

De



ARBEIDSMARKT ANNO 2008

empathische accountant en vier andere trends

Schaarste op de arbeidsmarkt voor accountants leidt tot nieuwe vormen en inzichten rond werving, selectie en retentie. 'de Accountant' signaleert vijf trends.

TEKST ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD CORBIS/FERNAND ZACOT



Personeelstekort. Binnen de accountancy is dat inmiddels een zo vanzelfsprekend fenomeen dat bijna niemand de tekorten op de arbeidsmarkt nog als een zelfstandige trend noemt. Het hele arbeidsmarktdenken en het arbeidsmarkt-beleid zijn doordrenkt van de schaarste aan (vooral jonge) medewerkers. Schaarste is het alles overkoepelende baldakijn waar- onder het spel op de arbeidsmarkt voor accountants wordt gespeeld. Een spel waarbij - de wetten van de markt zijn simpel - het schaarse accountancytalent aan het langste eind trekt.

De accountancy heeft, net als vrijwel elke andere sector, te maken met de gevolgen van de ontgroening van Nederland. Daar- door stukt de instroom van jonge, hoogop- geleide medewerkers, of neemt die zelfs af.

TRENDS

Daarbovenop kampt de accountantssector met minstens twee specifieke problemen. De sector kent van oudsher een hoge werkdruk en lange dagen, en wordt daar- door steeds minder als een aantrekkelijke werkgever gezien. Bovendien wordt door de toegenomen regelgeving en de 'vink- cultuur' ook het werk zelf, in elk geval dat van de openbaar accountant, als minder interessant ervaren.

Welke gevolgen heeft deze schaarste voor de arbeidsmarkt? 'de Accountant' legde zijn oor te luister bij verschillende marktpar- tijen en signaleerde ten minste vijf trends.

1 DE EMPATHISCHE ACCOUNTANT

Zijn werkgevers op een door schaarste geplaagde arbeidsmarkt katten in het nauw die de spreekwoorde- lijke rare sprongen maken? In de accountantswereld lijkt het er sterk op. In elk geval nemen de huidige human resource-managers woorden in de mond die nog geen tien, twintig jaar geleden bij elke rechtgeaarde accountant de indruk zouden hebben gewekt dat ze gek geworden waren.

"Je moet vroeg in hun carrière dichtbij de medewerker komen." "Je moet je

verplaatsen in het individu." "Je moet meer luisteren naar de mensen." Dit soort 'invoelende' antwoorden ("weten wat je mensen wensen") krijg je op de vraag wat kantoren kunnen en moeten doen om het retentieprobleem aan te pakken. Oftewel, hoe zij hun mensen kunnen boeien en binden.

Stond bij accountantskantoren van oudsher de achterdeur wagenwijd open, tegenwoordig laat men getalenteerde afvallers niet zo makkelijk meer gaan.

OPLEIDINGSINSTITUUT

De veranderingen waaraan de sector onderhevig is, worden kernachtig verwoord door Paul Stoele. Stoele is RA en heeft sinds 1989 een adviespraktijk die accountantskantoren ondersteunt bij de niet-vakinhoudelijke aspecten van hun bedrijfsvoering.

Stoele: "Het traditionele accountantskan- toor is in feite een opleidingsinstituut. Omdat accountants en assistent-account- tants in diverse keukens hebben kunnen kijken, zijn zij ook bij andere werkgevers altijd zeer geliefd. Dat een kantoor daar- door een groot percentage van zijn instroom in de loop van hun opleiding

Diversity

Diversity betekent méér dan vrouwen voor het RA-vak te interesseren, en méér dan parttime- werk mogelijk maken. Het betekent bijvoor- beeld ook dat kantoren nadrukkelijk werven onder alloctonen (zie ook 'de Accountant', februari 2008, pagina 54).

