

WERKEN IN ACCOUNTANCY:

# klein, groot of zelfstandig?

Waar kun je als jonge accountant het beste werken? Bij een groot of klein kantoor? Of is een toekomst als zelfstandige aantrekkelijker? Een nuchtere analyse van de verschillen. Plus de vaststelling dat 'verstarring' in alle regionen van het beroep zal doordringen. 'Met een cultuuromslag zullen beginnende accountants zelf moeten beginnen.'

TEKST MARCO VAN KLEEF\* | BEELD CORBIS/GERALD BUSTAMANTE & MARJA BROUWER



**W**erken in accountancy: klein, groot of zelfstandig? Het thema van de publicatierijds trok direct mijn aandacht. Ik las een vraagteken, maar miste de vraag. Wat moeten wij als lezer ons afvragen? Gaat het er om waar we sneller carrière maken? Waar we meer verdienen? Wat beter is voor de accountancymarkt? Wat is eigenlijk het verschil tussen klein, groot en zelfstandig? Welke kantooromvang is beter voor de carrièresatisfactie van een werknemer? Er bestaan genoeg discussies en artikelen in de vakbladen, zoals 'de Accountant', Accountancynieuws en Achter de komma. In 'de Accountant' van juli/augustus 2007 staat een opiniestuk (pagina 56) over hoe

sommige middelgrote accountantskantoren 'onfatsoenlijke en ongenuanceerde' reclamecampagnes maken tegen de big four. In de juli-editie 2007 van Achter de Komma krijgen de grote accountantskantoren de schuld van het huidige accountantstekort. In 'de Accountant' van mei 2007 worden jonge, zelfstandige accountants geportretteerd als ambitieuze ondernemers met lef. Het thema 'werken in accountancy: klein, groot of zelfstandig?' is kennelijk actueel.

## VERSCHILLEN

Een discussie met studiegenoten over welk kantoor en welke kantooromvang beter is, mondt vaak uit in grote tegenstellingen. Mijn studiegenoten verdedigen

het eigen kantoor en de kantooromvang vaak met vol enthousiasme. De ene studiegenoot, werkzaam op een groter kantoor, gebruikt argumenten als goede coaching, meer uitdagingen, grote klanten en meer carrièrekansen. De andere studiegenoot, werkzaam bij een kleiner kantoor, is bewapend met argumenten als informele contacten met leidinggevende, informele contacten met klanten, minder werkdruk en een gelijk aantal uitdagingen en carrièrekansen. Maar welke kantooromvang is nu eigenlijk beter? Deze vraag wil ik hier centraal stellen.

Om de verschillen en argumenten wat meer kracht bij te zetten, heb ik enkele theorieën doorgenomen. Hieronder



## Een discussie over welk kantoor en welke kantooromvang beter is, mondt vaak uit in grote tegenstellingen.

terecht met een vaktechnische of anderzootige vraag. Daarbij worden regulier interne cursussen gegeven, waar je op de hoogte wordt gehouden van de laatste ontwikkelingen in accountancy. De uitoefening van je beroep wordt op alle mogelijke manieren ondersteund, zodat je je kunt focussen op je dagelijkse werkzaamheden en persoonlijke groei.

### *Beloning*

Uit onderzoek komt naar voren dat grotere organisaties het personeel beter belonen dan organisaties met minder personeel.

Uit de Accountancy Beloningsonderzoeken van 2005, 2006 en 2007 (zie oktobernummer van 'de Accountant' in die jaren) blijkt dat managers en partners van grotere accountantskantoren meer beloning ontvangen dan beroepsgenoten van kleinere kantoren. Tevens blijkt dat ook zelfstandige accountants minder verdienen dan de partners op een groot kantoor.

### **KLEIN**

Toch kiezen ook veel collega's voor een klein accountantskantoor. Als eerste keus, maar soms ook na een jarenlange arbeidsrelatie op een groot kantoor. De laatste categorie is het vaak zat en ziet meer heil in een kleiner kantoor. Wat trekt een kleiner accountantskantoor dan aan? Ik typeer hier drie vaak gehoorde redenen.

### *Minder rigide*

'de Accountant' van september 2007 viel op de deurmat. Ik blader altijd snel naar de column van Homme Idzerda. Zijn stellingen en analyses over ons beroep vind ik altijd zeer interessant. Nu las ik, hoe toepasselijk voor dit essay, dat hij kiest ■

vermeld ik per type kantoor (groot, klein en zelfstandig) de verschillen. De verschillen zijn gebaseerd op de percepties van collega's en diverse onderzoeken.

