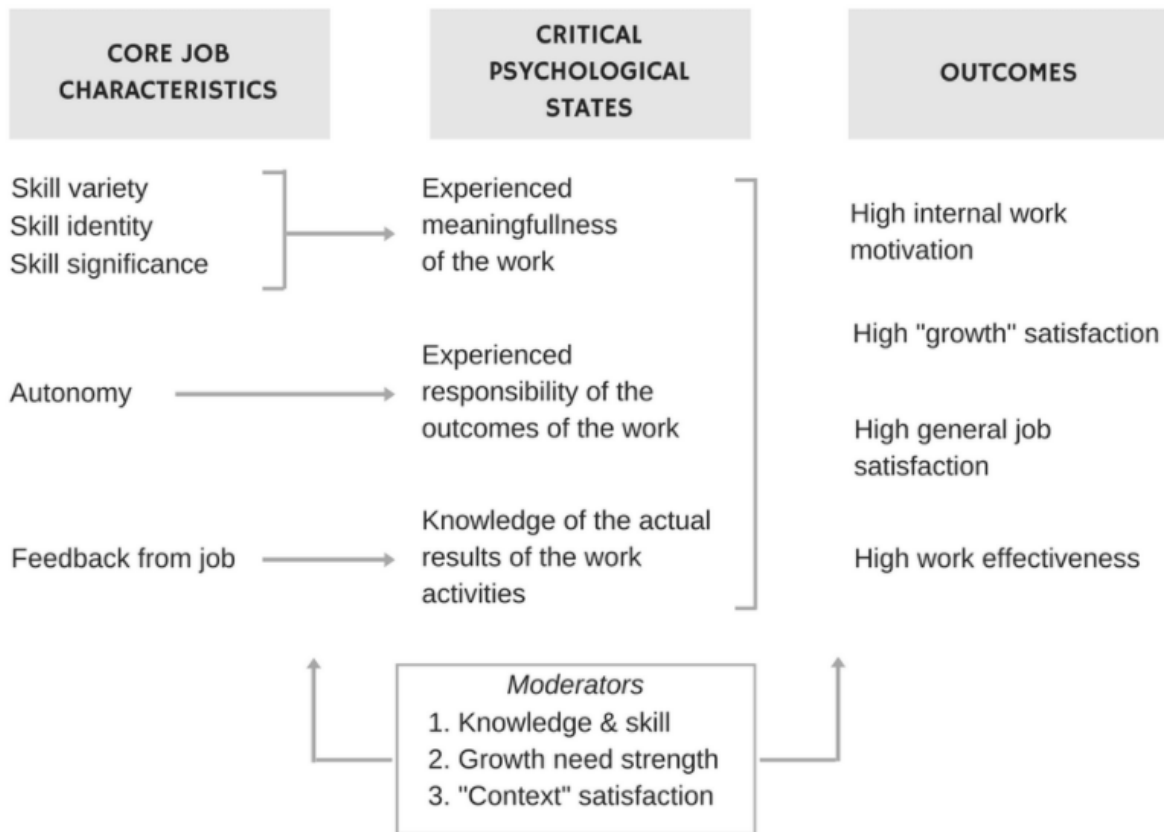
3.12 Ethische waarden

Daarnaast is er ook een link tussen ethiek en de beslissingen die de auditor neemt. Hieromtrent is reeds veel onderzoek gedaan, waarbij ethiek steeds centraal staat binnen het besluitvormingsproces. Zo is er bijvoorbeeld het *integrated model of ethical decision making* van Thorne (2001). Ethiek gaat over wat juist en fout is in de wereld (Bampton & Maclagan, 2005). Ook ethiek blijkt een belangrijk aspect van de auditor te zijn. In het verleden zijn er reeds heel wat fraudeschandalen, zoals bijvoorbeeld Enron (The economist, 2002) en Lernout en Hauspie (De Morgen, 2007) geweest. Deze en vele andere fraudeschandalen bewezen dat het bewust zijn omtrent ethiek ook voor een auditor van belang is. Het is namelijk belangrijk dat de auditor beschikt over de juiste ethische waarden omtrent wat goed en slecht is en dat hij dit ook meeneemt in zijn besluitvorming. Onderzoek van Kavanagh en Drennan (2008), Uyar en Gungormus (2011) en Cory en Pruske (2012) bevestigen dat bij het aanwerven van afgestuurde accountants de ethische waarden effectief belangrijk zijn.

3.13 Behoefte om persoonlijk te groeien

De behoefte om persoonlijk te groeien, ook wel *growth need strength* genoemd, komt aan bod in het *job characteristics* model ontwikkeld door Oldham en Hackman (1976). Zij gaan ervan uit dat een taak onder te verdelen is in vijf kenmerken. Deze vijf kenmerken zijn: de variatie, de taakidentiteit, het taakbelang, de feedback en de autonomie. Deze bepalen de psychologische toestand van de werknemer, namelijk in welke mate het werk zinvol is voor hem, in welke mate hij verantwoordelijkheid ervaart en in welke mate hij het gevoel heeft dat zijn inspanningen tot resultaten leiden. Een betere psychologische toestand leidt tot een hogere intrinsieke motivatie, een betere prestatie, een hogere tevredenheid en een lager absentisme. De behoefte om persoonlijk te groeien zou een invloed hebben op de relatie tussen de job kenmerken en de werkprestaties van een werknemer, zoals weergegeven in figuur 6.

Doordat in de auditwereld pas aangeworven auditors vaak dezelfde taken toebedeeld krijgen, zou dit leiden tot een groot aantal mensen dat het bedrijf vroeg verlaat indien men een hoge behoefte heeft om persoonlijk te groeien. Wanneer men een hoge behoefte heeft om te groeien, is er een grote invloed van de job kenmerken op de resultaten. Doordat pas aangeworven auditors taken toebedeeld krijgen met een lage variatie zorgt dit op zijn beurt voor: lagere intrinsieke motivatie, minder goede prestaties, lagere tevredenheid en hoger absentisme. De afgestuurde accountant met een lagere behoefte om persoonlijk te groeien zou dus beter passen binnen de auditwereld (Fogarty et al., 2017).



Figuur 6: Job Characteristics model (Hackman & Oldham, 1980)

Hoofdstuk 4: Aanwervingscriteria van de externe auditor volgens de auditwereld

In dit hoofdstuk wordt er onderzocht of de resultaten uit de literatuurstudie gestaafd kunnen worden door de bevindingen uit de praktijk. In de eerste sectie van dit hoofdstuk wordt er kort toegelicht wie de onderzochte populatie is en welke steekproef hieruit getrokken is. Daarnaast zal ook nog kort toegelicht worden op welke wijze de gegevens verzameld werden. In de tweede sectie wordt een beschrijvende analyse toegepast op de onderzochte steekproef. In de derde sectie zullen de resultaten die voortvloeiden uit de praktijk weergegeven en besproken worden. Daarnaast zal een overzicht gegeven worden van de belangrijkheid die de respondenten hebben toegekend aan de verschillende aanwervingscriteria.

4.1 Populatie en steekproef

De populatie van dit onderzoek bestaat uit alle auditkantoren die zich binnen België vestigen. Volgens de lijst van het IBR zijn er in België 554 officiële auditkantoren. Zoals reeds in de onderzoeksaanpak aangehaald werd, gebeurt de selectie van de onderzoeksobjecten aan de hand van een selecte steekproef, meer specifiek een gemakssteekproef. De interviews² werden dus gedaan met personen die het makkelijkst bereikbaar waren en bereid waren om deel te nemen aan dit kwalitatief onderzoek. De gemakssteekproef werd gekozen omdat enerzijds niet iedereen bereid zou zijn om deel te nemen aan dit onderzoek. Bedrijven zijn namelijk niet snel geneigd om informatie betreffende hun aanwervingscriteria te delen met externe personen. Anderzijds zijn ook tijd en middelen te beperkt om voor een aselechte steekproef te kiezen. Er werd gekozen om de respondenten te ondervragen aan de hand van interviews. Tot op heden is er in de Belgische context geen onderzoek gedaan naar wat de belangrijkste aanwervingscriteria zijn voor afgestuurde accountants binnen de auditwereld. Doordat er geen zekerheid is of de aangehaalde kenmerken in de literatuurstudie ook daadwerkelijk van belang zijn binnen de Belgische context, werd er gekozen om gebruik te maken van interviews om de data te verzamelen. Hierdoor kan ook verder gefocust worden op andere aanwervingscriteria die niet in de literatuurstudie aan bod kwamen, maar wel van belang blijken in de praktijk. Er werden interviews afgenomen uit de populatie totdat er datasaturatie plaatsvond. Uit onderzoek van onder meer Glaser en Strauss (1967) en Guest, Bunce en Johnson (2006) blijkt dat vanaf het moment dat respondenten steeds dezelfde input geven, ervan uit gegaan mag worden dat het gevonden resultaat gegeneraliseerd mag worden naar de totale populatie. Er werden dus interviews afgenomen totdat de respondenten steeds dezelfde informatie gaven. Desalniettemin werd er in de steekproef gestreefd naar een volledigheid van de Big 4 bedrijven. Zowel Deloitte, EY, KPMG als PwC zijn dan ook vertegenwoordigd in de steekproef. Daarnaast zijn ook verschillende niet Big 4 auditkantoren opgenomen in de ondervraagde steekproef. De respondenten die ondervraagd werden zijn enerzijds personen die een HR-functie bekleeden en anderzijds bedrijfsrevisoren die actief meewerken in de selectieprocedures.

De empirie wordt gedaan op basis van de *informed grounded theory*. Eerst en vooral werd er gekeken wat er reeds in de literatuur gevonden werd betreffende aanwervingscriteria die belangrijk geacht worden vanuit de auditwereld. Belangrijk bij dit soort kwalitatief onderzoek is dat de gevonden

² De uitgetypte interviews werden niet opgenomen in bijlagen, maar zijn persoonlijk op te vragen.

literatuur niet voor een vertekening zorgt bij de verzameling van de gegevens in de praktijk. De gevonden literatuur geeft een indicatie, maar hierbij is het cruciaal dat deze informatie altijd op een kritische wijze behandeld dient te worden (Thornberg, 2012). Uiteraard blijft het cruciaal dat er niet enkel gefocust wordt op de aanwervingscriteria gevonden in de literatuur, maar dat ook nieuwe aanwervingscriteria, die belangrijk blijken in de praktijk, onderzocht worden. Vandaar werd geopteerd om gebruik te maken van semigestructureerde interviews. Er werd dus op voorhand een structuur vastgelegd van vragen met ruimte om dieper in te gaan op de antwoorden van de respondenten. Op deze manier konden zowel de bevindingen uit de literatuur getoetst worden, als nieuwe kenmerken onderzocht worden (Sekaran & Bougie, 2016).

4.2 Beschrijvende statistiek

De respondenten die bevestigd werden, zijn allen actief binnen de auditsector. Tabel 2 geeft een overzicht van de respondenten die bevestigd werden. Hierin is weergegeven voor welk auditkantoor men werkt, wat de functie van de respondent is binnen dit auditkantoor en hoeveel jaar ervaring men heeft met betrekking tot het auditberoep.

Auditkantoor	Functie	Aantal jaar ervaring (m.b.t. het auditberoep)
BDO	Senior-manager	13
Deloitte	Senior-manager	12
EY	Manager	10
Finvision	Partner	22
Foederer	HR	12
Grant Thornton	Partner	24
KPMG	HR	8
PKF-VMB	Senior-manager	10
PwC	Senior-manager	9
Van Havermaet	Director	12

Tabel 2: Overzicht van de bevestigde respondenten

Zoals Tabel 2 weergeeft, is de volledige Big 4 opgenomen in de steekproef. Daarnaast zijn ook zes niet Big 4 kantoren bevestigd. Bij de niet Big 4 kantoren zijn er zowel auditkantoren die eerder klein en regionaal zijn zoals Van Havermaet, maar ook grotere, globale auditkantoren zoals BDO bevestigd. In totaal zijn er met andere woorden tien verschillende auditkantoren in de steekproef vertegenwoordigd. Op deze manier is er een gedifferentieerde groep van auditkantoren opgenomen in de steekproef. De bevestigde auditkantoren bevinden zich voornamelijk in Limburg. Grant Thornton en KPMG werden in Brussel bevestigd en EY in Antwerpen. De ervaring die de respondenten hebben met betrekking tot het auditberoep varieert van acht tot vierentwintig jaar. De respondenten zijn ofwel personen die verantwoordelijk zijn voor de aanwerving van externe auditors, namelijk human resource verantwoordelijken ofwel personen die binnen het auditberoep actief zijn, maar hiernaast ook betrokken zijn bij de aanwerving van externe auditors. Specifiek zijn twee respondenten HR-verantwoordelijke. De andere acht respondenten zijn actief in het auditberoep. Hun functies variëren van manager tot partner. Het grootste deel van de respondenten blijkt senior-manager te zijn.

4.3 Resultaten

In deze sectie worden de resultaten uit de afgenomen interviews besproken. Eerst en vooral zal de kennis van de externe auditor besproken worden. De nadruk ligt hier voornamelijk op de belangrijkheid van kennis en hoe deze geëvolueerd is doorheen de jaren. Daarnaast zullen de andere kenmerken die van belang bleken uit de literatuurstudie behandeld worden, alsook nieuwe aanwervingscriteria die niet aan bod kwamen in de gedane literatuurstudie. Tot slot zal een kort overzicht gegeven worden van welke aanwervingscriteria het meest belangrijk geacht werden vanuit de auditwereld. Dit wordt gedaan aan de hand van een korte vragenlijst die tijdens de interviews ingevuld werden.

