

Instroom, uitstroom en cultuur

Hoe werf je genoeg jong talent? Met die vraag worstelen alle accountantskantoren. En met de vraag: hoe zorg je dat ze bij je *blijven* werken? Dat ligt gevoeliger, want het raakt de cultuur van de sector.

TOM NIEROP

Het probleem is bekend: de vraag naar accountants is groter dan het aanbod. Voor individuele accountants zitten daar leuke kanten aan. Ze zijn gewild en de salarissen stijgen. Maar voor de vragers op de arbeidsmarkt is het een probleem zonder voordelen. Een groeiend probleem zelfs, want er zijn geen aanwijzingen dat de trend snel zal ombuigen. De vraag naar gekwalificeerde mensen is onverminderd hoog (zie ook 'de Accountant', juni 2005) en zal voorlopig niet verslappen.

Dringen rond visvijver

De opgeschroefde eisen op het gebied van verantwoording en interne beheersing werken als banenmotor. In het kielzog van de boekhoudschandalen en de daaropvolgende hausse aan nieuw toezicht en nieuwe wet- en regelgeving - van Sarbanes-Oxley tot Tabaksblat - is de behoefte aan financiële, verslaggevings-, en auditexpertise groter dan ooit. Ook de overgang naar de International Financial Reporting Standards vereist de nodige expertise en menskracht. Niet alleen bij accountantskantoren, maar ook bij ondernemingen en toezichthouders.

Allerlei partijen verdringen zich rond een en dezelfde visvijver met talent, soms met jaagerei dat doet denken aan de wilde beginjaren van de IT (zie kader 'We zijn geen reisbureau'). Structureel probleem is dat de populatie in die vijver niet erg groeit. Terwijl de vergrijzing onverbiddelijk doorgaat en veel oudere accountants de komende jaren het beroep

zullen inruilen voor een rustiger bestaan, stagneert de instroom van jongeren.

Dertig procent

Volgens een voorzichtige schatting van het NIVRA blijft het huidige aanbod van registeraccountants zeker dertig procent achter bij de vraag. De 'productie' door de opleidingen stukt. Bij de universitaire accountancyopleidingen meldden zich vorig jaar evenveel studenten als in 2004: circa 950. Lichtpuntje is dat het aantal inschrijvingen voor hbo-accountancy - het voorportaal voor de universitaire RA-opleiding - wel steeg: met 9,5 procent van 1.148 naar 1.257.

Dit laatste bracht NIVRA-directeur Gert Smit tot de opmerking dat "kennelijk steeds meer scholieren ervan doordrongen raken dat de accountancy uitstekende loopbaanperspectieven biedt". Weinigen zullen hem daarin tegenspreken. Niettemin constateert ook Smit dat er sprake is van een structureel en groeiend tekort aan gekwalificeerde accountants. "De schaarste zal leiden tot een verdere opwaartse druk op lonen en tarieven. Ik verwacht niet dat deze problematiek de komende jaren minder zal worden."

Internationaal

De groeiende vraag naar accountants en aanverwante financiële professionals is geen Nederlands verschijnsel. In landen als de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk spelen dezelfde problemen. In de VS trekt het bedrijfsleven opdringerig aan het personeel





De 'Enron-factor' heeft het imago wellicht juist meer swing gegeven.

van accountantskantoren en gaan de salarissen voor financials stevig omhoog. Het Amerikaanse zakenblad *Business Week* berichtte onlangs dat uit onderzoek door beloningsconsultant Steven Hall & Partners blijkt dat het gemiddelde cfo-jaarsalaris het afgelopen jaar dertien procent steeg. Volgens financieel wervingsbureau Robert Half International verwachten Amerikaanse *chief financial officers* in het derde kwartaal van 2006 wederom een verhoogde vraag naar accounting- en financieel specialisten. De reden ligt volgens directeur Max Messmer niet alleen in de genoemde toezicht- en regelhuisse, maar simpelweg ook in conjuncturele omstandigheden. "Bedrijven zijn aan het expanderen en bezig met nieuwe projecten. Daarvoor zoeken ze accounting-personeel, vooral staf en senior accountants."