### **GROOT**

Het voordeel van een groot kantoor is het grotere 'vermogen'. Als werknemer word je beter ondersteund door een grotere organisatie. Hierbij zijn drie gebieden te onderscheiden:

#### *Persoonlijke ontwikkeling en carrièrevoortgang*

Grotere accountantskantoren hebben een meer gestructureerd intern loopbaansysteem. Hierdoor worden meer mogelijkheden voor doorstroming aangeboden<sup>1</sup>.

Dit loopbaansysteem en het toegewezen krijgen van een mentor of coach schijnen een positieve invloed te hebben op de carrière<sup>2</sup>. Mentoren en coaches geven toegang tot belangrijke personen<sup>3</sup> in de organisatie en maken de werknemer zichtbaar in de organisatie<sup>4</sup>. Als ambitieuze en leergierige werknemer ben je dus goed af bij een groot accountantskantoor.

#### *Ondersteuning dagelijkse werkzaamheden*

Op een groter kantoor krijg je veel ondersteuning bij de dagelijkse werkzaamheden. Databases vol met vaktechniek, goede ICT-voorzieningen, gestroomlijnde processen op human resource management vlak (onkosten, studie, tijdschrijven, lease-auto) enz. Je kunt altijd bij iemand

voor een kleiner accountantskantoor. Hij noemt de rigiditeit als één van de belangrijkste redenen voor zijn vertrek. Vertrekende collega's dragen dit argument wel vaker aan als vertrekreden. Een starre werkomgeving met hoge eisen aan je werkzaamheden leidt tot een hoge werkbelasting.

Dit komt ook terug in het Demand-Control Model<sup>5</sup> van Karasek (1979). Dit model stelt dat hoge vereisten in een baan, gecombineerd met een beperkte vrijheid van handelen, zorgt voor een hoge werkbelasting. Er wordt gesuggereerd dat de mate van vrijheid van handelen kan worden beïnvloed door het hiërarchische niveau en de structuur van de organisatie. De perceptie bestaat dat kleinere accountantskantoren meer vrijheid van handelen bieden dan grotere kantoren. Op een kleiner kantoor heb je als werknemer blijkbaar meer vrijheid en flexibiliteit, en dus een lagere werkbelasting.

#### Minder werkdruk

Naast de hierboven beschreven rigiditeit wordt vaak nog een tweede reden gegeven voor de lagere werkdruk of werkbelasting bij een kleiner accountantskantoor: het minder omvangrijke takenpakket en de minder hoge eisen. Bij een groot kantoor



Eervolle vermelding NYP Publicatieprijs voor Marco van Kleef.

verminderde reistijd, waardoor ze meer tijd aan studie en privé kunnen geven. De oppervlakte van hun 'duivelsdriehoek' (zie figuur) verschuift in hun ogen positief. De term 'duivelsdriehoek' gebruik ik om aan te geven dat je tijd en energie maar één keer uit kan geven. Er bestaat een spanningsveld tussen werk, studie en privé. Aan iedere uiteinde van de driehoek wordt 'getrokken'. Op kleinere accountantskantoren wordt minder tijd en energie geëist van de werknemer, zodat de oppervlakte meer kan worden benut voor studie of privé zaken.

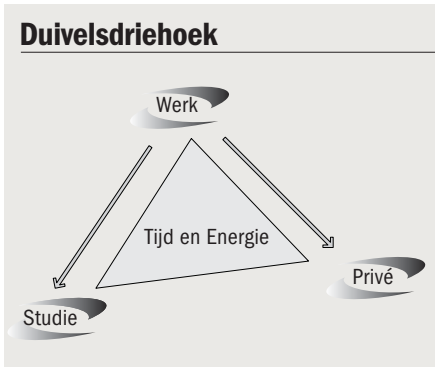
#### Meer aandacht, informeler

De laatste reden die medewerkers op een kleiner kantoor aandragen is de grotere aandacht van je leidinggevende. De sfeer zou informeler zijn dan op een groter kantoor. Hoewel er op een groot kantoor meer structuur en meer middelen zijn voor je persoonlijke ontwikkeling, heeft een kleiner kantoor meer tijd voor begeleiding. De lijnen met leidinggevendens zijn korter, waardoor feedback en coaching sneller en minder star plaatsvinden. Op een klein kantoor is er voldoende tijd en energie voor persoonlijke ontwikkeling.