4.3.1 Kennis

Vanuit de praktijk komt duidelijk naar voor dat kennis niet het belangrijkste aanwervingscriterium is van een afgestudeerde accountant. De respondenten geven aan dat een basis betreffende kennis wel van belang is, maar dat gedetailleerde kennis niet van belang is. Het grootste deel van de kennis zal tevens toch opgedaan worden tijdens het uitvoeren van de job. Daarnaast wordt er ook aangegeven dat een junior auditor opgeleid wordt binnen het bedrijf zelf en daar een deel van de kennis betreffende audit zal vergaren. Door Deloitte wordt echter wel aangehaald dat de basis van kennis ruimer is geworden in vergelijking met vroeger. Er wordt een basis van veel meer aspecten verwacht zoals bijvoorbeeld: IFRS, BGAAP, consolidatie, boekhouding, boekhoudwetgeving etc. De respondenten geven wel aan dat wanneer een afgestudeerde accountant beschikt over kennis specifiek aan audit, hij hiermee een mate van interesse toont betreffende het beroep van externe auditor en dat deze interesse belangrijker is dan het beschikken over die specifieke kennis. De kennis blijkt dus in praktijk effectief van minder belang te zijn bij de aanwerving, waarbij er enkel een basis aan kennis verwacht wordt. Opvallend is dat in sommige auditkantoren de kennis toch nog schriftelijk getoetst wordt. Zij geven echter aan dat dit eerder indicatief is en niet zozeer doorslaggevend.

In de literatuur werd het mindere belang van kennis bij de aanwerving verklaard door de technologische vooruitgang en de competitie tussen auditbedrijven. Er wordt effectief aangegeven dat technologie het mogelijk maakt om informatie makkelijker op te zoeken dan in het verleden. Tot de verbazing van de respondenten blijkt echter dat pas afgestudeerden niet de moeite doen om deze technologie te gebruiken. Dit is volgens hen dan ook geen reden waarom kennis minder belangrijk geworden is bij de aanwerving. De competitie tussen auditbedrijven speelt volgens de respondenten wel een invloed op het feit dat kennis minder belangrijk geworden is in het aanwervingsproces. Zo is het opvallend dat qua achtergrond van studies verschillen te vinden zijn tussen de auditkantoren. Vier van de tien respondenten geeft aan dat het een vereiste is dat men economische studies heeft doorlopen. BDO, EY, Grant Thornton, KPMG, PKF-VMB en PwC geven echter aan dat die economische achtergrond geen vereiste is. Deze auditkantoren focussen dus ook op mensen met een niet-economische achtergrond. Zij geven aan dat het voor personen met een niet-economische achtergrond moeilijker zal zijn, omdat zij een basis aan boekhouden moeten inhalen ten opzichte van personen met een economische achtergrond. Personen met een niet-economische achtergrond die in het auditberoep willen stappen, tonen hierdoor echter wel een hoge mate van interesse en motivatie die er mede voor zorgt dat het overbruggen van die kenniskloof zelden voor problemen zorgt. De auditkantoren die ook personen met een niet-economische achtergrond aanwerven, geven

aan dat dit noodzakelijk is door het vraagoverschot van de auditmarkt. Deze hoge vraag naar junior auditors werd door alle respondenten bevestigd. Grant Thornton geeft aan dat zij bijvoorbeeld ook bachelorstudenten aannemen om zo voldoende externe auditors aan te werven. Daarnaast geeft ook Foederer aan dat zij erover nadenken om vanaf volgend jaar bachelorstudenten aan te werven binnen het auditberoep. Alle andere respondenten geven aan dat een masterdiploma steeds een basisvereiste is om binnen het auditberoep te starten. Enerzijds omdat dit, zoals eerder aangehaald in hoofdstuk 2, een noodzaak is om bedrijfsrevisor te worden. Anderzijds is dit masterdiploma ook van belang omdat men daarmee aantoont dat men over een bepaalde basis aan kennis en vaardigheden beschikt. Zo stelt men bij EY dat wanneer iemand een universitair diploma heeft, men weet hoe men de zaken moet aanpakken. Zoals bijvoorbeeld het raadplegen van CBN-adviezen, kunnen lezen van een codex etc. Het vraagoverschot in de auditwereld zorgt er met andere woorden mee voor dat auditbedrijven tijdens de aanwerving in mindere mate focussen op de kennis van de auditor.

De belangrijkste reden waarom auditkantoren niet langer enkel focussen op de kennis van een sollicitant, is het feit dat deze kennis bijgestuurd kan worden in tegenstelling tot persoonlijke kenmerken die moeilijker bij te sturen zijn. Het geven van opleidingen vanaf men begint binnen het auditberoep zorgt ervoor dat de junior auditor uiteindelijk over voldoende kennis zal beschikken om het beroep van externe auditor uit te voeren. Daarnaast zal het merendeel van het beroep van externe auditor ook *on the job* geleerd worden. Dit zorgt ervoor dat auditkantoren gedurende de selectieprocedure van een afgestuurde accountant ook zullen focussen op andere, persoonlijke, kenmerken en niet enkel op de kennis waarover men beschikt.

De verandering betreffende de toelatingsexamens tot de stage als revisor worden niet gezien als een signaal dat kennis van minder belang is. De respondenten benadrukken dat binnen het auditberoep kennis nog steeds even belangrijk is. De reden van de wetswijziging die door de respondenten wordt aangehaald, is de aantrekkelijkheid van het beroep als bedrijfsrevisor. Zij zien namelijk het versoepelen van de ingangsexamens als minder afschrikkend voor jongere personen om de stage aan te vatten. Hierdoor zou het IBR voornamelijk trachten om meer, en vooral jongere, personen tot het beroep van bedrijfsrevisor te laten toetreden. Er wordt namelijk aangegeven dat er op dit moment een tekort aan instroom tot bedrijfsrevisor is. De verandering is volgens de respondenten echter geen verbetering. Vooral omdat deze toelatingsexamens ondervonden worden als theoretisch, daar waar de stage en bijhorende evaluaties praktijkgericht zijn. Dit zorgt ervoor dat de opleiding alleen maar ingewikkelder wordt voor starters. De respondenten prefereren met andere woorden de toegang tot het beroep van externe auditor zoals die voor de wetswijziging van 7 december 2016 was.

4.3.2 Communicatievaardigheid

De communicatievaardigheden van de externe auditor blijken volgens de literatuur belangrijk te zijn bij de aanwerving. Dit komt doordat audit een beroep is waarin interactie met anderen noodzakelijk is om informatie te verkrijgen en zo de audit uit te voeren. Alle respondenten bevestigen dit en verklaren dat de communicatievaardigheden één van de belangrijkste kenmerken is waarmee men rekening houdt tijdens de aanwervingsprocedure van junior auditors. De focus ligt hier voornamelijk op de mondelinge communicatievaardigheden. Doordat men als auditor constant in contact staat

met zowel de klant als zijn eigen team, is het belangrijk dat men eerder van het extraverte type is. Het is voornamelijk belangrijk dat je als auditor durft praten in het team en vragen durft stellen aan zowel de klant als je collega's. Een introverte persoon zal het hiermee moeilijker hebben, waardoor het werk zich mogelijk zal ophopen tot het laatste moment. Het gevolg hiervan is dat er zich mogelijk open punten bij een auditopdracht vormen. Doordat men binnen de auditwereld met deadlines werkt, wilt men dit zoveel mogelijk vermijden. Daarom ligt de voorkeur vanuit de auditwereld bij extraverte personen. De respondenten geven echter aan dat het durven doorvragen vaak moeilijk is voor pas afgestudeerden, maar op termijn groeit doordat men meer zelfvertrouwen en gewoontes binnen het auditberoep heeft kunnen opbouwen. Daarnaast is het van belang dat de auditor op een correcte en professionele wijze communiceert met de klant. Bij deze mondelinge communicatie werd ook de kritische mindset aangehaald, deze zal verder besproken worden onder sectie 4.3.9. De communicatie naar de klant toe is ook een manier waarop auditkantoren het onderscheid proberen te maken ten opzichte van hun concurrenten. Wanneer een sollicitant al veel kennis van audit en boekhouden heeft maar eerder introvert is, zal deze minder snel aangeworven worden dan iemand die weinig kennis heeft maar extrovert is. Desalniettemin probeert men steeds een inschatting te maken in hoeverre die introverte persoon zich nog kan ontwikkelen betreffende zijn mondelinge communicatievaardigheden. Bij PKF-VMB haalt men aan dat de mondelinge communicatie mogelijk minder belangrijk wordt in de toekomst. Sommige organisatiestructuren dwingen een auditor namelijk om de auditwerkzaamheden vanop kantoor uit te voeren. Wanneer bijvoorbeeld de productie, boekhouding, servicecentrum, moedervenootschap etc. verspreid zijn over verschillende continenten, is het voor een kleiner auditkantoor moeilijker om de audit fysiek ter plaatse uit te voeren. Dit heeft tot gevolg dat de elektronische communicatie in zulke gevallen belangrijker wordt dan de mondelinge communicatie. De respondent geeft aan dat dit minder effectief is en op dit moment zeer beperkt voorkomt.

Betreffende de communicatie in team werd benadrukt dat het belangrijk is dat men op een duidelijke en efficiënte manier kan communiceren binnen het team. Men kan zo misverstanden binnen het team vermijden. Er wordt binnen een team gewerkt met verschillende personen van verschillende niveaus. Hierbij is de informatiestroom van het ene naar het andere niveau cruciaal. Wanneer er verkeerd gecommuniceerd wordt binnen het team, kan dit verkeerde verwachtingen opleveren hetgeen kan leiden tot een minder goede audit. Uit de bevragingen bleek dat grotere auditkantoren meer belang hechten aan communicatie in team. De voornaamste reden is dat grotere auditkantoren in grotere en meer wisselende teams werken, waardoor het belangrijker is dat iemand van nature goed in team kan functioneren. In sectie 4.3.3 wordt deze teamwerking verder besproken.

Betreffende het presenteren werd benadrukt dat dit enkel van belang is tijdens de zogenaamde *closing meeting*. Hierin levert men de auditopdracht op en geeft men de gevonden resultaten weer. Hierbij werd aangehaald dat het presenteren van deze *closing meeting* pas van belang is wanneer men verschillende jaren ervaring binnen audit heeft. Deze *closing meeting* gebeurt op een zeer collegiale wijze, waarbij er voornamelijk gediscussieerd wordt met de auditklant en niet zo zeer formeel gepresenteerd dient te worden. Voor een junior auditor zullen de prestatievaardigheden dus niet van belang zijn bij de aanwerving.

Betreffende mondelinge communicatie werden ook de taalvaardigheden aangehaald. De kennis van talen blijkt afhankelijk van de locatie en de grootte van het auditkantoor. Wanneer een auditkantoor in Brussel ligt, zal men meer nadruk leggen op de tweetaligheid. Terwijl een lokaal kantoor, dat bijvoorbeeld in Hasselt gevestigd is, geen nadruk op de tweetaligheid van de een pas afgestudeerde zal leggen. De kleinere auditkantoren verklaren dat zij vaak weinig internationale klanten hebben, waardoor de taalvaardigheid niet van belang is bij de aanwerving. Auditkantoren die onderdeel zijn van een internationaal netwerk, onder meer de Big 4, geven aan dat voor hun de kennis van Engels van belang is. Deze auditkantoren moeten namelijk rapporteren aan andere buitenlandse auditkantoren binnen hun netwerk. De Big 4 kantoren geven ook aan dat de interne communicatie en de opleidingen bij hun in het Engels gebeuren. Hierdoor zal bij hun ook steeds de kennis van Engels van belang is. Er werd wel aangehaald dat de kennis van Engels voornamelijk belangrijk is voor het schrijven van e-mails. Er wordt steeds benadrukt door de respondenten dat het gaat om een basiskennis van de talen omdat een groot deel *on the job* geleerd zal worden. Desalniettemin zal een sollicitant die meerdere talen vloeiend beheerst, altijd een voordeel hebben tijdens de sollicitatie.

De schriftelijke communicatievaardigheden bleken ook in de praktijk van belang te zijn, maar wel minder belangrijk dan de mondelinge communicatievaardigheden. De respondenten halen aan dat het correct gebruik van de e-mail van belang is voor een junior auditor. Toch wordt hier niet specifiek op getest, omdat men ervan uitgaat dat hooggeschoolde personen op een correcte manier kunnen communiceren via e-mail. De respondenten geven echter wel de voorkeur aan bellen met de klant. Dit is namelijk veel persoonlijker en zal sneller tot de gewenste informatie leiden. Correct taalgebruik in de werkdocumenten blijkt ook van belang te zijn voor een junior auditor. In de literatuur werd reeds aangehaald dat deze van belang zijn onder meer door de wettelijke rol die ze spelen. Dit werd dan ook bevestigd door alle respondenten. Opnieuw wordt aangehaald dat hier bij de aanwerving niet specifiek op getest wordt. Men gaat ervan uit dat men reeds over een basis aan schriftelijke vaardigheden beschikt. Bij EY benadrukt men dat deze schriftelijke communicatievaardigheden vaak niet voldoende zijn en dat deze tijdens het uitvoeren van het beroep op punt gesteld zullen worden.