Middenniveau

Zowel de invloed van SOx, IFRS en andere regelgeving als de 'expansie-verklaring' van Messmers geeft aan dat de grootste tekorten onder de accountants niet zitten bij de kakelverse jonkies. Aan net of bijna afgestudeerden is met enige moeite nog steeds wel te komen. De echte problemen zitten een paar jaarringen dieper. "Het probleem zit vooral bij het middenniveau, dus bij accountants met meer jaren ervaring", zegt consultant Inja Greven van recruitmentbureau Ebbinge. Andere Nederlandse wervings- en selectiebureaus in de sector, zoals Alterim en Visser & Koning ervaren hetzelfde. Voor een belangrijk deel wordt dat veroorzaakt door de uitstroom uit het beroep in die juist die categorie. Nog crucialer en urgenter dan het verhogen van de instroom van jongeren is dan ook het 'binden' van bestaande medewerkers, althans voor de dagelijkse kantoorpraktijk. Zoals Rick Telberg, president van de Bay Street Group (research- en adviesfirma voor de financiële 'gemeenschap'), schrijver van een gezaghebbend weblog en coördinator van de voor het American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) uitgevoerde *accounting workplace surveys* het formuleert: "When it comes to staffing with good people, recruiting is only half the battle. Retention is the other half."

'Enron-factor'

Aan alle kanten van de 'productielijn' zijn dus maatregelen nodig. De instroom van de opleidingen moet omhoog, de uitstroom van afgestudeerden eveneens en de sector zelf staat voor de opgave om te zorgen dat het werken er ook

In landen als de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk spelen dezelfde problemen.

na diverse jaren nog aantrekkelijk blijft. Op al deze fronten worden maatregelen voorgesteld. Zo is vanuit de sector al eens opgeroepen om het vak bedrijfsconomie in het voortgezet onderwijs opnieuw verplicht te stellen. Dat zou meer jongeren kunnen interesseren voor een studie in financiële en bedrijfs-economische richting. Verder is er een serieuze discussie gaande of ook mensen zonder bedrijfseconomische vooropleiding op soepele wijze tot de postdoc-accountancyopleiding moeten worden toegelaten (zie 'de Accountant', september 2005). Ook een slimme socioloog, theoloog of bioloog kan tenslotte een uitstekend accountant worden, is de redenering. Daarnaast is voor de 'echte' accountancy ook de beeldvorming erg belangrijk. Het huidige beroepsimago is bij jongeren niet erg sterk. Dat komt niet zozeer door de boekhoudschandalen, zoals wel eens wordt gesuggereerd. De 'Enron-factor' heeft het imago wellicht juist meer swing gegeven. De schandalen maakten immers duidelijk dat de financiële functies waar mensen met een accountantsopleiding in terecht kunnen komen, in elk geval niet saai zijn.

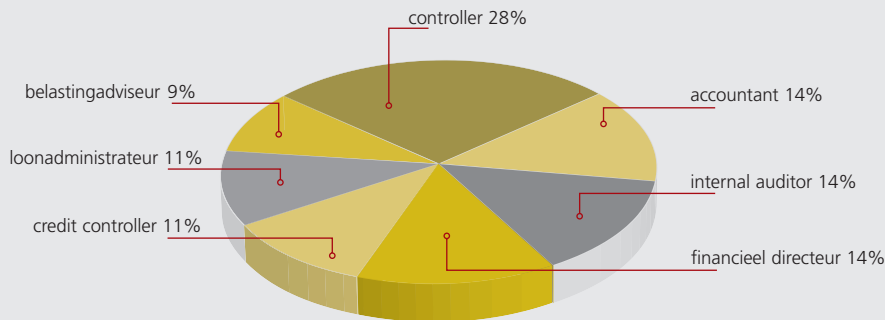
'Leadership connection'

Daniel Short, dean van de Neeley School of Business in Texas, zei in dat verband op het Amerikaanse AccountingWeb dat studenten door de schandalen 'de leadership connection' hebben ontdekt. "Als de accounting niet correct is gedaan, beland je bij de Enrons van deze wereld."

Een aansprekend boekhoudschandaal op zijn tijd zou vanuit wervingsoogpunt dus zelfs gunstig kunnen zijn. Maar dat effect, als het al bestaat, is tot dusver in Nederland erg bescheiden en een werkbare strategie is het uiteraard niet. Ook het desperaat ogende initiatief van het Britse Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) om op de website www.extreme-accounting.com zelfgemaakte foto's van snowboardende, diepzeeduikende, sky-divende en anderszins 'spannend' met hun vak bezig zijnde financials te presenteren, noodt niet tot onmiddellijke navolging. Dat neemt niet weg dat doorbreking van het hardnekkige beeld van 'saa' - als jongeren ►

Vraag naar financieel specialisten, Nederland 2006

Financiële arbeidsbemiddelaar Robert Half International vroeg Nederlandse human resources- en financieel managers aan welke financieel specialisten ze momenteel de meeste behoefte hebben. De controller gaat op kop, gevolgd door accountants, internal auditors en financieel directeuren.