Paul Stoele ziet wat dat betreft grote verschil- len tussen de Randstad en de provincie. "Een kandidaat van alloctone afkomst plaatsen is buiten de Randstad vaak nog heel moeilijk. Ik heb het meegemaakt dat de sollicitatie van een kandidaat überhaupt niet in behandeling werd genomen, omdat het om een alloctoon ging. Het veranderde niets aan de zaak dat de de man de juiste papieren had en in het laatste jaar van zijn opleiding zat. Een incident? Ik dacht het niet, als ik kijk naar de populatie op de meeste kantoren."



kwijtraakte, dat was *all in the game*." Maar de tijden veranderen. Schouder- ophalend de uitstroom nakijken en afwachten wat de nieuwe lichting brengt, is er steeds minder bij. Want de nieuwe lichtingen worden kleiner. Bovendien is het grootste probleem de uitstroom van mensen met vijf à zes jaar ervaring, zo blijkt uit het jaarlijkse Accountancy Beloningsonderzoek van 'de Accountant', maar ook uit bijvoorbeeld het Young Executive Survey van recruitment-bureau Ebbinge. Voor die categorie hebben bedrijfsleven en kleinere kantoren de meeste belangstelling.

De tijd van *one size fits all* is voorbij.

"Maar dit is ook de groep", zo brengt Stoele in herinnering, "die de jongste medewerkers coacht. Zij zijn binnen het hiërarchisch opgebouwde accountants- kantoor het middenkader. Als dat wegvalt, zijn de verbindingen zoek". Intussen verlaat de accountantswereld heel voorzichtig de strak gemarkeerde carriërepaden en zoekt naar wegen om het dit middenkader naar de zin te maken. Of zoals Carlo Renne, audit partner van het Amsterdamse kantoor van Deloitte en onder meer belast met recruiting, het verwoordt: "Wij zijn niet meer zo hoekig. Als wij zouden zeggen 'dit is het pad en zo dien je je te gedragen',



dan zaten we weldra met een leeg kantoor. De tijd van *one size fits all* is binnen de accountancy voorbij.”

‘DIVERSITY’

Dit geluid klinkt bij alle grote kantoren. Net als de bijbehorende termen *diversity* en *talent management*. Diversity heeft in theorie een heel brede lading. Maar in de praktijk komt het vooral neer op de mogelijkheid om (gedurende een bepaald gedeelte van de loopbaan) parttime te kunnen werken.

Uit het meest recente Accountancy Beloningsonderzoek van ‘de Accountant’ blijkt dat er weliswaar in toenemende mate, maar nog steeds mondjesmaat gebruik wordt gemaakt van deze mogelijkheid. In 2005 antwoordde acht procent van de openbaar accountants minder dan veertig uur per week te werken. In 2006 was dat twaalf procent, vorig jaar 14,5 procent. Meestal ging het om vrouwen.

Volgens Johan Visser, naamgever van werving- en selectiebureau Visser & Partners, is deeltijdwerk geen thema meer. Zijn bureau werft heel bewust met ‘4x9’ onder accountants die vier dagen willen werken. Werkgevers moeten het, gezien de schaarste, wel accepteren. “Vennoten vinden het nog steeds lastig. Maar het helpt dat ze werkende dochters en zonen, tweeverdieners, hebben.”

Ook Stoele constateert een omslag: “De regels bestaan op papier al een hele tijd, maar tot voor kort was het wel zo

verstandig er geen gebruik van te maken. Want dat kon behoorlijk schadelijk zijn voor je carrière. Er komt meer en meer ruimte om daadwerkelijk korter te werken. Bij sommige kantoren kan de werkweek zelfs tot drie dagen worden teruggebracht. Soms is ook op partnerniveau een vierdaagse werkweek mogelijk.”

Stoele erkent dat hij zelf moeite heeft met die omslag. Hij stamt nog uit de tijd dat volledige *commitment* een volledige werkweek impliceerde. “Maar het hangt ervan af hoe je ermee omgaat. Wanneer medewerkers op hun vrije dag absoluut niet bereikbaar willen zijn, is het natuurlijk een stuk lastiger dan wanneer mensen er flexibeler mee om springen. Per slot van rekening ben je als accountant dienstverlener en dat houdt een grote beschikbaarheid in.” Visser voegt daaraan toe: “Ik adviseer jonge mensen niet te vroeg met parttime werk te beginnen. Zorg eerst dat je je opleiding hebt afgerond. Anders duurt het wel erg lang. Maar als je eenmaal taakvolwassen bent, dan kun je het zonder bezwaar doen. Als je eenmaal kunt schaatsen, verloor je het niet meer.”

Zorgvuldig selecteren

De accountant als werkgever heeft een goed geheugen en leert van zijn fouten. Dat vindt althans Ronald de Zoete van Robert Half International.