4.3.3 Teamwerking

In de literatuur werd reeds aangehaald dat teamwerking een belangrijk aanwercingscriterium is binnen de auditwereld. Verschillende auditors zullen namelijk samen één auditopdracht uitvoeren waarbij de belangrijkheid, complexiteit en grootte van de opdracht de grootte van het team zal bepalen. Alle respondenten bevestigen dat auditopdrachten steeds in teamverband worden uitgevoerd. Deze teams variëren in grootte naargelang de auditopdracht. Hierbij is er een groot verschil tussen Big 4 en niet Big 4 kantoren. De Big 4 kantoren werken namelijk vaker met grotere teams dan niet Big 4 kantoren. Er wordt door de respondenten aangegeven dat het werken in team noodzakelijk is voor een junior auditor. Doordat er minder gefocust wordt op de kennis van de junior auditor bij de aanwerving, heeft een junior auditor bij de start begeleiding nodig om zijn taken uit te voeren en auditkennis en -vaardigheden op te doen. De respondenten halen aan dat het voornamelijk de communicatie in team is die bepaalt of iemand al dan niet goed functioneert in een team. Binnen het auditteam zal eenieder andere taken opgelegd krijgen en zal men nooit constant met het volledige auditteam aanwezig zijn. Vandaar is het belangrijk dat binnen het team alle informatie

gecommuniceerd wordt. Zo is het bijvoorbeeld voor een junior auditor zeer belangrijk dat hij durft communiceren wanneer hij een bepaalde taak niet afgewerkt krijgt. Het team kan dan op gepaste wijze reageren. Naast communicatie blijkt ook flexibiliteit binnen een team belangrijk. Het is zo dat men zelden verschillende auditopdrachten met exact dezelfde auditteams uitvoert. Doordat men telkens met verschillende personen dient samen te werken, is het belangrijk dat men als persoon hiermee overweg kan en zich leert aanpassen aan de mensen waarmee men samenwerkt. De ene persoon zal namelijk op een andere manier werken dan de andere. Binnen de Big 4 probeert men dit verschil te minimaliseren door te werken met auditmethodologieën. Hierdoor dient iedereen op dezelfde manier te werk te gaan. Daarnaast geeft de Big 4 aan dat door het groot aantal werknemers waarover zij beschikken, men de sterktes en zwaktes van verschillende personen kan matchen binnen één team. Op die manier kan men teams samenstellen waarin iedereen complementair aan elkaar is, maar er toch een diversiteit aan kennis, vaardigheden en persoonlijkheid aanwezig is. Alle auditkantoren geven wel aan dat ze steeds op zoek gaan naar personen die karakterieel binnen het bedrijf en auditteam passen.

De vaardigheid om in team te werken blijkt een belangrijke doorslag te geven tijdens de aanwervingsprocedure. Bij Grant Thornton zegt men bijvoorbeeld dat iemand die eerder een eenzaat is en daardoor moeilijk in teamverband kan werken, een veel kleinere kans heeft om aangeworven te worden. Men verklaart namelijk dat het moeilijk is om iemand die niet in teamverband kan werken, om te vormen tot een persoon die wel goed in teamverband kan werken. Tijdens de selectie van nieuwe auditkrachten blijkt dat er bij de Big 4 kantoren gebruik gemaakt wordt van groepsdiscussies. Ook bij BDO organiseert men een groepsdiscussie met verschillende sollicitanten. Tijdens deze groepsopdrachten kan men observeren hoe iemand in teamverband werkt. De andere niet Big 4 kantoren geven aan dat ook zij willen werken met groepsopdrachten zodat ze een beter zicht hebben op de teamwerking van een sollicitant, maar dat ze onvoldoende middelen en sollicitanten hebben om dit te doen.

4.3.4. Zelfstandigheid

Naast teamwerking blijkt uit de literatuur dat ook de zelfstandigheid van de externe auditor een belangrijke rol speelt. Zo zou iedereen binnen het team zijn eigen taak toebedeeld krijgen en eigen beslissingen moeten nemen. De respondenten bevestigen dat iedereen binnen het team zijn eigen taak heeft. Om die taak uit te voeren is een bepaalde mate van zelfstandigheid van belang. De respondenten benadrukken echter dat dit voor een junior auditor minder van toepassing is dan voor iemand op een hoger niveau. De zelfstandigheid van de junior auditor is beperkt. Dit doordat vooraf bepaald wordt wat de junior auditor dient te doen. Hoe hij tot een resultaat komt, wordt overgelaten aan zijn eigen creativiteit. Hierbij wordt hij altijd bijgestaan door een senior auditor. Zo stelt men bij Grant Thornton dat de zelfstandigheid samenhangt met de kennis die men heeft. Hoe meer kennis men heeft, hoe zelfstandiger men zal zijn en vice versa. De zelfstandigheid van een junior auditor zal met andere woorden eerder beperkt zijn. De andere respondenten bevestigen dat voor een junior auditor, de zelfstandigheid eerder beperkt is en dat deze altijd bijgestaan zal worden door een senior auditor. Het is pas vanaf het niveau van senior auditor dat de zelfstandigheid een belangrijke rol zal spelen binnen het auditberoep. In de beginjaren als externe auditor is het minder belangrijk dat men zelfstandig de problemen oplost, maar dat men ze communiceert naar anderen binnen het team. De

respondenten geven aan dat ze tijdens de selectieprocedures zullen polsen naar de mate waarin iemand zelfstandig is, maar dit zal nooit bepalend zijn voor het al dan niet aanwerven van een persoon. Zelfstandigheid is echter iets wat moet groeien door het auditberoep uit te voeren en op termijn al dan niet naar voor zal komen. Bij BDO geeft men wel aan dat sollicitanten die tijdens zijn studies een periode in het buitenland of op kot hebben doorgebracht, een hogere mate van zelfstandigheid tonen hetgeen een positieve invloed op hun toekomst heeft.

4.3.5. Leiderschap

In de literatuur werd aangehaald dat een auditor zich moet kunnen profileren als een potentiële leidinggevende. In de praktijk blijkt dat het leidinggevende niet als een belangrijk aanwervingscriterium aanzien wordt voor een pas afgestudeerde. Er wordt benadrukt dat het op termijn wel belangrijk is dat men leidinggevend is. Goed leidinggeven doet men door rekening te houden met zijn team, het team te motiveren, de juiste instructies om een bepaald resultaat te behalen op te leggen en de klant tevreden te stellen met de kwaliteit van het geleverde werk. Tijdens de selecties probeert men wel te bepalen of iemand het potentieel heeft om een leidinggevende rol te vervullen. Wanneer men dit potentieel al vanaf de aanwerving heeft, zal dit een pluspunt zijn. Het zal echter geen negatieve invloed hebben wanneer iemand geen leiderschaps capaciteiten toont tijdens de selectieprocedure. Het is volgens de respondenten immers moeilijk te voorspellen hoe leiderschaps capaciteiten groeien doorheen de jaren. Zo geeft men bij Finvision en Grant Thornton bijvoorbeeld aan dat men bewust geen vaste termijnen per functie heeft. Men kan zo op eigen tempo groeien binnen het bedrijf in functie van zijn eigen ontwikkelingen. Wanneer men wenst door te groeien binnen het bedrijf, is het echter wel noodzakelijk dat men leiding en initiatief durft nemen. Het is al vanaf de functie als senior auditor dat men zich dient te profileren als een leidinggevende. Hierbij zal men, zoals eerder aangehaald, de junior auditor moeten ondersteunen. Daarbij maakt men de planning van de junior op, controleert men het werk van de junior en zorgt men ervoor dat het gewenste resultaat behaald wordt.

EY, KPMG en PwC benadrukken dat naast leiderschap binnen de auditopdracht er ook leiderschap van de persoonlijke ontwikkeling is. Er wordt verwacht dat men zichzelf ontwikkelt en initiatief neemt om persoonlijke doelstellingen te behalen binnen de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat men vanaf het begin aangeeft waarheen men zijn carrière wenst te sturen. Zo kan men zich bijvoorbeeld focussen op specifieke kennisdomeinen binnen audit, rekrutering van nieuwe auditors, technologische vooruitgang binnen audit, educatie van collega's etc. Vanaf het moment dat men begint binnen audit, is het dus wel belangrijk dat men zijn eigen ontwikkeling in handen neemt. Hiernaar wordt gepolst door te bevragen wat de toekomstvisie van de sollicitant is. Deze persoonlijke groei wordt verder behandeld onder sectie 4.3.13.

4.3.6. IT-vaardigheid

Uit de literatuur blijkt dat de IT-vaardigheid van de externe auditor belangrijk is. Zowel het kunnen werken met het eigen IT-systeem als dat van de klant is van belang voor een externe auditor. De respondenten geven aan dat door de jaren heen het gebruik van IT effectief belangrijker geworden is binnen het beroep van externe auditor. Hierbij moet men inderdaad zowel met de IT-systemen van de klant als met het IT-systeem van het eigen auditbedrijf overweg kunnen. Er wordt wel

benadrukt dat het enkel belangrijk is dat men een bepaalde affiniteit heeft met IT en daardoor met deze IT-systemen overweg kan. Zo zal iemand die pas afgestudeerd is, nog nooit met het auditprogramma van het bedrijf gewerkt hebben. Door middel van opleidingen creëert men vertrouwen met het gebruikte auditprogramma. Betreffende het IT-systeem van de klant is het van belang dat men als externe auditor enige IT-affiniteit heeft. Tijdens de interim audit, die gedurende het boekjaar uitgevoerd wordt, dient men als externe auditor de complexiteit van het IT-systeem van de klant te bepalen. Wanneer deze niet complex is, moet men als externe auditor zelf het IT-systeem kunnen begrijpen en testen. Wanneer dit IT-systeem te complex is, zal men specifieke IT-experten binnen de organisatie moeten raadplegen.

Daarnaast wordt er door de respondenten bevestigd dat het gebruik van Excel en Word belangrijk is binnen het beroep van externe auditor. Hierbij is er voornamelijk de noodzaak dat men over een basis betreffende Excel beschikt. Excel wordt dagdagelijks gebruikt om berekeningen te maken, pivottabellen op te stellen, verticaal te zoeken tussen een grote hoeveelheid gegevens etc. Er wordt door de respondenten aangegeven dat pas afgestudeerden enorm weinig kennis hebben van Excel, ondanks dat dit een enorme meerwaarde is binnen het beroep van externe auditor. Hier wordt echter opnieuw benadrukt dat men dit zeer snel leert tijdens het uitoefenen van het beroep en dat er specifieke opleidingen gegeven worden om deze kennis bij te schaven of aan te leren. Het bezitten van deze vaardigheden betreffende Excel is daarom geen vereiste tijdens de aanwerving. Wel belangrijk is dat men het snel zal oppikken.

De respondenten geven aan dat de IT-vaardigheid binnen het auditberoep alleen maar zal toenemen in belang. Zo wordt er *Data and Analytics* binnen het auditberoep aangehaald, waarbij men evolueert naar een volledig automatische audit op basis van specifieke IT-systemen. Daarnaast blijken ook *general IT controls* zijn opmars te maken binnen het auditberoep. Hierbij probeert men het IT-systeem van de auditklant in kaart te brengen, zodat men een beter zicht heeft op hoe deze functioneert. Hierbij geven de auditkantoren aan dat dit in de toekomst tijdens een audit gebruikt zal worden. Op dit moment is men enkel bezig met de ontwikkeling van deze methoden. Hiervoor zoekt men specifieke IT-profielen waarvan aangegeven wordt dat deze zeer moeilijk te vinden zijn. Zo heeft men bijvoorbeeld binnen PwC een *audit transformation program* (ATP) team, hierin onderzoekt en ontwikkelt men continu de transformatie naar een geautomatiseerd auditproces. Voor deze specifieke IT-profielen zal de IT-vaardigheid effectief een belangrijk aanwervingscriterium zijn waarop men let. Voor andere profielen zal de IT-vaardigheid geen belangrijk aanwervingscriterium zijn, maar eerder een pluspunt. Pas afgestudeerden hebben de dag van vandaag voldoende affiniteit met IT, waarbij via opleidingen de vereiste IT-vaardigheden kunnen worden geoptimaliseerd. De respondenten benadrukken wel dat binnen enkele jaren die IT-vaardigheid een belangrijker aanwervingscriterium binnen het gehele auditberoep zal vormen. Toch verwacht men ook dat universiteiten meer en meer zullen inspelen op deze IT-vaardigheden, waardoor pas afgestudeerden over betere IT-vaardigheden zullen beschikken.

4.3.7. Timemanagement en stressbestendigheid

In de literatuur werd aangehaald dat timemanagement een belangrijk aspect binnen de auditwereld is. Men moet efficiënt en productief omgaan met de tijd, waarbij planning cruciaal is om een doelgerichte auditopdracht uit te voeren. De competitie tussen auditbedrijven zorgt voor een steeds

hogere tijdsdruk met als gevolg dat timemanagement belangrijker wordt binnen de auditwereld. Vandaar werd er in de literatuur gesteld dat timemanagement een onderdeel is van het ideale profiel van een afgestudeerde accountant. De respondenten bevestigen dat timemanagement effectief van groot belang is binnen de auditwereld. Het auditberoep is gekend voor het groot aantal deadlines die steeds gehaald dienen te worden. Daarnaast ontvangt de commissaris steeds een vaste auditvergoeding voor de auditopdracht. Hierdoor is het belangrijk dat men de auditopdracht volledig uitvoert zonder dat de gemaakte kosten, waarvan manuren het grootste deel vertegenwoordigen, de auditvergoeding overschrijden. Het gevolg hiervan is dat timemanagement een belangrijk aspect binnen het auditberoep is. In de praktijk blijkt dat timemanagement moeilijk toe te passen is door de drukke periodes waarin talloze onvoorziene gebeurtenissen zich voordoen. Voor pas afgestudeerden die toetreden tot de auditwereld, zal timemanagement minder belangrijk zijn. De planning wordt namelijk voor hun opgesteld, aangezien zij nog geen zicht hebben hoe het volledige auditproces gevoerd wordt. Naarmate men stijgt in de organisatie wordt timemanagement belangrijker. Enerzijds omdat men meer verantwoordelijkheid zal krijgen, waardoor men de planning van andere personen dient op te stellen. Anderzijds omdat men zelf verantwoordelijk is voor verschillende taken, waardoor ook timemanagement van de eigen werkzaamheden belangrijker wordt. Voor een junior auditor is timemanagement voornamelijk belangrijk om de opgelegde planning af te maken binnen de voorziene tijd, zodat open punten vermeden worden tijdens een auditopdracht. Hier wordt door respondenten opnieuw benadrukt dat de communicatie binnen het team belangrijk is wanneer men zijn planning niet kan afronden. Men moet dit namelijk communiceren binnen het team, zodat men hierop op een gepaste wijze kan reageren. Bij Van Havermaet wordt benadrukt dat voornamelijk het efficiënt omgaan met de tijd belangrijk is. Zo kan iemand perfect alles binnen de tijd afwerken, maar zal deze persoon een lagere kwaliteit afleveren. Terwijl een andere persoon een hoge kwaliteit zal afleveren, maar niet binnen de voorziene tijdspanne. Het is belangrijk dat er een middenweg gevonden wordt, zodat men efficiënt met zijn tijd omgaat en toch een minimum aan kwaliteit gegarandeerd wordt. Hierbij wordt aangehaald dat dit voornamelijk geleerd wordt *on the job* en door coaching. De respondenten geven aan dat timemanagement geen reden zal zijn om iemand niet aan te werven, aangezien dit via coaching bijgestuurd kan worden. Zo geeft men bij Finvision aan dat men sinds vorig jaar opleidingen geeft betreffende timemanagement, zodat men efficiënter met zijn tijd leert om te gaan.