BRON: ROBERT HALF INTERNATIONAL

Instroom RA's 1995-2005

jaar	mannen	vrouwen	totaal
1995	460	61	521
1996	677	137	814
1997	517	136	653
1998	499	135	634
1999	548	152	700
2000	1.373	459	1.832
2001	10	3	13
2002	71	8	79
2003	129	48	177
2004	260	87	347
2005	245	89	334

al een beeld hebben van accountancy - wel degelijk een kernopgave is. Serieuze en reële voorlichting is dan ook het speerpunt van de komende arbeidsmarktcampagne van NIVRA en NOvAA (zie pagina 24).

Groot versus klein

Voor de kleine en middelgrote kantoren lijken

de tekorten vooralsnog iets minder extreem dan bij de big four, die om de ergste nood te lenigen zelfs hun toevlucht nemen tot interimkrachten, soms zelfs bij de controle. Met extra werkaanwas door zaken als SOx en IFRS hebben kleinere kantoren weinig te maken. Niettemin putten ze uiteraard wel uit dezelfde arbeidsmarkt als hun grote collega's. Recent

onderzoek door Blauw Research laat zien dat bijna driekwart van de studenten accountancy en bedrijfseconomie op de vraag naar favoriete werkgever als eerste voorkeur een big four-kantoor noemt (zie 'de Accountant', juni 2006, pagina 11).

Ter onderscheiding van deze overmacht benadrukken kleine en middelgrote kantoren vaak

Interimmers in controlepraktijk

De interimmer is in opkomst. Piet-Jan Boringa, directeur van Alterim, bevestigt deze ontwikkeling, die volgens hem ook nadelige kanten heeft. "Er is een groep dertigers die klaar is met zijn studie, of bijna klaar. Zij verhuren zich als specialist op een bepaald gebied, bijvoorbeeld IFRS of Sarbanes-Oxley. Dit voorjaar hebben enkele grotere accountantskantoren structureel interimmers in de controlepraktijk ingezet. Daarnaast bedenken deze kantoren elk jaar weer nieuwe snoepreijes om het teruglopend aantal afgestudeerden te strikken. De consequentie van dit kortetermijnbeleid is dat het vooral voor kleinere kantoren steeds moeilijker wordt om accountancystudenten aan te nemen."

Johan Visser, directeur van Visser + Partners, ziet nog een andere groep interimmers ontstaan. RA's die binnen het openbaar beroep een hoge positie hadden, verruilen steeds vaker hun baan voor een bestaan als freelancer. "Het is ook voor vennoten aantrekkelijk geworden om zich af te vragen of ze wel tot hun 65ste in vaste dienst willen blijven werken. Er komen er steeds meer die kiezen voor een eigen bedrijf. Dat ze wellicht dan iets minder verdienen nemen ze voor lief. Dat kunnen ze ook, gezien het salaris dat ze de afgelopen jaren hebben verdiend."

Niet iedereen ziet de interimmer terrein veroveren. Zo denkt management-consultant Paul Stoele dat veel kantoren huiverig zijn om een tijdelijke kracht in te schakelen. "Door de steeds strengere wetgeving worden er hogere eisen gesteld aan de wijze waarop een accountant zijn werk doet. Het heeft bij grote kantoren geleid tot uitgebreide veiligheidsprocedures, tot screening van personeel. Dat kan een reden zijn om niet meer met een interimmer in zee te gaan."