Waren werkgevers een paar jaar geleden, toen de arbeidsmarkt ook door krapte werd gedomineerd, geneigd om relatief makkelijk personeel aan te nemen, volgens De Zoete is dat nu veranderd. Het vaak impulsieve aannamebeleid van weleer werd te vaak afgestraft met een relatief groot verloop.

De Zoete: “Ondanks de krapte houden werkgevers nu wél vast aan hun kwaliteitseisen. Een langere, maar zorgvuldige en strenge selectieprocedure verdient zich terug met een geringere uitstroom. Deze aandacht voor zorgvuldig werven is - uiteraard - gunstig voor bureaus als het onze.”

‘TALENTMANAGEMENT’

De andere term die de empathische accountant in de mond bestorven ligt, is ‘talentmanagement’. Deze geeft kort gezegd aan dat het kantoor een takenpakket probeert samen te stellen dat,

Een recruiter moet aanwezig zijn op LinkedIn en Plaxo en andere communities.

zoals PwC-bestuurslid Robert Swaak het noemt, “de doelstellingen van de medewerker koppelt aan de ambities van de organisatie. Bij PwC gebeurt dat op basis van een dialoog van medewerkers met interne carrièrecoaches. Maar dat afstappen van de geijkte patronen en kijken naar de behoeften van het individu vraagt erg veel van de organisatie”. Een vergelijkbaar geluid is te horen bij KPMG. Lex Beijerbergen, hoofd recruiting, vertelt dat ook dit kantoor zoveel mogelijk tegemoetkomt aan de behoefte aan afwisseling van zijn jonge medewerkers. Deden zij vroeger tijdens hun opleiding altijd binnen één bedrijfstak de controle, nu probeert KPMG hen in verschillende branches te laten werken. Beijerbergen: “Dat lukt nog niet voor de volle honderd procent, maar we zijn er wel hard mee bezig. Er komen veel positieve reacties op.” Wanneer het gaat om boeien en binden, spannen kantoren zich niet alleen in voor jonge medewerkers. Steeds vaker wordt het adagium van *up or out* losgelaten. Bij de grote kantoren ervaart 21 procent van de in het kader van het Accountancy Beloningsonderzoek 2007 ondervraagde openbaar accountants dit principe nog. Bij de middelgrote en kleine kantoren is dit nog maar dertien en negen procent. Volgens Visser is deze trend onvermijdelijk. “Als je daar strikt aan vasthoudt, kom je jezelf tegen. Niet alleen op de arbeidsmarkt, maar je voldoet ook niet aan je klantbehoeften. Klanten uit het midden- en kleinbedrijf willen bijvoorbeeld niet iedere drie jaar een ander gezicht. *Up or out* werkt alleen als je grote klanten

met grote controlegroepen hebt.” Door het *up or out*-principe los te laten, ontstaat soms ook ruimte voor oudere RA's die het niet tot director of partner hebben geschopt. Swaak van PwC: “Vroeger was het niet maken van die laatste stap zonder meer een reden voor vertrek. Nu niet meer. We houden op

Aanbrengpremies kunnen tegenwoordig oplopen tot enige duizenden euro's.

deze manier kwaliteit in de organisatie. Deze medewerkers kennen het klappen van de zweep en kunnen als vraagbaak een belangrijke functie vervullen.”

2 COMMUNITIES OP INTERNET Werven via internet is in korte tijd gemeengoed geworden in de accountantsbranche. Logisch. Want onderzoek laat zien dat zeventig procent van de studenten zich in eerste instantie via internet op de arbeidsmarkt oriënteert. Zoals alles met internet, is ook personeelswerving via internet aan razendsnelle veranderingen onderhevig. Natuurlijk is het zaak om hoog in de zoekmachine te staan; dat wil zeggen ervoor te zorgen dat de internetpagina van het kantoor of recruiter als een van de eerste verschijnt wanneer een iemand 'vacature' en 'accountant' bij de zoekmachine intikt. Natuurlijk is het zaak te beschikken over een goede *landing page*; dat wil zeggen een mooie webpagina te hebben waarop iemand terecht komt als hij reageert op een e-mailing. Maar volgens de kenners is dit allemaal eigenlijk al weer 'oude economie'.