Daarnaast werd in de literatuur ook aangehaald dat de stressbestendigheid van de externe auditor van belang is bij de aanwerving. De deadlines in de drukke auditperiode zorgen ervoor dat externe auditors geconfronteerd worden met een hoge mate van stress. De respondenten halen dan ook aan dat het belangrijk is dat een externe auditor op een goede manier omgaat met stress. Op elk niveau binnen de organisatie wordt men geconfronteerd met stress. De respondenten geven ook aan dat er de dag van vandaag meer aandacht besteed wordt aan hoe men stress moet managen om zo de gevolgen van stress, zoals bijvoorbeeld een burn-out, te vermijden. In de rol van junior auditor is de oorzaak van stress voornamelijk het afwerken van de opgelegde planning. Wanneer men groeit binnen het bedrijf zijn er nog andere, bijkomende oorzaken van stress zoals bijvoorbeeld het leiden van een team. Naarmate men ouder wordt, wordt aangegeven dan men sneller kan relativeren. Hierdoor kan men beter met stress omgaan. Daarnaast wordt er door Grant Thornton aangehaald dat junior auditors vroeger minder stress hadden dan junior auditors de dag van vandaag. Dit doordat

er nu een hogere werkdruk is en er veel meer verwacht wordt van de juniors auditors dan in het verleden. Onder meer bij Grant Thornton en Van Havermaet wordt er aangehaald dat de stressbestendigheid een belangrijk criterium is bij de aanwerving van een junior auditor. Stress wordt aanzien als iets dat heel persoonsgebonden is en moeilijk te sturen of te coachen is. Hierdoor zal een persoon die heel moeilijk omgaat met stress, minder snel aangeworven worden. Toch verklaart men bij PwC dat een persoon die niet stressbestendig is desondanks toch binnen de audit zal kunnen starten. Er wordt wel vermeld dat deze personen sneller het bedrijf zullen verlaten.

4.3.8. Locus of control

Vanuit de literatuur werd er verwacht dat auditbedrijven op zoek zijn naar personen met een interne *locus of control*, omdat deze personen meer controle zullen nemen over hun eigen acties en daardoor minder gevoelig zijn aan druk van derden. Volgens de respondenten kan men niet achterhalen tijdens een selectieprocedure of iemand effectief zal weerstaan aan de druk van een klant bij fouten of fraude. De respondenten kenden het begrip *locus of control* niet, maar definieerden deze eigenschap als initiatief nemen. Hierbij geven de respondenten aan dat ze steeds op zoek zijn naar personen die initiatief durven te nemen. Wanneer iemand eerder een volger in plaats van een initiatiefnemer zal zijn, zal deze de klant minder in vraag stellen. Hierdoor zal de geleverde auditkwaliteit mogelijk lager liggen. Het is belangrijk dat men er niet vanuit gaat dat alles zichzelf zal oplossen. Dit zal uiteindelijk zelden het geval zijn. Wanneer er bijvoorbeeld afspraken gemaakt zijn voor het aanleveren van informatie, moet je dit als externe auditor opvolgen en mag je er niet vanuit gaan dat alles in orde komt. De communicatie van de externe auditor wordt hierbij opnieuw aangehaald. Het is belangrijk dat bedenkingen of druk van derden gecommuniceerd worden binnen het auditteam. Dit maakt het onderscheid tussen een goede of minder goede externe auditor. Het is voor een junior auditor dan ook niet belangrijk dat men alles zelfstandig oplost, maar het wel communiceert met het team. Bij Deloitte verklaart men dat externe auditors vanaf het tweede jaar getriggerd worden om initiatief te tonen. Bij Grant Thornton is dit nu nog geen kenmerk dat aan bod komt tijdens de selectieprocedure, maar het is wel een kenmerk dat in de toekomst aan bod zou kunnen komen. Er wordt bij Van Havermaet wel aangehaald dat sollicitanten met extra curriculaire activiteiten mogelijks meer initiatief nemen, hetgeen aanzien wordt als een pluspunt.

4.3.9. Kritisch denkvermogen

Een nieuwsgierige en kritische houding aannemen betreffende informatie en gebeurtenissen die zich voordoen tijdens de auditopdracht is volgens de literatuur van belang voor een externe auditor. Een externe auditor met een kritische ingesteldheid zal namelijk een grotere kans hebben om fouten te detecteren. Ook in de Belgische wetgeving wordt benadrukt dat een externe auditor een professioneel-kritische instelling moet aannemen. De respondenten bevestigen dat het kritisch denkvermogen een belangrijk kenmerk is van de externe auditor, mogelijks zelfs het meest belangrijke kenmerk. Als externe auditor is het cruciaal dat men de verkregen informatie niet zomaar voor waar aanneemt, maar doorvraagt om zo de correctheid van de informatie te controleren. Men merkt dat het voor pas afgestudeerden moeilijk is om door te vragen wanneer men informatie van de klant krijgt. Daarnaast moet men ook kritisch zijn voor de controles die men uitvoert. Zo moet men steeds op zoek naar andere methoden om een gewenst resultaat te bekomen en mag men niet jaar na jaar exact dezelfde controles uitvoeren. Men moet er ook steeds vanuit gaan dat iets fout is

om het daarna te controleren. Bij EY haalt men aan dat pas afgestudeerden soms te sceptisch kunnen zijn. Zij hebben nog geen zicht op het volledige auditproces en zien daarom bijvoorbeeld overal fraude in. Wanneer ze alle informatie te kritisch behandelen, zou dit de deadline van de auditopdracht in gevaar kunnen brengen. Vandaar dat men bij EY benadrukt dat het belangrijk is om nieuwe starters hierin te begeleiden.

De kritische ingesteldheid blijkt zeer persoonsafhankelijk te zijn. Sommige personen bezitten een kritische ingesteldheid terwijl andere deze niet hebben. Doordat het zeer moeilijk is om een kritische ingesteldheid aan te leren, zal dit één van de belangrijkste aanwervingscriteria zijn voor een afgestudeerde accountant. De professioneel-kritische ingesteldheid neemt toe naarmate men meer kennis en ervaring binnen het auditberoep heeft. Een persoon die meer kennis heeft, zal kritischer zijn aangezien die persoon meer kennis heeft om de dingen in vraag te stellen. Desalniettemin moet een persoon van nature kritisch ingesteld zijn. Bij PwC haalt men aan dat de professioneel-kritische instelling door de technologische vooruitgang steeds belangrijker wordt. Het repetitief werk van de auditopdracht wordt gedigitaliseerd. Terwijl het kritische denkwerk niet gedigitaliseerd kan worden. Hierdoor zal een externe auditor zich meer moeten focussen op het kritisch behandelen van de resultaten met als gevolg dat de professioneel-kritische instelling een zeer belangrijk aanwervingscriterium is. Bij de Big 4 wordt aangehaald dat tijdens de groepsopdracht signalen naar boven kunnen komen of iemand al dan niet kritisch ingesteld is. De andere respondenten, niet Big 4 kantoren, geven aan dat het vaak moeilijk is om te bepalen of iemand al dan niet kritisch ingesteld is. Vandaar dat men onder meer bij Van Havermaet in de toekomst ook wenst te werken met groepsopdrachten tijdens de selectieprocedures, zodat men een beter zicht heeft of iemand kritisch ingesteld is of niet.

4.3.10. Probleemoplossend denken

Het probleemoplossend denken is volgens de literatuur een belangrijk kenmerk van de externe auditor, waarbij de focus ligt op het divergerend en convergerend denken. Eerst moet een auditor divergerend denken, zodat hij alle mogelijkheden identificeert. Daarna dient de externe auditor convergerend te denken, hierbij focust hij op één enkele mogelijkheid. Er wordt door de respondenten aangehaald dat het voor een externe auditor belangrijk is om over goede vaardigheden betreffende probleemoplossend denken te beschikken. Wanneer er zich problemen voordoen of er vragen van de klant zijn, is het belangrijk dat men deze als externe auditor oplost. Hoe men deze oplost, namelijk divergerend en/of convergerend, hangt van situatie tot situatie af. Bepaalde problemen zullen maar één oplossing hebben, waardoor enkel het convergerend denken van belang is. Terwijl bij andere, moeilijkere problemen de externe auditor wel eerst divergerend te werk moet gaan om daarna, op basis van convergerend denken, de meest efficiënte oplossing te kiezen. Door de respondenten wordt ook de creativiteit aangehaald wanneer men problemen dient op te lossen. Er kunnen zich een omvangrijk aantal problemen voordoen die telkens op verschillende wijze opgelost kunnen worden. Hierbij wordt vooraf niet bepaald hoe men bepaalde problemen oplost. Daarom moet de externe auditor creativiteit tonen om alle problemen op te lossen. De respondenten halen aan dat het oplossen van problemen voor een junior auditor dus van minder belang is. Dit is namelijk de verantwoordelijkheid van personen op hogere niveaus binnen de organisatie. Van een junior auditor wordt er enkel verwacht dat hij de problemen vaststelt en deze communiceert naar

personen op een hoger niveau binnen de organisatie. Naarmate men groeit binnen de organisatie, wordt het oplossen van problemen dus belangrijker. Zo wordt er bij PKF-VMB aangegeven dat junior auditors de onderdelen van de audit toegewezen krijgen waar zich een minimaal aantal problemen zal voordoen. Hierdoor zal een junior auditor geen of weinig problemen moeten oplossen. Het probleemoplossend denken zal tijdens de aanwervingsprocedure dus geen doorslaggevende factor zijn. Enerzijds omdat het niet belangrijk is voor de junior auditor en anderzijds omdat men dit leert toepassen doorheen de jaren.

4.3.11. Besluitvorming

De besluitvorming van de externe auditor zou van belang zijn wanneer men van divergerend naar convergerend denken overgaat. Echter werd in de literatuur aangehaald dat vaardigheden betreffende besluitvorming slechts van belang zijn wanneer men zich op een hoger niveau bevindt binnen het auditkantoor. De respondenten bevestigen dat de besluitvorming pas belangrijk wordt wanneer men binnen de organisatie groeit. In het begin zal de junior auditor namelijk vooral veldwerk uitvoeren, waarbij personen op het hogere niveau de beslissingen nemen. Desalniettemin zal men als junior auditor toch in beperkte mate beslissingen moeten nemen. Zo zal men bijvoorbeeld altijd een conclusie moeten vormen na een uitgevoerde controle. Bij Finvision benadrukt men dat wanneer een junior auditor geen conclusie durft te trekken na een bepaalde controle, hij op termijn ook niet zal beschikken over de nodige besluitvormingsvaardigheden die men als externe auditor nodig zal hebben. Dit wordt ook bij Grant Thornton aangegeven, waarbij men ook specifiek zal testen of iemand beslissingen zal nemen of niet. Dit kan een doorslaggevende factor zijn tijdens de sollicitatie. Achteraf kan deze besluitvaardigheid namelijk nog maar beperkt bijgestuurd worden. Vandaar dat tijdens de aanwervingsprocedure de besluitvorming toch als belangrijk aanzien wordt.

4.3.12. Ethische waarden

In de literatuur werd aangehaald dat ethische waarden van belang zijn binnen het auditberoep. Uit de bevragingen bleek dat ethische waarden effectief van belang zijn voor de externe auditor. Een auditor is steeds bezig met gevoelige informatie over onder meer lonen, gelden, concurrentievoordelen ten opzichte van derden etc. Met deze vertrouwelijke informatie dient een auditor op een gepaste wijze om te gaan, hierbij dient men te beschikken over ethische waarden. Zo dient een externe auditor ook steeds te verklaren dat hij op een ethische wijze handelt. Bij PwC heeft men bijvoorbeeld een systeem waarbij elk teamlid, die iets onethisch ervaart, de mogelijkheid heeft om dit anoniem door te geven. Dit *whistleblower*-systeem is geïmplementeerd om ervoor te zorgen dat de ethische waarden tijdens de auditopdracht in bepaalde mate gegarandeerd kunnen worden.