Het wordt bevestigd door Frans van Heesbeen, hr-directeur bij KPMG. "De inzet van interimmers staat op gespannen voet met de kwaliteitsborging. Interimmers zijn voor ons niet de eerste optie. We kunnen nog steeds aan voldoende personeel komen, maar het wordt wel steeds moeilijker. Per jaar hebben we zo'n zeshonderd nieuwe medewerkers nodig. Daarbij gaat het om 350 schoolverlaters. De rest is ter vervanging van ervaren medewerkers. Die nieuwkomers kunnen we nog steeds aantrekken, bij de rest lukt dat maar voor driekwart. Hierdoor kunnen we een deel van ons middenmanagement niet meer aanvullen." (AB)



FOTO: MARIA BROUWER



FOTO: CORBIS

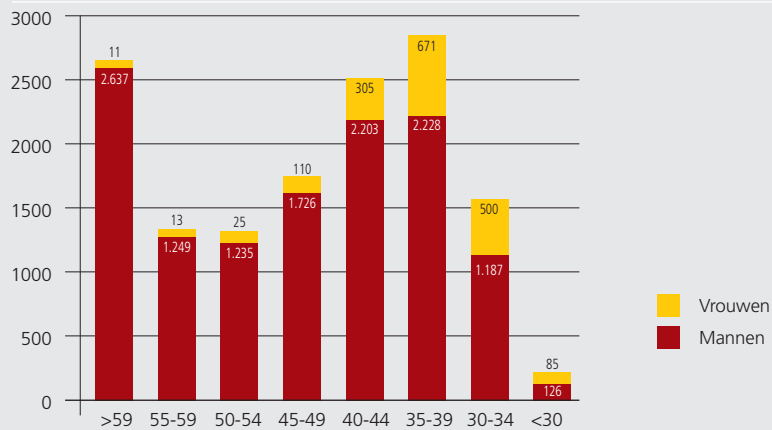
'We zijn geen reisbureau'

Om nieuwkomers aan te trekken verzinnen kantoren aantrekkelijke events. Die trend zette al een paar jaar geleden in, maar gaat nog steeds door. Zomercursussen op Cyprus, golfclinics, masterclasses in Londen, allerlei middelen worden ingezet. Volgens een recent artikel in *de Volkskrant* is deze trend ook in andere branches waarneembaar, bijvoorbeeld in de advocatuur. De allernieuwste ontwikkeling is dat ook klanten die bij accountantskantoren nieuwe medewerkers weten aan te brengen, kunnen rekenen op een beloning. Johan Visser van Visser + Partners: "Ik hoorde laatst een verhaal over een kantoor dat iedere klant die voor de aanstelling van een nieuw personeelslid zorgt, beloont met een diner in een van de betere restaurants in de regio waar die klant is gevestigd."

Ook KPMG roert zich op de 'evenementenmarkt', zij het met mate en voorbehoud. Human resources-directeur Frans van Heesbeen: "We moeten wel. Studenten kunnen achterover leunen in afwachting van werkgevers die zich melden. Maar we zijn geen reisbureau. Als je een stage in New York aanbiedt, dan komen daar ongetwijfeld veel mensen op af. Maar of dat de juiste mensen zijn is maar de vraag. Ik hecht meer waarde aan activiteiten die ook voor ons nuttig zijn. Zo hebben we een internetgame waarbij studenten opdrachten moeten uitvoeren. En laatst waren we met een groep op Pampus. Daar moesten in teams opdrachten worden vervuld. Dan pik je al snel de mensen eruit die goed functioneren."

Volgens Johan Visser ogen al deze activiteiten weliswaar leuk, maar bieden ze beperkt soelaas. "Je scoort slechts tijdelijk als kantoor met dergelijke maatregelen. Op de langere termijn lost het natuurlijk niets op aan het werkelijke probleem. Er studeren eenvoudig te weinig mensen af. Uiteindelijk is de enige juiste oplossing wellicht dat de overheid, net als in België, de kinderbijslag voor het eerste kind verhoogt. Ik neem aan dat er genoeg RA's zullen zijn die de effectiviteit van die maatregel zullen willen auditen." (AB)

RA's naar leeftijd



bewust hun karakter van klein en flexibel, waarbij er ruimte is voor een gezonde balans tussen werk en privé en waar de professional nog een persoonlijke relatie heeft met klanten. Zo voerde Berk vorig jaar een prikkelende advertentiecampagne met op de foto een varken in een stal waarop het bordje 'Big4' prijkte. Dit onder het motto 'Toe aan een nieuwe omgeving?'.

Werk-privé

Ook hier geldt weer: specifiek Nederlands is de kwestie groot-klein allerm minst. Ook in de VS hebben studenten een duidelijke voorkeur voor de vier grote kantoren. Volgens de Private Companies Practice Section van de Amerikaanse beroepsorganisatie AICPA doen kleine kantoren er goed aan om in de 'oorlog om talent' de voordelen van hun omvang uit te spelen. "Treat your size as an advantage, and reap the benefits that your flexibility can offer", adviseert de organisatie in de recente white paper *Best Practices in Recruiting and Retaining Talent*.