GENERATIE EINSTEIN

Generatie Einstein. Generatie Y. Generatie 2.0. De allernieuwste lichting jonge professionals heeft vele namen. Maar wie hen als recruiter wil bereiken, moet zorgen dat hij ook aanwezig is op LinkedIn en Plaxo en de andere communities waar deze groep - studenten vaak nog - met elkaar chat. Iets minder van de

allerlaatste tijd, maar minstens zo noodzakelijk, is het om interactief met hen te communiceren. KPMG heeft bijvoorbeeld een interactieve accountantgame ontwikkeld die wordt gebruikt als arbeidsmarkt-instrument. Studenten spelen de rol van externe accountant. Dat spel is in al zijn facetten behoorlijk levensecht, tot en met SMS-jes die bij wijze van spreken 's avonds nog naar de kroeg worden gestuurd en waarbij het zaak is dat de studenten op ieder moment van de

dag weer in de huid van de externe accountant kruipen.

Via internet wordt er, vóór de echte kennismaking, dus al veel informatie uitgewisseld. Dat mag omslachtig en duur zijn, maar in een later stadium kan er tijdswinst worden geboekt, is de ervaring van Renne van Deloitte. “Wanneer er nu een kandidaat voor het eerst bij ons aan tafel zit, verwacht ik dat we niet meer hoeven uit te leggen wie wij zijn en wat wij doen. De kandidaat weet waarom hij daar zit. Op onze beurt kunnen wij daarvoor makkelijker achterhalen wat iemand drijft en wat zijn ambities zijn, zodat je over en weer sneller ontdekt of je bij elkaar past.”

3 DE BETAALDE AMBASSADEUR Een andere trend in de werving is gebruik te maken van het netwerk van medewerkers die nog studeren. Volgens Piet-Jan Boringa van het financiële selectie- en detacheringsbureau Alterim zijn enthousiaste medewerkers de beste reclame die een accountantskantoor zich kan wensen. “Elke vrijdag zien zij andere studenten. Ik adviseer mijn cliënten om de beloning voor het aanbrengen van nieuwe collega's te verhogen. Niet meer de traditionele dinerbon, maar substantiële bedragen. Bijvoorbeeld in de richting van een maandsalaris. Als een medewerker twee keer per jaar iemand 'binnenharkt', neemt hij zo een leuk bedrag mee naar huis.”



REFERRALS

Maar ook collega's die niet meer wekelijks de collegebanken bezoeken, fungeren dikwijls als goed betaalde ambassadeur van hun werkgever. Jean Nijsten, director HR van Ernst & Young, vertelt dat zogenaamde referrals door eigen medewerkers voor Ernst & Young, na stages en zogeheten meeloopdagen, de belangrijkste bron vormen van nieuwe medewerkers. “Wij hebben de aanbrengpremies aanmerkelijk verhoogd. Die kunnen tegenwoordig oplopen tot enige duizenden euro's.”

4 GELD ALS LOK- EN BINDMIDDEL Een belangrijk bindmiddel is en blijft geld. De salarissen zijn de afgelopen jaren flink gestegen, blijkt ook uit het Accountancy Beloningsonderzoek. Volgens Boringa van Alterim is die royale beloning niet zonder risico's. Accountants

Accountants kiezen steeds vaker bewust voor een interim-carrière.

die een overstap naar het bedrijfsleven willen wagen (en dat is het geval met meer dan de helft van de accountants die via Alterim op zoek zijn naar een andere werkkring), mogen volgens hem blij zijn wanneer ze na die overstap op hetzelfde salarisoniveau blijven. “Langzaamaan worden accountants opgesloten in een gouden kooi. De vergelijking



dringt zich op met banken en verzekeringsmaatschappijen. Daar gaan medewerkers ook niet graag weg. Niet vanwege het werk, maar vanwege de kortingen die ze op hypotheek en andere verzekeringsproducten genieten. Het gevaar van de te hoge beloningen in de accountancy is dat kantoren niet de meest gemotiveerde medewerkers in dienst hebben.”

VAST EN VARIABEL

Een andere geldtrend is dat de inkomensgroei zich vooral voordoet in de variabele beloning en minder in het vaste deel. Overigens, zo stelt Visser van Visser & Partners, is dit vooral het geval bij de grote kantoren. Terwijl Boringa van Alterim betwijfelt of deze bonusgroei aanzet tot betere prestaties. “De bonussen stijgen inderdaad behoorlijk snel, soms

wel tot twee à drie maandsalarissen per jaar. Maar als ik de targets zie, krijg ik de indruk dat het allemaal redelijk makkelijk verdiend is. Het beginnen bijna verworven rechten te worden. Opmerkelijk vind ik het in elk geval dat kandidaten vaak pas na oktober beschikbaar zijn, omdat in die maand de bonussen worden uitgekeerd.”