Het op een ethische en gedisciplineerde wijze omgaan met informatie blijkt dus van belang te zijn binnen het auditberoep, maar het ethisch handelen op zich is iets wat zeer moeilijk gepeild kan worden. De respondenten geven dan ook dat hier niet specifiek op gelet wordt tijdens de aanwerving. De ethische waarden komen bijna altijd in de praktijk automatisch naar voren tijdens het uitoefenen van het auditberoep. Men verwacht met andere woorden dat iemand op een ethische wijze zal functioneren, indien dit niet het geval is, zal men deze persoon hierop attent maken. Bij KPMG gaf men echter wel aan dat sommige sollicitanten een hoge mate van ethische waarden vertonen. Dit blijkt vaak uit hun motivatie voor het auditberoep. Sommige personen willen het beroep van externe

auditor uitvoeren uit ethische verantwoordelijkheid. Zij willen namelijk fraude detecteren om het een halt toe te roepen en zo de maatschappij positief te verbeteren. Daarnaast gaf men bij Deloitte ook aan dat in de selectieprocedure de sociale media van kandidaten geraadpleegd wordt. Hierbij ligt de focus voornamelijk op het ethische aspect van het beroep, waarbij de externe auditor een voorbeeldfunctie heeft. Opvallend is dat één niet Big 4 kantoor aangeeft dat in bepaalde situaties de commerciële aspecten kunnen primeren op het ethische aspect. Mogelijks is dit omdat kleinere auditkantoren het moeilijker hebben om te overleven binnen de competitieve auditwereld.

4.3.13. Behoeftte om persoonlijk te groeien

Tot slot werd in de literatuur de behoefte om persoonlijk te groeien besproken. Binnen de auditwereld zou een persoon met een lagere behoefte om persoonlijk te groeien beter passen. Wanneer iemand een hoge behoefte heeft om persoonlijk te groeien, zou deze het bedrijf namelijk vroegtijdig verlaten. Binnen de Big 4 geeft men aan dat men op zoek is naar personen die een bepaalde groei willen behalen. Bij zowel de Big 4 auditkantoren als BDO is er geen mogelijkheid om langere tijd op eenzelfde niveau te blijven, vandaar dat men steeds zoekt naar mensen die door willen groeien. Dit is ook een van de redenen waarom hun carrièrepad transparant wordt voorgesteld. Op deze manier weet de sollicitant wat hem te wachten staat en weet hij ook wat er verwacht wordt vanuit het auditkantoor. Hierdoor proberen de auditkantoren ervoor te zorgen dat de ambitie van de personen die toetreden, overeenstemt met het opgelegde carrièrepad. Daarnaast geeft men bij EY en PwC aan dat men niet op zoek is naar mensen die op héél korte termijn al beslissingen willen nemen en een leidinggevende functie willen bekleden. Het is volgens hun namelijk cruciaal dat je het standaardtraject doorloopt zodat men voldoende achtergrondkennis en ervaring heeft om een leidinggevende functie in te vullen. Personen die te snel leiding willen nemen zullen het bedrijf dan ook sneller (moeten) verlaten.

De niet Big 4 auditkantoren geven aan dat ook zij op zoek zijn naar personen met ambitie, maar dat het voor hun moeilijk is om ambitieuze personen aan te trekken. Mensen die ambitieus zijn binnen de auditwereld zouden namelijk eerder geneigd zijn om bij een Big 4 auditkantoor te starten. Op termijn ziet men echter wel dat ambitieuze personen die binnen een Big 4 auditkantoor begonnen zijn, uitstromen naar kleinere auditkantoren. De reden die hiervoor gegeven wordt, is dat deze personen niet voldoende mogelijkheden hebben om door te groeien binnen een Big 4 auditkantoor. Daardoor verlaten zij een groter auditkantoor om hun ambities te verwezenlijken bij een kleiner auditkantoor. De respondent bij Finvision bevestigt dit. Hijzelf was gestart bij een Big 4 auditkantoor maar had na enkele jaren het gevoel dat zijn doorgroeimogelijkheden eerder beperkt waren. Hierdoor heeft hij de stap gezet om dit Big 4 auditkantoor te verlaten en bij een kleiner auditkantoor zijn ambities te verwezenlijken. Er wordt ook aangegeven dat personen met een lagere behoefte om persoonlijk te groeien eerder naar een niet Big 4 kantoor zullen gaan, omdat men hier vaak niet de verplichting heeft om een vast carrièrepad te volgen. Zo geeft men bij Foederer aan dat men steeds tracht een groep van personen samen te stellen met zowel een hoge als lage behoefte om persoonlijk te groeien. Men heeft namelijk ook mensen nodig die het technische aspect van de audit willen blijven uitvoeren, zodat men op deze manier een vertrouwensband met de klant kan opbouwen. Dit is volgens hun een meerwaarde in vergelijking met de concurrentie.

Heel wat mensen starten binnen de auditwereld, omdat audit gezien wordt als een ervaring die na enkele jaren opportuniteiten creëert binnen de financiële wereld. Het aantal mensen dat ambitie heeft binnen de auditwereld en meteen voor de titel van revisor wilt gaan, is eerder beperkt. De ambitie die personen binnen de auditwereld zullen hebben, zal dus pas op termijn duidelijk worden. Desalniettemin is men steeds op zoek naar personen met ambitie al dan niet binnen de auditwereld. Mensen die ambitieus zijn, zullen namelijk extra inspanningen leveren. Zo zal iemand die ambitieus is eerder overwerken dan iemand die niet ambitieus is. De respondenten spreken hier met andere woorden de literatuur deels tegen. Personen met een lagere behoefte om persoonlijk te groeien zijn niet de personen die men binnen de auditwereld wenst aan te werven. Desalniettemin wenst men ook geen personen aan te werven die een te hoge behoefte hebben om te groeien. Wel blijkt dat personen met een lagere behoefte om persoonlijk te groeien eerder bij een niet Big 4 auditkantoor zullen starten.

4.3.14 Andere kenmerken niet aangehaald in de literatuur

Naast de kenmerken die reeds in de literatuurstudie aangehaald werden, zijn er ook een aantal andere kenmerken die aan bod gekomen zijn tijdens de interviews. Een ander belangrijk aanwervingscriterium in de praktijk blijkt de bereidheid van een afgestudeerde accountant om het auditberoep uit te voeren. Doordat er binnen audit piekperiodes zijn, is het cruciaal dat personen bereid zijn om hierin overuren te maken. Daarnaast wordt er ook aangegeven dat men bereid moet zijn om grote afstanden af te leggen. Een auditopdracht gebeurt steeds bij de klant, waardoor men de verplaatsing moet maken naar de klant. Het is dus belangrijk dat een sollicitant bereid is om deze afstanden af te leggen. Het hebben van een rijbewijs is dan ook absoluut een must binnen het auditberoep. De respondenten benadrukken dat een sollicitant ook bereid moet zijn om een controlefunctie uit te voeren. In het auditberoep zal men geleverd werk controleren in plaats van het zelf uit te voeren. Dit zorgt ervoor dat je andere personen die het werk geleverd hebben, moet wijzen op eventuele fouten zonder de vertrouwensband te beschadigen. Sommige personen zijn minder geschikt voor zulke controlerende functie waardoor ze eerder binnen accountancy passen. Tot slot is het ook belangrijk dat men bereid is om steeds bij te leren. Richtlijnen, regelgeving, boekhoudnormen etc. zullen steeds wijzigen. Vandaar dat het cruciaal is dat een externe auditor bereid is om zich steeds bij te scholen. Ook het verder studeren voor een titel als bedrijfsrevisor wordt aanzien als een pluspunt tijdens de aanwerving van een externe auditor.

Ook de motivatie van de sollicitant wordt tijdens de aanwerving als belangrijk geacht. Een sollicitant die gemotiveerd is, zal extra inspanningen willen leveren. Deze extra inspanning zijn tijdens het drukke auditseizoen van belang. Voor de auditkantoren is dus een hoge motivatie van belang. Het bepaalt namelijk mee of iemand al dan niet zal doorgroeien in het auditberoep. Ook voor personen met een niet-economische achtergrond is deze motivatie de drijfveer om toe te treden tot het beroep van externe auditor en de mogelijke achterstand die het heeft ten opzichte van personen met een economische achtergrond weg te werken. Deze motivatie blijkt voornamelijk wanneer een sollicitant reeds kennis heeft met betrekking tot het auditberoep.

Het logisch redeneren is een ander aanwervingscriterium dat aangehaald wordt door de respondenten. De externe auditor moet tijdens de auditopdracht verbanden kunnen leggen tussen de financiële gegevens van de auditklant en de huidige economie. De externe auditor zal aan een

wijziging een logische verklaring geven die hij vervolgens zal testen. Dit wordt ook wel inductief redenen genoemd. Het is voor een externe auditor dus van belang dat men logische verbanden tussen de cijfergegevens kan leggen. Wanneer een sollicitant niet logisch kan redeneren, zal deze minder snel aangenomen worden binnen de auditwereld.

Door de respondenten wordt ook een helicopterview aanzien als een belangrijk aanwervingscriterium van een externe auditor. Bij audit werkt men met een bepaalde materialiteit. De fouten in de financiële overzichten die zich boven deze materialiteit bevinden, dient een externe auditor te corrigeren. Deze fouten zouden namelijk de beslissingen van externe gebruikers, op basis van de financiële overzichten, beïnvloeden. Voor een externe auditor is het daarom belangrijk om het geheel te bekijken. Wanneer er uit dit geheel bepaalde delen als risicovol beschouwd worden met betrekking tot de materialiteit, dient de auditor deze uiteraard wel in detail te bekijken. Het is dus niet zo dat een externe auditor steeds alles tot in het detail moet controleren. Bij onder meer PwC tracht men effectief tijdens de aanwerving te achterhalen of een sollicitant over een helicopterview beschikt of niet.

Tot slot zijn er kenmerken die specifiek zijn voor elk auditkantoor. Auditkantoren proberen zich op bepaalde punten te differentiëren van de concurrentie, waardoor deze punten ook belangrijk zijn tijdens de aanwerving van een afgestudeerde accountant. Zo geeft men bij PFK-VMB aan dat men personen zoekt die een goede helpende hand zijn voor hun cliënteel. Bij KPMG zoekt men dan weer personen die een impact kunnen maken op de strategie van het bedrijf. Dit zijn kenmerken die specifiek verschillen van auditkantoor tot auditkantoor en ook een invloed zullen hebben op de aanwerving van een afgestudeerde accountant.

4.3.15. Belangrijkheid van de aanwervingscriteria

Naast de vragen gesteld tijdens het interview, werd er aan de respondenten gevraagd om de kenmerken te labelen naar gelang belangrijkheid en een rangorde op te stellen van de verschillende aanwervingscriteria die in de literatuur werden aangehaald. Hierbij moet benadrukt worden dat deze enkel gebruikt worden om een indicatie op te maken van hoe belangrijk de verschillende aanwervingscriteria uit de literatuur in praktijk blijken te zijn. Door het beperkt aantal responses moet er voorzichtig omgesprongen worden met een generalisatie van deze data tot de volledige populatie. Eerst en vooral werd er aan elke respondent gevraagd om voor de verschillende aanwervingscriteria te bepalen of dit: helemaal niet belangrijk, niet erg belangrijk, redelijk belangrijk, zeer belangrijk of uitermate belangrijk zijn bij de aanwerving van een afgestuurde accountant. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in tabel 3. Hierin wordt weergegeven hoeveel procent van de respondenten welke belangrijkheid hebben toegekend aan elk aanwervingscriterium. De verschillende aanwervingscriteria zijn opgesomd op basis van de belangrijkheid die gegeven werd. Het aanwervingscriterium dat als eerste staat, is procentueel gezien het meest als uitermate belangrijk aangeduid, het tweede aanwervingscriterium werd procentueel gezien het tweede meeste als uitermate belangrijk aangeduid etc. Op deze manier wordt ook meteen duidelijk welke aanwervingscriteria belangrijker worden geacht.

	Helemaal niet belangrijk	Niet erg belangrijk	Redelijk belangrijk	Zeer belangrijk	Uitermate belangrijk
Kritisch denken	0%	0%	0%	40%	60%
Ethische waarden	10%	0%	10%	50%	30%
Teamwerking	0%	0%	10%	70%	20%
Stressbestendigheid	0%	0%	40%	40%	20%
Communicatievaardigheid (mondeling)	0%	0%	10%	80%	10%
Interne locus of control	0%	0%	30%	60%	10%
Probleemoplossend denken	0%	20%	20%	50%	10%
IT-vaardigheid	0%	10%	40%	40%	10%
Timemanagement	0%	0%	60%	30%	10%
Zelfstandigheid	10%	0%	40%	50%	0%
Besluitvorming	30%	10%	10%	50%	0%
Kennis	10%	30%	20%	40%	0%
Communicatievaardigheid (schriftelijk)	0%	10%	60%	30%	0%
Behoefte om persoonlijk te groeien	20%	0%	50%	30%	0%
Leiderschap	0%	30%	60%	10%	0%

Tabel 3: Belangrijkheid van de aanwervingscriteria in procenten (n=10)

De respondenten zijn het betreffende kritisch denken met elkaar eens dat dit één van de belangrijkste aanwervingscriteria is. Zestig procent van de respondenten geeft maar liefst aan dat dit uitermate belangrijk is en veertig procent geeft aan dat dit zeer belangrijk is tijdens de aanwerving. Ook de ethische waarden blijken van belang te zijn bij de aanwerving. Dertig procent van de respondenten geeft aan dat ethische waarden uitermate belangrijk zijn en vijftig procent geeft aan dat dit zeer belangrijk is tijdens de aanwerving. Betreffende teamwerking geeft twintig procent van de respondenten aan dat dit een uitermate belangrijk aanwervingscriterium is en zeventig procent geeft aan dat dit een zeer belangrijk aanwervingscriterium is. Dit blijkt dus ook een belangrijk aanwervingscriterium te zijn volgens de respondenten. Daarnaast geeft twintig procent van de respondenten aan dat stressbestendigheid uitermate belangrijk is bij de aanwerving. Voor veertig procent van de respondenten is dit zeer belangrijk. Voor de respondenten blijkt stressbestendigheid dus van belang te zijn bij de aanwerving. Ook betreffende de mondelinge communicatievaardigheden is er duidelijk overeenstemming tussen alle respondenten. Zo vindt maar liefst tachtig procent van de respondenten de mondelinge communicatie zeer belangrijk bij de aanwerving. Ook een interne *locus of control* blijkt van belang te zijn bij de aanwerving, aangezien tien procent van de respondenten het uitermate belangrijk vindt en zestig procent van de respondenten dit zeer belangrijk vindt tijdens de aanwerving.