Wellicht dat een enkele accountant na verloop van tijd zijn positie bij een big four-firma inderdaad verruult voor een kleiner kantoor, maar van een duidelijke trend is volgens arbeidsmarkt-watchers zeker in Nederland geen sprake.

Duidelijk is dat de grootste zuigkracht niet komt van andere kantoren maar van het bedrijfsleven. Probleem is dat relatief veel jonge accountants, vooral bij de grote kantoren, het openbaar beroep op zeker moment voor gezien houden. Deze uitstroom doet zich vooral voor in de categorie accountants met een aantal jaren ervaring. Dat blijkt uit het in oktober 2005 door dit blad gepubli-

De grootste zuigkracht komt niet van andere kantoren maar van het bedrijfsleven.

ceerde Accountancy Beloningsonderzoek, maar bijvoorbeeld ook uit het Ebbing Young Executive Survey (EYES).

Van een omgekeerde stroom tussen bedrijfsleven en accountantskantoren is geen sprake. "Dat is ook logisch", stelt Ebbing-consultant en onderzoeker Jan Willem de Serière. "Het is moeilijker - ook inhoudelijk - om na een brede ervaring in financiële functies over te schakelen naar de pure audit dan omgekeerd."

Cultuur

Deze hele ontwikkeling heeft alles met cultuur te maken, benadrukken zowel De Serière als adviseurs van andere bureaus. Volgens vrijwel iedereen zit daar het grote knelpunt.

"De spanning tussen werk en privé is één van de belangrijkste factor bij vertrek uit de accountancy", zegt Ebbing-consultant Inja Greven. Ook in het in oktober 2006 te publiceren nieuwe Accountancy Beloningsonderzoek komt dit naar voren als belangrijke reden om een andere baan te zoeken.

Cultuur is een hardnekkig verschijnsel. Over de mogelijkheid in deeltijd te werken wordt bijvoorbeeld veel gepraat, maar in de praktijk blijkt het nog altijd moeilijk, bij de grote kantoren sterker dan bij kleinere.

Waarschijnlijk voor het eerst biedt een groot accountantskantoor (KPMG) deze zomer expliciet parttime banen aan.

Een verheugend novum, maar of het de

De uitstroom doet zich vooral voor in de categorie accountants met een aantal jaren ervaring.

structurele doorbraak zal inluiden is de vraag. De kantoren zitten deels gevangen in een vicieuze cirkel. Door het tekort aan personeel is de werkdruk groot, die werkdruk maakt het beroep voor sommigen minder aantrekkelijk, door uitstroom nemen personeelstekorten en werkdruk toe, enz.

Greven bekijkt het nuchter: "Het zou al heel veel helpen als op het middenniveau, waar het bij de tekorten vooral over gaat, veertig uur inderdaad echt veertig uur is."

'Middagje vrij?'

Organisatieadviseur Arjen Mol en Wim Koning en Johan Visser van Visser & Partners leggen in dit nummer eveneens veel nadruk op de noodzakelijke verandering van de cultuur en het daarmee sterk samenhangende (human resources) management bij vooral de grote kantoren (zie pagina 26 en 28). De sfeer van 'Hé, neem je een middagje vrij?' als iemand een keer om half zes naar huis gaat, heerst daar nog veel te sterk. Zeker vrouwen knappen vaak af op die 'machocultuur' van lange dagen en *up or out*. Maar niet alleen vrouwen hechten steeds meer aan tijd voor een gezond privéleven. In het EYES-onderzoek van Ebbinge in 2005 noemde ruim de helft tot bijna driekwart van zowel afgestudeerde RA's als studenten 'gezin/familie' en een 'evenwichtige balans werk-privé' als hoogste prioriteit in leven en werk. Het serieuze karakter van die wensen is inmiddels wel tot de kantoorbesturen doorgedrongen. Maar de oplossing zit hem uiteindelijk in de wijze waarop organisaties er concreet mee omgaan. De wil is er wel. Zo heeft PricewaterhouseCoopers voormalig topambtenaar en oud-communiste Ina Brouwer - het kan raar lopen in het leven - aangetrokken om het kantoor 'vrouwvriendelijker' te maken.