Minder cynische geluiden zijn bij Deloitte te horen.

Daar is sinds 2005 een nieuw beloningssysteem geïntroduceerd. De dertiende maand verdween ten gunste van een systeem met een gedeeltelijk vaste en een gedeeltelijk variabele beloning. Dit systeem wordt steeds verder verfijnd, vertelt HR-manager Martijn Roelants. “We proberen een betere koppeling te maken tussen de individuele targets en het bedrijfsresultaat.” Persoonlijke ontwikkeling, bijdragen aan de ontwikkeling van de vaktechniek, productiviteitsverbeteringen en het genereren van omzet – aan dat soort zaken moeten we bij deze targets denken. Roelants: “Hoe verder een medewerker op de salarisladder is geklommen, des te hoger kan het variabele deel oplopen. Bij een junior-assistent is het variabele deel maximaal vijf procent, bij een director 25. In een exceptioneel geval kan het variabele deel oplopen tot vijftig procent.”

5 INTERIM-CARRIÈRE WORDT VOLWAARDIG ALTERNATIEF

Vroeger was de keuze om als accountant zelfstandig te gaan werken min of meer een consequentie van het principe van *up or out* binnen de grote accountantskantoren. Wie vastliep, moest vertrekken en besloot, min of meer nood-

Kandidaten zijn pas na oktober beschikbaar, omdat in die maand de bonussen worden uitgekeerd.

gedwongen, op latere leeftijd voor zichzelf te beginnen. Tegenwoordig is detachering steeds vaker een bewuste keuze, die door jonge RA's wordt gemaakt, zoals ‘de Accountant’ in november 2007 (pagina 24) al signaleerde.

Volgens Ronald de Zoete van het in werving, uitzending en detachering van financiële professionals gespecialiseerde Robert Half International, wordt niet alleen de vraag vanuit het bedrijfsleven naar interim-personeel groter. Ook accountants kiezen steeds vaker bewust voor een interim-carrière. “Geregeld zie je dat die keuze inhoudelijk wordt gedreven. Soms om zich op één onderdeel te specialiseren, soms ook juist om breder onderlegd te raken, waardoor ze voor steeds meer taken kunnen worden ingezet. In andere gevallen zie je dat de interimmers na verloop van tijd terugkeren in een vast dienstverband, nadat ze eerst de markt en zichzelf hebben verkend.”

DURE VRIJE UREN

Boringa van Alterim vindt het ironisch dat dertigers niet zelden voor zichzelf beginnen omdat ze meer vrijheid willen en om de balans werk/privé te verbeteren. “Maar in de praktijk werken ze harder dan ooit te voren. Elk uur is weer een factuur. Bij een uurtarief van honderd euro kost iedere vrije dag zeven- tot achthonderd euro. Zo bekeken wordt vakantie een dure grap.” □

Deeltijdstudie

Nieuw is het bepaald niet, om na de middelbare school parttime als assistent-accountant te gaan werken en via de lange weg van een deeltijdstudie RA te worden. Maar door het gemak waarmee vwo-ers tegenwoordig voor een academische studie kiezen, is deze weg redelijk in onbruik geraakt. In zijn pogingen om jong talent aan zich te binden, zet Ernst & Young opnieuw in op deze traditionele weg. HR-director Jean Nijsten: “Je mikt op een specifiek publiek. Mensen die meer houden van *action learning* dan van een conceptuele benadering. Hen spreekt de combinatie van praktijk en leren aan. Bovendien is meteen al geld kunnen verdienen, een belangrijke drijfveer. Ernst & Young stelt havo- en vwo-scholieren in de gelegenheid om een dag mee te lopen in de praktijk. Als het allemaal klikt, spreekt het kantoor de intentie uit om de scholieren na hun eindexamen in dienst te nemen. Zijn ze geslaagd, dan krijgen ze een contract. Deze campagnes zijn redelijk succesvol, vindt Nijsten. “In de afgelopen jaar hebben we elk jaar steeds meer collega's vanuit deze doelgroep binnengehaald.”