De andere aanwervingscriteria blijken van minder belang te zijn bij de aanwerving of er is onenigheid tussen de respondenten betreffende de belangrijkheid. Zo is er bijvoorbeeld onenigheid betreffende probleemoplossend denken. Vijftig procent van de respondenten vindt dit zeer belangrijk, terwijl veertig procent aangeeft dat dit niet erg belangrijk is of redelijk belangrijk is bij de aanwerving. Daarnaast geeft maar veertig procent van de respondenten aan dat de IT-vaardigheid redelijk belangrijk is tijdens de aanwerving. Tien procent geeft aan dat dit niet erg belangrijk is bij de aanwerving van een afgestudeerde accountant. Betreffende timemanagement geeft zestig procent aan dat dit redelijk belangrijk. Ook zelfstandigheid blijkt minder van belang te zijn bij de aanwerving. Zo geeft veertig procent van de respondenten aan dat dit bij de aanwerving redelijk belangrijk geacht wordt en tien procent dat dit helemaal niet belangrijk is. Qua besluitvorming geeft dertig procent van de respondenten aan dat dit helemaal niet belangrijk is tijdens de aanwerving, terwijl vijftig procent van de respondenten aangeeft dit zeer belangrijk te vinden bij de aanwerving. Betreffende besluitvorming is er dus onenigheid tussen de respondenten. Wanneer er gekeken wordt naar kennis, blijkt dat niemand van de respondenten dit een uitermate belangrijk aanwervingscriterium vindt. Toch vindt veertig procent van de respondenten kennis zeer belangrijk tijdens de aanwerving, terwijl tien procent het helemaal niet belangrijk vindt en dertig procent het niet erg belangrijk vindt tijdens de aanwerving. Er is dus ook onenigheid tussen de respondenten met betrekking tot kennis. De schriftelijke communicatievaardigheden blijken van minder van belang te zijn bij de aanwerving. Toch geeft nog zestig procent van de respondenten aan dat deze redelijk belangrijk zijn bij de aanwerving. Onenigheid is er ook te vinden tussen de respondenten met betrekking tot de behoefte om persoonlijk te groeien. Twintig procent van de respondenten geeft aan dat dit helemaal niet belangrijk is, terwijl dertig procent aangeeft dat dit zeer belangrijk is bij de aanwerving. Betreffende leiderschap lijken de respondenten het erover eens dat dit bij de aanwerving minder belangrijk is. Zo geeft dertig procent aan dat leiderschap niet erg belangrijk is en zestig procent dat dit redelijk belangrijk is bij de aanwerving.

Daarnaast werd er ook aan de respondenten gevraagd om alle aanwervingscriteria te rang ordenen van 1 tot en met 14. Hierbij was 1 het meest belangrijke aanwervingscriterium, 2 het tweede meest belangrijke kenmerken etc. Hierdoor werden de respondenten gedwongen om een keuze te maken tussen de verschillende aanwervingscriteria, waardoor er een beter zicht is op welke aanwervingscriterium als meest belangrijk geacht worden vanuit de auditwereld. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in tabel 4.

Aanwervingscriterium	Gemiddelde score
1. Kritisch denken	3,40
2. Teamwerking	5,10
3. Communicatievaardigheid (mondeling)	5,20
4. Stressbestendigheid	6,10
5. Probleemoplossend denken	6,40
6. Zelfstandigheid	7,60
7. IT-vaardigheid	8,10
8. Timemanagement	8,10
9. Ethische waarden	8,10

10. Interne locus of control	8,50
11. Kennis	9,20
12. Communicatievaardigheid (schriftelijk)	9,40
13. Besluitvorming	11,00
14. Behoeftte om persoonlijk te groeien	11,60
15. Leiderschap	12,20

Tabel 4: Rangorde van de gemiddelde score van de verschillende aanwervingscriteria (n=10)

In tabel 4 zijn de verschillende aanwervingscriteria geordend van belangrijk naar minder belangrijk. Met een gemiddelde van 3,40 blijkt dat het kritisch denken duidelijk het meest belangrijke aanwervingscriterium te zijn. Het tweede belangrijkste kenmerk blijkt de teamwerking met een gemiddelde score van 5,10. Mondelinge communicatievaardigheden staat op een derde plaats met een gemiddelde score van 5,20. De schriftelijke communicatievaardigheden blijken echter veel minder van belang te zijn tijdens de aanwerving met een gemiddelde score van 9,40 staat deze namelijk pas op een twaalfde plaats. Op een vierde plaats staat stressbestendigheid gevolgd door probleemoplossend denken, zelfstandigheid, IT-vaardigheid en timemanagement. Ondanks het feit dat dertig procent van de respondenten aangaf dat de ethische waarden uitermate belangrijk zijn bij de aanwerving (zie tabel 3), komt deze in rangorde pas op een negende plaats met een gemiddelde score van 8,10. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze van belang is, maar in werkelijkheid niet altijd te meten valt. Ook de interne *locus of control* waarvan maar liefst zestig procent van de respondenten aangaf dat deze zeer belangrijk is bij de aanwerving (zie tabel 3), blijkt in de rangorde pas op een tiende plaats te staan. Dit valt mogelijk ook te verklaren door het feit dat het wel belangrijk is bij de aanwerving, maar in praktijk niet altijd te achterhalen is. Opvallend is dat kennis pas op een elfde plaats staat met een gemiddelde van 9,20. Hiermee wordt hetgeen in de literatuur en de interviews naar boven kwam betreffende kennis, namelijk dat dit bij de aanwerving van minder belang is, bevestigd. De besluitvorming en leiderschap, respectievelijk dertiende en vijftiende, zijn ook van minder belang bij de aanwerving. Dit wordt verklaard door het feit dat dit pas na enkele jaren van belang is binnen het auditberoep. Ook het feit dat de behoefte om persoonlijk te groeien met een gemiddelde van 11,60 op een veertiende plaats staat, bevestigt de literatuur. Binnen de auditwereld zal men namelijk niet zozeer op zoek gaan naar mensen die veel ambitie hebben, maar eerder mensen die een gezonde dosis aan ambitie hebben. Vandaar dat de behoefte om persoonlijk te groeien op een lagere positie staat.

Tabel 5 geeft een vergelijking weer tussen de aanwervingscriteria die belangrijk zijn voor respondenten met een ervaring van 10 jaar of lager en de respondenten die meer dan 10 jaar ervaring binnen het auditberoep hebben. Deze vergelijking werd gemaakt om te achterhalen of de respondenten die langer in het auditberoep zitten een andere belangrijkheid toekennen aan de aanwervingscriteria van een afgestuurde accountant dan personen die minder lang in het auditberoep zitten. Op deze manier kan er mogelijks ook een indicatie gevonden worden omtrent de evolutie van aanwervingscriteria.

Panel A: Minder dan of gelijk aan 10 jaar ervaring m.b.t. het auditberoep (n=4)

Aanwervingscriterium	Gemiddelde score
1. Kritisch denken	2,50
2. Teamwerking	5,00
3. Communicatievaardigheid (mondeling)	6,25
4. IT-vaardigheid	6,25
5. Stressbestendigheid	6,75
6. Timemanagement	7,00
7. Probleemoplossend denken	7,50
8. Interne locus of control	7,75
9. Zelfstandigheid	8,75
10. Communicatievaardigheid (schriftelijk)	9,00
11. Ethische waarden	9,25
12. Besluitvorming	9,50
13. Kennis	10,75
14. Behoeftte om persoonlijk te groeien	11,50
15. Leiderschap	12,25

Panel B: Meer dan 10 jaar ervaring m.b.t. het auditberoep (n=6)

Aanwervingscriterium	Gemiddelde score
1. Kritisch denken	4,00
2. Communicatievaardigheid (mondeling)	4,50
3. Teamwerking	5,17
4. Stressbestendigheid	5,67
5. Probleemoplossend denken	5,67
6. Zelfstandigheid	6,83
7. Ethische waarden	7,33
8. Kennis	8,17
9. Timemanagement	8,83
10. Interne locus of control	9,00
11. IT-vaardigheid	9,33
12. Communicatievaardigheid (schriftelijk)	9,67
13. Behoeftte om persoonlijk te groeien	11,67
14. Besluitvorming	12,00
15. Leiderschap	12,17

Tabel 5: Rangorde van de gemiddelde score van de verschillende aanwervingscriteria (minder of gelijk aan 10 jaar ervaring m.b.t. auditberoep vs. meer dan 10 jaar ervaring m.b.t. auditberoep)

De belangrijkheid van de aanwervingscriteria blijkt grotendeels overeen te stemmen. Het val meteen op dat bij beide groepen het kritisch denken op plaats één staat, gevolgd door ofwel teamwerking ofwel de mondelinge communicatievaardigheid. Dit toont opnieuw aan dat deze drie kenmerken als belangrijk worden geacht bij de aanwerving van een afgestuurde accountant. Wat wel opvalt is het verschil betreffende kennis. Bij de personen met 10 jaar of minder ervaring staat kennis pas op de dertiende plaats. Terwijl dat kennis bij de personen met meer dan 10 jaar ervaring op een achtste plaats staat. Eén van de verklaringen hiervoor is dat vroeger kennis effectief belangrijker was bij de aanwerving dan nu. Hierdoor zullen personen die langer in het auditberoep actief zijn, eerder geneigd zijn om kennis als belangrijker aanwervingscriterium te laten doorwegen. Opvallend is ook het verschil betreffende IT-vaardigheid. Zo blijken personen die minder ervaring in het auditberoep hebben, IT-vaardigheid op een vierde plaats te zetten. Personen met meer dan 10 jaar ervaring zetten de IT-vaardigheid pas op een elfde plaats. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat de jongere generatie steeds meer gebruik dient te maken van IT tijdens de audit en daardoor ook het idee heeft dat IT in de toekomst alleen maar belangrijker zal worden binnen het auditberoep. Vandaar dat personen met minder ervaring binnen het auditberoep de IT-vaardigheid belangrijker vinden bij de aanwerving van pas afgestudeerde accountant. Opvallend is ook het verschil betreffende ethische waarden. De respondenten met minder ervaring zetten de ethische waarden pas op een elfde plaats in tegenstelling tot een zevende plaats bij de respondenten met meer ervaring. Een mogelijke reden

die hiervoor aan bod kwam, is het feit dat personen die langer in het beroep zitten een hogere functie zullen bekleden. Die hogere functie gaat gepaard met meer verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid, waardoor voor hun mogelijk de ethische waarden belangrijker zijn. Betreffende de andere kenmerken zijn er geen noemenswaardige verschillen te vinden. Verder onderzoek met meer respondenten is noodzakelijk om deze bevindingen te generaliseren naar de gehele populatie.

Vervolgens werden de antwoorden opgedeeld naargelang auditkantoor. Op deze manier kan er gekeken worden als er een verschil is tussen Big 4 auditkantoren en niet Big 4 auditkantoren met betrekking tot de belangrijkheid van de aanwervingscriteria. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in Tabel 6.

Panel A: Niet Big 4 auditkantoren (waarbij n=6)

Aanwervingscriterium	Gemiddelde score
1. Kritisch denken	2,50
2. Probleemoplossend denken	3,83
3. Communicatievaardigheid (mondeling)	4,17
4. Teamwerking	6,17
5. Ethische waarden	6,50
6. Zelfstandigheid	7,33
7. Stressbestendigheid	7,50
8. Kennis	8,50
9. Interne locus of control	8,67
10. IT-vaardigheid	9,00
11. Communicatievaardigheid (schriftelijk)	10,00
12. Timemanagement	10,67
13. Besluitvorming	11,17
14. Leiderschap	12,00
15. Behoeftte om persoonlijk te groeien	12,00

Panel B: Big 4 auditkantoren (waarbij n=4)

Aanwervingscriterium	Gemiddelde score
1. Teamwerking	3,50
2. Stressbestendigheid	4,00
3. Timemanagement	4,25
4. Kritisch denken	4,75
5. Communicatievaardigheid (mondeling)	6,75
6. IT-vaardigheid	6,75
7. Zelfstandigheid	8,00
8. Interne locus of control	8,25
9. Communicatievaardigheid (schriftelijk)	8,50
10. Kennis	10,25
11. Probleemoplossend denken	10,25
12. Ethische waarden	10,50
13. Besluitvorming	10,75
14. Behoeftte om persoonlijk te groeien	11,00
15. Leiderschap	12,50

Tabel 6: Rangorde van de gemiddelde score van de verschillende aanwervingscriteria (Niet Big 4 vs. Big 4)

Wat opvalt is dat zowel Big 4 als niet Big 4 auditkantoren minder belang hechten aan kennis, maar dat kennis bij niet Big 4 auditkantoren toch belangrijker is dan bij Big 4 auditkantoren. Een mogelijke verklaring die hiervoor kan gegeven worden, is het feit dat niet Big 4 auditkantoren aangaven minder middelen te hebben om hun junior auditors van opleidingen te voorzien. Kritisch denken wordt door niet Big 4 auditkantoren op één gezet terwijl dit voor de Big 4 auditkantoren pas op een vierde plaats staat. Dit wordt mogelijk verklaard doordat Big 4 auditkantoren met grotere auditteams werken. Hierdoor hebben zij meer middelen om de junior auditors hierin te begeleiden dan niet Big 4 auditkantoren met als gevolg dat dit voornamelijk voor niet Big 4 auditkantoor een nog belangrijker aanwervingscriterium is. Teamwerking staat bij de Big 4 auditkantoren op een eerste plaats, terwijl

dit bij de niet Big 4 auditkantoren pas op een vierde plaats staat. Dit valt mogelijk te verklaren doordat Big 4 auditkantoren een groter personeelsbestand hebben, waardoor er vaker met verschillende personen dient samengewerkt te worden. Ook het feit dat Big 4 auditkantoren aangeven altijd in team te werken, terwijl dit bij een niet Big 4 auditkantoor minder het geval is, verklaart het verschil betreffende teamwerking.