Management

Naast de balans tussen werk en privé noemen veel betrokkenen ook de noodzaak tot een betere begeleiding van jonge accountants, met meer persoonlijke aandacht van leidinggevenden en meer en vroegtijdiger duidelijkheid over perspectieven en ontwikkelingsmogelijk-

Vaak moeten mensen eerst hard tegen de grenzen aanlopen voordat er echt iets verandert.

heden. Zie bijvoorbeeld de artikelen van Visser & Koning en Arjen Mol in dit nummer.

Het wordt eentonig, maar ook in dit opzicht onderscheidt de Nederlandse situatie zich niet van die in de VS. De al genoemde Rick Telberg stelt op zijn website in een eerder door AICPA gepubliceerd artikel getiteld *Staff Shortage? Or Just Bad Management?* dat uit een door Bay Street Group gedaan survey onder accountants blijkt dat 53 procent klaagt over *work overload*, 36 procent over beloning en 34 procent over onvoldoende waardering en erkenning. Uit een ander onderzoek komt naar voren dat 32 procent niet duidelijk begrijpt wat hun baas of cliënten van ze willen.

Jan Willem de Serière herkent dat onmiddellijk. "Vooral het partnertraject blijft voor jonge accountants vaak een beetje wazig. Het blijft lang onduidelijk of en wanneer je daarvoor in aanmerking komt. Veel mensen willen die onduidelijkheid niet. Niet iedereen wil per se partner worden, maar er moeten wel ontwikkelingsmogelijkheden zijn."

Honingpot

Zoals Bruce W. Marcus, adviseur van professional service firms en associate van de Bay Street Group het zegt: "Een management dat op intelligente wijze gevoelig is voor de wensen van zijn medewerkers zou wel eens de grootste secundaire arbeidsvoorwaarde kunnen zijn. Een firma met tevreden personeel is voor potentiële nieuwe medewerkers een honingpot."

Volgens hem zijn alle belangrijke aspecten van ontevredenheid, waaronder werkdruk, waardering, interne communicatie en verwachtingen, in hoge mate "een functie van managementvaardigheden".

Duidelijkheid en waardering zijn dus essentieel en kunnen onnodig personeelsverloop voorkomen. "Waarom zou je per definitie vertrekken als je geen partner kunt worden?", zei André Mikkers, partner bij PricewaterhouseCoopers, onlangs in het *Financieel dagblad*. "Als je als organisatie gewoon eerlijk uitlegt waarom je daar niet geschikt voor bent, wat is daar dan mis mee? Er zitten al genoeg mensen op posities die eigenlijk te hoog gegrepen zijn."

Mogelijke maatregelen

Op allerlei fronten is verbetering nodig en worden maatregelen voorgesteld:

Studie en studiekeuze

- herinvoeren handelswetenschappen en economie II in voortgezet onderwijs
- imago accountantsberoep verbeteren door voorlichting
- toelaten studenten met niet-bedrijfseconomische vooropleiding
- betere mogelijkheden voor combineren werk en studie

Werving

- werven in buitenland
- diversiteit: bewust werven onder vrouwen, allochtonen

Behoud bestaande krachten

- meer mogelijkheden voor balans werk-privé (deeltijd en dergelijke)
- meer waardering en persoonlijke aandacht door leidinggevende
- leidinggevende mede belonen op basis van hr-prestaties
- vroegtijdige duidelijkheid over carrièreperspectieven
- afschaffing *up or out*-systeem
- leeftijdsbewust personeelsbeleid (behoud oudere accountants)

Grenzen

Leidinggevend worden echter niet afgerekend op hun inspanningen en prestaties op human resources-vlak, stelt Arjen Mol elders in dit nummer. De Serière merkt hetzelfde op. "Toch zou je dat wel moeten doen. Bij McKinsey worden leidinggevend mede beoordeeld op het oordeel van de mensen aan wie ze leiding geven. Je moet niet alleen zeggen dat human resources management belangrijk is, maar het ook echt uitvoeren."

Er is beweging, het besef is er en de wil lijkt er ook wel te zijn. Maar de praktijk is weerbarstig.

"Cultuur is het belangrijkste", herhalen Greven en De Serière nog eens. "Maar vaak moeten mensen eerst hard tegen de grenzen aanlopen voordat er echt iets verandert. Dan moeten ze wel."

In welke fase zit de accountancysector?

"Nu gaat het nog net, maar de sector zit wel tegen die grenzen aan." ■