Nog opvallend is het feit dat timemanagement bij Big 4 auditkantoren op een derde plaats staat in vergelijking met niet Big 4 auditkantoren waar dit pas op een twaalfde plaats staat. Dit kan mogelijk verklaard worden door het feit dat men bij een niet Big 4 auditkantoor aan de junior auditor een duidelijkere planning oplegt betreffende de auditopdracht. Bij een Big 4 auditkantoor heeft een junior auditor namelijk meer vrijheid in het behalen van een bepaald resultaat. Vandaar dat Big 4 auditkantoren mogelijk meer aandacht hechten aan timemanagement tijdens de aanwerving. Ook aan stressbestendigheid wordt bij de Big 4 auditkantoren meer aandacht gehecht tijdens de aanwerving dan bij niet Big 4 auditkantoren. Bij de Big 4 auditkantoren staat dit zelfs op een tweede plaats, terwijl dit bij niet Big 4 auditkantoren pas op een zevende plaats staat. Door het feit dat men bij een Big 4 auditkantoor meer vrijheid heeft en daardoor meer aan timemanagement dient te doen, is dit een mogelijke oorzaak voor een hoger stressniveau binnen de Big 4 auditkantoren. Hierdoor zal de stressbestendigheid bij een Big 4 auditkantoor mogelijk doorslaggevender zijn tijdens de aanwerving.

De mondelinge communicatievaardigheden staan bij de niet Big 4 auditkantoren op een derde plaats in vergelijking met een vijfde plaats bij Big 4 auditkantoren. De niet Big 4 auditkantoren verklaarden dat de junior auditor bij hun sneller zal moeten communiceren met de klant. Dit doordat men bij niet Big 4 auditkantoren met kleinere teams werkt en daardoor meer en sneller in contact komt met de auditklant. Dit werd echter tegengesproken door de respondenten van de Big 4 auditkantoren die aangaven dat dit bij hun ook het geval is.

Opvallend is ook het feit dat probleemoplossend denken bij niet Big 4 auditkantoren op een tweede plaats staat, terwijl dit bij een Big 4 auditkantoor pas op een elfde staat. Doordat men in niet Big 4 auditkantoren met kleinere teams werkt, is men als junior auditor sneller genoodzaakt om met oplossingen te komen. Gevolg hiervan is dat tijdens de aanwerving niet Big 4 auditkantoren een groter belang zullen hechten aan probleemoplossend denken dan Big 4 auditkantoren. Ook betreffende ethische waarden blijken er duidelijke verschillen te zijn. Zo staat dit bij de niet Big 4 auditkantoren op een vijfde plaats, terwijl dit bij de Big 4 auditkantoren pas op een twaalfde plaats staat. Dit valt mogelijk te verklaren doordat in een Big 4 auditkantoor met een groter personeelsbestand en grotere teams gewerkt wordt. Hierdoor zal onethisch gedrag mogelijk sneller beperkt worden doordat men meer teamleden heeft. Ook hier is opnieuw verder onderzoek met meer respondenten noodzakelijk om deze bevindingen te generaliseren.

Hoofdstuk 5: Conclusie

Met de bevindingen die voortvloeiden uit de literatuurstudie en het empirisch gedeelte werd er getracht een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag; "wat is het ideale profiel van de afgestudeerde accountant, vanuit het oogpunt van de auditwereld?".

Uit de literatuur bleek dat, in tegenstelling tot in het verleden, de focus bij de aanwerving van een afgestudeerde accountant niet op kennis ligt. Er kwamen twaalf andere kenmerken van het auditberoep naar voor die van belang zouden zijn bij de aanwerving. Uit de interviews die werden afgenomen bleek effectief dat kennis binnen de auditwereld niet langer het belangrijkste aanwervingscriterium is voor een afgestuurde accountant. De eerste belangrijkste verklaringen hiervoor is het groot aantal nieuwe starters die auditkantoren dienen aan te werven, hetgeen zorgt voor extra competitie tussen auditbedrijven. Daarnaast is kennis ook makkelijk bij de sturen door middel van opleidingen en wordt er voornamelijk *on the job* geleerd. Auditkantoren geven aan dat ze de dag van vandaag dus veel meer focussen op kenmerken waarop ze weinig tot geen invloed hebben. Hierdoor zal een auditkantoor bijvoorbeeld letten op het kritisch denkvermogen, de sociale vaardigheden, de teamwerking, de stressbestendigheid en het timemanagement van een sollicitant. Deze kenmerken worden namelijk aangegeven als persoonsgebonden en moeilijk beïnvloedbaar. Leiderschap, probleemoplossend denken, zelfstandigheid en besluitvorming blijken niet belangrijk te zijn bij de aanwerving van de externe auditor, omdat deze pas na enkele jaren ervaring binnen het auditberoep van belang zijn. Daarnaast zijn er nog heel wat verschillende aanwervingscriteria, zoals schriftelijke communicatievaardigheden, IT-vaardigheid, interne locus of control en ethische waarden, waar men niet op focust tijdens de aanwerving. Dit ofwel omdat het moeilijk is om deze kenmerken te observeren of omdat men ervan uitgaat dat men als afgestuurde accountant deze kenmerken reeds bezit. Tot slot blijkt ook dat auditkantoren specifiek letten op de behoeften die een sollicitant heeft om persoonlijk te groeien. Wanneer deze te hoog is bij een afgestudeerde accountant zal deze, zoals de literatuur reeds aanhaalde, niet binnen de auditwereld passen.

Het onderzoek toont echter enkele beperkingen. Eerst en vooral is het empirische gedeelte gebaseerd op tien respondenten die tewerkgesteld worden bij tien verschillende auditkantoren. Hierdoor werd een gediversifieerd aantal bedrijven opgenomen in de steekproef. Er moet echter wel voorzichtig omgesprongen worden met een generalisatie naar de volledige populatie binnen België. Voor toekomstig onderzoek is het aan te raden om meerdere respondenten per auditkantoor te bevragen. Door verschillende personen binnen één auditkantoor te bevragen, kan men onderzoeken of er op verschillende niveaus binnen één auditkantoor een andere belangrijkheid wordt gegeven aan de aanwervingscriteria voor de afgestuurde accountant. Daarnaast kan toekomstig onderzoek nog meer auditkantoren opnemen in de steekproef. In dit onderzoek waren de auditkantoren gevestigd in Limburg, Antwerpen en Brussel. Voor toekomstig onderzoek kan het interessant zijn om ook auditkantoren uit andere provincies toe te voegen. Zo kan men achterhalen of andere aanwervingscriteria, naast de taalvaardigheid, ook bepaald worden door de geografische ligging van het auditkantoor. Daarnaast moet er ook rekening gehouden worden met sociale wenselijke antwoorden. Hierbij worden door de respondenten antwoorden gegeven waarvan men weet dat de interviewer deze wenst te horen. Dit kan enerzijds door het feit dat de respondenten een positief

beeld van hun auditkantoor naar buiten willen brengen. Anderzijds willen de respondenten mogelijks niet alle details omtrent hun aanwervingsprocedure bekendmaken aan derden.

Vóór dit onderzoek was er enkel onderzocht welke aanwervingscriteria belangrijk zijn bij het aanwerven van afgestudeerden in het buitenland. Hierdoor was er geen zekerheid of de aangehaalde kenmerken in de literatuur ook van belang waren binnen de Belgische context. Vandaar werd er gekozen om in het empirische gedeelte gebruik te maken van interviews. Dit onderzoek geeft nu een eerste indicatie van welke aanwervingscriteria al dan niet belangrijk zijn bij de aanwerving van een afgestudeerde accountant. Volgend onderzoek kan hierop verder gaan en deze kenmerken op grotere schaal toetsen via enquêtes. Hierdoor kan er een grotere en nog gedifferentieerdere steekproef onderzocht worden.

Tot slot kunnen hopelijk de bevindingen van dit onderzoek bijdragen om een beter match te creëren tussen de accountancyopleiding en de behoefte van de auditwereld, hetgeen mogelijks tot een hogere auditkwaliteit zou kunnen leiden. Zoals reeds geconcludeerd, is kennis niet meer het belangrijkste aanwervingscriterium binnen de auditwereld en focust men op andere, meer persoonsgebonden, kenmerken. Echter werd door de respondenten reeds aangehaald dat de kennis met betrekking tot Excel te weinig geleerd wordt tijdens een accountancyopleiding, terwijl deze in de praktijk van groot belang blijkt te zijn. Ook het kritisch denken wordt tot op heden onvoldoende gestimuleerd. Dit bleek bijvoorbeeld uit een experiment aan de Universiteit Gent (2018). Doordat studenten te weinig worden gestimuleerd om kritisch te denken, zullen ze minder geneigd zijn om gedane beweringen tegen te spreken hetgeen in de auditwereld als zeer belangrijk aanzien wordt tijdens het uitoefenen van het auditberoep. Uit eigen ervaring blijkt dat kenmerken zoals sociale vaardigheden, timemanagement en teamwerking reeds sterk worden gestimuleerd tijdens de accountancyopleidingen. Echter zouden continue feedback en aanbevelingen ervoor kunnen zorgen dat deze vaardigheden verder aangescherpt worden gedurende de opleiding. Daarnaast worden de studenten in een accountancyopleiding reeds aan stress onderworpen. Indien men de studenten aan meer stress onderwerpt en hierbij de nodige begeleiding geeft, kan dit ervoor zorgen dat de stressbestendigheid van de afgestuurde accountant verbetert. Dit zijn mogelijke punten waarop de huidige accountancyopleidingen meer kunnen focussen en zo een betere afstemming met de auditwereld te creëren.

Lijst van geraadpleegde werken

- Abdel-Khalik, A. R. (1993). Why Do Private Companies Demand Auditing? A Case for Organizational Loss of Control. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 8(1), 31-52.
- Anes, J. A. D., Hassall, T., Joyce, J. & Montano, J. L. A. (2001). Vocational skills in the accounting professional profile: the Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) employers' opinion. *Accounting Education*, 10(3), 299-313.
- Association of Chartered Certified Accountants. (2017). ACCA QUALIFICATION. Retrieved from <http://www.accaglobal.com/ca/en/qualifications/glance/acca/how.html>
- Bampton, R. & Maclagan, P. (2005). Why teach ethics to accounting students? A response to the sceptics. *Business Ethics: A European Review*, 14(3), 290-300.
- Baudet, J.-J. & Colmant, B. (2007). Interne audit op een tweesprong. *Accountacy & Tax*, 3, 32-33.
- Baylis, R. M., Burnap, P., Clatworthy, M. A., Gad, M. A. & Pong, C. K. M. (2017). Private lenders' demand for audit. *Journal of Accounting & Economics*, 64(1), 78-97.
- Bowrin, A. R. & King, J., II. (2010). Time pressure, task complexity, and audit effectiveness. *Managerial Auditing Journal*, 25(2), 160-181.
- Business Dictionary. (2017a). Definition: external audit. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/external-audit.html>
- Business Dictionary. (2017b). What is decision making? Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/decision-making.html>
- Camp, J. M. & Schnader, A. L. (2010). Using Debate to Enhance Critical Thinking in the Accounting Classroom: The Sarbanes-Oxley Act and U.S. Tax Policy. *Issues in Accounting Education*, 25(4), 655-675.
- Chaffey, J., Van Peurse, K. A. & Low, M. (2011). Audit Education for Future Professionals: Perceptions of New Zealand Auditors. *Accounting Education*, 20(2), 153-185.
- Chartered accountants Australia and New Zealand. (2017). ART OF PROBLEM SOLVING GUIDE. Retrieved from <https://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjSmtWp16LXAhWBAXoKHc0ACxQQFggpMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.charteredaccountantsanz.com%2F-%2Fmedia%2Fb1896e35c1be47658ef425bd60c7bc63.ashx&usg=AOvVaw3W0n3NQxEWyqDywJs1zZDK>
- Committee on Basic Auditing Concepts. (1973). *A statement of basic auditing concepts*. Sarasota: American Accounting Association, .
- Compagnie regionale des commissaires aux comptes. (2017). Accès à la profession. Retrieved from <http://www.crcd-dijon.fr/espace-jeunes/acces-a-la-profession.html>
- Cory, S. & Pruske, K. (2012). Necessary skills for accounting graduates: An exploratory study to determine what the profession wants. *ASBBS eJournal*, 19, 208-218.
- Crawford, L., Helliard, C. & Monk, E. A. (2011). Generic Skills in Audit Education. *Accounting Education*, 20(2), 115-131.
- De Morgen. (2007). "KPMG hielp Lernout & Hauspie frauderen". Retrieved from <http://www.demorgen.be/binnenland/-kpmg-hielp-lernout-hauspie-fraudereren-b5205fdf/>

- DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting & Economics*, 3(3), 183-199.
- Dillard, B. (2014). Accountants to stay in HIGH DEMAND. 26, 16-17.
- Donnelly, D. P., Quirin, J. J. & O'Bryan, D. (2003). Auditor Acceptance of Dysfunctional Audit Behavior: An Explanatory Model Using Auditors' Personal Characteristics. *Behavioral Research in Accounting*, 15, 87-110.
- Dries, R., Van Bussel, L. & Willekens, M. (2011). *Handboek auditing*. Antwerpen: Intersentia.
- Elias, R. Z. r. c. e. (2013). The Impact Of Locus Of Control And Religiosity On Auditing Students' Ethical Reasoning. *Franklin Business & Law Journal*, 2013(4), 131-157.
- Fogarty, T. J., Reinstein, A. & Heath, R. S. (2017). Are today's young accountants different? An intergenerational comparison of three psychological attributes. *Accounting Horizons*, 31(2), 83-104.
- Gammie, B., Gammie, E. & Cargill, E. (2002). Personal skills development in the accounting curriculum. *Accounting Education*, 11(1), 63-78.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. I. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York, USA: Aldine Publishing Company.
- Goby, V. P. & Lewis, J. H. (1999). Auditors' Communication Requirements: A Study of Five MNCs in Singapore. *Business Communication Quarterly*, 62(4), 41-52.
- Gray, F. E. (2010). SPECIFIC ORAL COMMUNICATION SKILLS DESIRED IN NEW ACCOUNTANCY GRADUATES. *Business Communication Quarterly*, 73(1), 40-67.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*: Addison-Wesley.
- Hun-tong, T. (1999). Organizational Levels and Perceived Importance of Attributes for Superior Audit Performance. *Abacus*, 35(1), 77-90.
- Instituut van Bedrijfsrevisoren. (2017). Toegang tot het beroep. Retrieved from https://www.ibr-ire.be/nl/het_beroep/de_bedrijfsrevisor/toegang-tot-het-beroep/Pages/Default.aspx
- Jackling, B. & De Lange, P. (2009). Do Accounting Graduates' Skills Meet The Expectations of Employers? A Matter of Convergence or Divergence. *Accounting Education*, 18(4-5), 369-385.
- Johnson, E. N., Baird, J., Caster, P. & Dilla, W. N. (2003). Challenges to Audit Education for the 21st Century: A Survey of Curricula, Course Content, and Delivery Methods. *Issues in Accounting Education*, 18(3), 241-263.
- Johnstone, K., Grambling, A. & Rittenberg, L. (2016). *Auditing: A risk-based approach to conducting a quality audit*. Boston: Cengage Learning.
- Jones, C. G. (2011). Written and Computer-Mediated Accounting Communication Skills: An Employer Perspective. *Business Communication Quarterly*, 74(3), 247-271.
- Kavanagh, M. H. & Drennan, L. (2008). What skills and attributes does an accounting graduate need? Evidence from student perceptions and employer expectations. *Accounting & Finance*, 48(2), 279-300.
- Khosravi, H. (2012). Auditors and Effective Communication Skills. *International Journal of Government Auditing*, 39(2), 19-19.

- Knechel, W. R., Wallage, P., Eilifsen, A. & van Praag, B. (2006). The Demand Attributes of Assurance Services Providers and the Role of Independent Accountants. *International Journal of Auditing*, 10(2), 143-162.
- Lim, Y.-M., Lee, T. H., Yap, C. S. & Ling, C. C. (2016). Employability skills, personal qualities, and early employment problems of entry-level auditors: Perspectives from employers, lecturers, auditors, and students. *Journal of Education for Business*, 91(4), 185-192.
- McDaniel, L. S. (1990). The Effects of Time Pressure and Audit Program Structure on Audit Performance. *Journal of Accounting Research*, 28(2), 267-285.
- McKnight, C. A. & Wright, W. F. (2011). Characteristics of Relatively High-Performance Auditors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 30(1), 191-206.
- Morgan, G. J. (1997). Communication skills required by accounting graduates: practitioner and academic perceptions. *Accounting Education*, 6(2), 93-107.
- Nederlandse beroepsorganisatie van accountants. (2017). Opleidingsprogramma accountant. Retrieved from <https://www.accountantworden.nl/opleidingen/opleidingsprogramma/>
- Niskanen, M., Karjalainen, J. & Niskanen, J. (2011). Demand for Audit Quality in Private Firms: Evidence on Ownership Effects. *International Journal of Auditing*, 15(1), 43-65.
- Ojala, H., Collis, J., Kinnunen, J., Niemi, L. & Troberg, P. (2016). The Demand for Voluntary Audit in Micro-Companies: Evidence from Finland. *International Journal of Auditing*, 20(3), 267-277.
- Oldham, R. G. & Hackman, J. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Ragland, L. & Ramachandran, U. (2014). Towards an understanding of excel functional skills needed for a career in public accounting: Perceptions from public accountants and accounting students. *Journal of Accounting Education*, 32(2), 113-129.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: general and applied*, 80(1), 1-28.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 184-215.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (Vol. 7). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Shapeero, M., Koh, H. C. & Killough, L. N. (2003). Ethical attitudes among accounting majors: an empirical study. *Journal of the American Academy of Business*, 3, 71-77.
- Siriwardane, H. P., Kin Hoi Hu, B. & Low, K. Y. (2014). Skills, Knowledge, and Attitudes Important for Present-Day Auditors. *International Journal of Auditing*, 18(3), 193-205.
- Taipaleenmäki, J. & Ikäheimo, S. (2013). On the convergence of management accounting and financial accounting – the role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(4), 321-348.
- The Big 4 accounting firms. (2016). Retrieved from <http://www.big4accountingfirms.org/>
- The bureau of national affairs. (2015). Demand pushing up salaries for accountants, surveys find. *Bloomberg BNA*, 8, 1-8.
- The economist. (2002, 7 Februari). The lessons from Enron. *The economist*. Retrieved from <http://www.economist.com/node/976011>

- The Institute of Chartered Accountants in England and Wales. (2017). How to become a chartered accountant. Retrieved from <http://careers.icaew.com/how-to-become-a-chartered-accountant>
- The Institute of Chartered Accountants in Ireland. (2017). How do I qualify as a Chartered Accountant? Retrieved from <https://www.charteredaccountants.ie/Prospective-Students/Entry-Routes>
- The Institute of Chartered Accountants of Scotland. (2017). How to become a Chartered Accountant (CA). Retrieved from <https://www.icas.com/education-and-qualifications/how-to-become-a-chartered-accountant-ca>
- The Institute of Internal Auditors. (1999). Definition of Internal Auditing. Retrieved from <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>
- Thornberg, R. (2012). Informed grounded theory. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56(3), 243-259.
- Thorne, L. (2001). Refocusing ethics education in accounting: an examination of accounting students' tendency to use their cognitive moral capability. *Journal of Accounting Education*, 19(2), 103-117.
- Tsui, J. S. L. & Gul, F. A. (1996). AUDITORS' BEHAVIOUR IN AN AUDIT CONFLICT SITUATION: A RESEARCH NOTE ON THE ROLE OF LOCUS OF CONTROL AND ETHICAL REASONING. *Accounting, Organizations & Society*, 21(1), 41-51.
- UHasselt. (2018). Masteropleiding in de toegepaste economische wetenschappen. Retrieved from <https://www.uhasselt.be/Masteropleiding-in-de-toegepaste-economische-wetenschappen>
- Universiteit Gent. (2018). UGent voert ongebruikelijk sociaal experiment uit met studenten. Retrieved from <https://www.ugent.be/nl/actueel/sociaal-experiment-durf-denken-campagne-kritisch-2018.htm>
- Uyar, A. & Gungormus, A. H. (2011). Professional Knowledge and Skills Required for Accounting Majors Who Intend to Become Auditors: Perceptions of External Auditors. *Business & Economics Research Journal*, 2(3), 33-49.
- Van Bavel, J. & Reher, D. S. (2013). The Baby Boom and Its Causes: What We Know and What We Need to Know. *Population & Development Review*, 39(2), 257-288.
- Verplancke, F., De Bruyckere, S., Coppens, C., Everaert, P. & Sarens, G. (2016). De accountant, klaar voor de toekomst? *Accountancy & Tax*, 1, 31-37.
- Vien, C. L. c. a. o. (2015). Hiring at public accounting firms hits all-time high. *Journal of Accountancy*, 220(4), 24-27.
- Welch, O. J., Madison, T. & Welch, S. (2010). Accounting professionals' value assessment of entry level IT skills and topics: a comparison of the differences between CPA firms and industry/government organizations. *Issues in Information Systems*, 11(1), 211-215.
- Zacchea, N. M. (2013). Interviewing: An Essential Communication Skill for SAI Auditors. *International Journal of Government Auditing*, 40(1), 27-31.

Bijlagen

Interviewleidraad

- Kunt u uzelf kort voorstellen?
- Wordt er bij de selectie van externe auditors op specifieke aspecten gelet i.v.m. andere functies? Worden er voor externe auditor specifieke richtlijnen gegeven bij de aanwerving waar u zeker op moet letten?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste kenmerken bij het aanwerven van een externe auditor?

Uit de literatuurstudie worden 13 kenmerken behandeld die als belangrijk geacht worden voor een externe auditor:

1. Kennis
 - Hoe belangrijk is de kennis van een externe auditor bij de aanwerving?
 - Welke kennis is hierbij belangrijk? Enkel specifieke auditkennis of eerder algemene kennis?
 - Heeft u het gevoel dat deze kennis bij de aanwerving belangrijker, minder belangrijk of even belangrijk is dan in het verleden?
2. Communicaties vaardigheden
 - Hoe belangrijk is de mondelinge communicatie van de externe auditor?
 - Wat is het meest belangrijk: een-op-een communicatie, communicatie in groep of presenteren?
 - Hoe belangrijk zijn vreemde talen voor de externe auditor?
 - Hoe belangrijk is schriftelijke communicatie van de externe auditor?
3. Teamwerking
 - Wordt er voornamelijk in team of individueel gewerkt?
 - Hoe belangrijk is het dan dat iemand goed in team werkt?
 - Wordt hier specifiek naar gekeken bij de aanwerving?
4. Zelfstandigheid
 - Hoe belangrijk is het dat iemand zelfstandig kan werken (al dan niet binnen het team)?
5. Leiderschap
 - Hoe belangrijk is het dat iemand leiding kan nemen (in een team)?
 - Neemt de nood aan leiderschap toe naarmate men stijgt binnen het bedrijf?
6. IT-vaardigheid
 - Hoe belangrijk is de IT-vaardigheid waarover een externe auditor beschikt bij de aanwerving?
 - Heeft u het gevoel dat de belangrijkheid van IT-vaardigheid is toegenomen doorheen de jaren? Waarom wel of waarom niet?
7. Timemanagement en stressbestendigheid
 - Is het belangrijk dat de externe auditor over een goede vaardigheid qua timemanagement beschikt?
 - Hoe zit het met de stress die komt kijken bij het uitvoeren van een audit? Is hier veel druk op de externe auditor? Op welke manier moet men hiermee omgaan? Vormt dit ook een belangrijk aspect bij de aanwerving van een externe auditor?
8. Locus of control
 - Is het belangrijk dat de externe auditor over een interne locus of control beschikt en m.a.w. gelooft dat zijn acties invloed zullen hebben?
 - Wordt hier specifiek naar gekeken bij de aanwerving?

9. Kritisch denkvermogen

- Hoe belangrijk is het dat iemand kritisch ingesteld is?
- In welke situaties is dit kritisch denken belangrijk?
- Op welke manier wordt hier dan op gelet bij de aanwerving?

10. Probleemoplossend denken

- Indien er zich een bepaald probleem voordoet tijdens de audit, hoe dient een externe auditor dit dan best aan te pakken? Divergerend of eerder convergerend te werk gaan bij problemen?

11. Besluitvormingsproces

- Op welke manier neemt u bepaalde beslissingen? Wat bepaalt of u wel of niet een bepaald alternatief gaat doorvoeren?
- Is de besluitvorming al belangrijk bij de aanwerving? Of neemt de belangrijkheid ervan pas toe na enkele jaren?

12. Ethische waarden

- Wat is de invloed van ethiek binnen het uitvoeren van het auditberoep?
- Wordt er bij de aanwerving gekeken of een persoon al dan niet ethisch zal handelen in bepaalde situaties?

13. Behoefte om persoonlijk te groeien

- Hoe zag u in uw eerste jaar als externe auditor uw carrière voor u?
- Hoe ambitieus zijn de mensen die aangeworven worden als externe auditor?
- Het groot is het personeelsverloop binnen het bedrijf? Hoe verklaart hoe dit?

- Wat is volgens u de reden voor de verandering van de toelatingsexamens tot de stage van bedrijfsrevisor?

Hoe belangrijk vindt u deze kenmerken bij de aanwerving van een afgestudeerde accountant?

	Helemaal niet belangrijk (1)	Niet erg belangrijk (2)	Redelijk belangrijk (3)	Zeer belangrijk (4)	Uitermate belangrijk (5)
Kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communicatievaardigheid (mondeling)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communicatievaardigheid (schriftelijk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamwerking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelfstandigheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leiderschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-vaardigheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Timemanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressbestendigheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne locus of control	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Probleemoplossend denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritisch denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besluitvormingsproces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ethische waarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behoeftte om persoonlijk te groeien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kan u de volgende aanwervingscriteria van een afgestudeerde accountant ordenen? (waarbij 1 = meest belangrijk kenmerk, 2 = tweede meest belangrijk kenmerk etc.)

- _____ Kennis
- _____ Communicatievaardigheid (mondeling)
- _____ Communicatievaardigheid (schriftelijk)
- _____ Teamwerking
- _____ Zelfstandigheid
- _____ Leiderschap
- _____ IT-vaardigheid
- _____ Timemanagement
- _____ Stressbestendigheid
- _____ Weinig beïnvloedbaar door derden (interne locus of control)
- _____ Probleemoplossend denken
- _____ Kritisch denken
- _____ Besluitvormingsproces
- _____ Ethische waarden
- _____ Behoefte om persoonlijk te groeien

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Het ideale profiel van de afgestudeerde accountant, vanuit het oogpunt van de auditwereld

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-accountancy en financiering**

Jaar: **2018**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Stockmans, Brent

Datum: **27/05/2018**