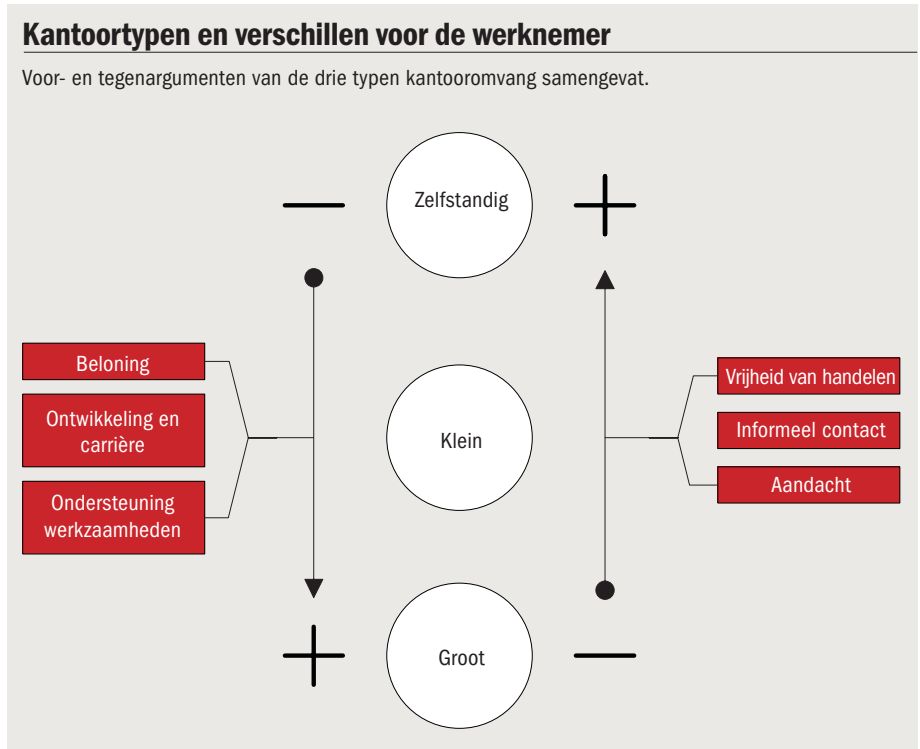
#### ZELFSTANDIG

Het laatste 'kantortype' is het zelfstandig beginnen van een accountantskantoor. Rigiditeit, werkdruk, aandacht kan de zelfstandige allemaal zelf regelen. Je bent eigen baas, dus je bepaalt je eigen regels. In 'de Accountant' van mei 2007 staat een artikel over vier jonge zelfstandigen die een eigen kantoor startten. Alle vier geven ze aan dat ze genoeg hadden van de rigiditeit en werkdruk bij hun vorige werkgever. De vrijheid, flexibiliteit en ondernemerschap sprak ze allen enorm aan.

Wanneer we de verhalen aandachtig



zijn termen als efficiënt, budget, productiviteit, profilering en targets 'heilige' woorden. Bij een klein kantoor wordt de druk op een werknemer om op al deze gebieden zo hoog mogelijk te scoren lager ingeschat. Veel van mijn collega's die zijn vertrokken naar een kleiner kantoor, prijzen het feit dat ze op het werk meer tijd hebben voor hun werk (hoe gek dit ook klinkt). Daarnaast praten ze volop over het kleinere aantal overuren en de



lezen, zien we dat de werkuren niet minder zijn geworden. Dit past ook bij het ondernemerschap. Een grote ambitie en passie gaan nu eenmaal gepaard met veel werkuren.

Een andere keerzijde van de balans is dat de werkdruk niet afneemt. In een artikel in Accountancynieuws<sup>6</sup> staat 'kort' weergegeven wat erbij komt kijken, om een eigen kantoor te starten. Na het lezen zakte bij mij de moed een klein beetje in de schoenen. Maar ja, als ondernemer moet je nu eenmaal hard werken, althans zo is de perceptie.

In het navolgende mijn persoonlijke mening over de genoemde voor- en tegenargumenten.

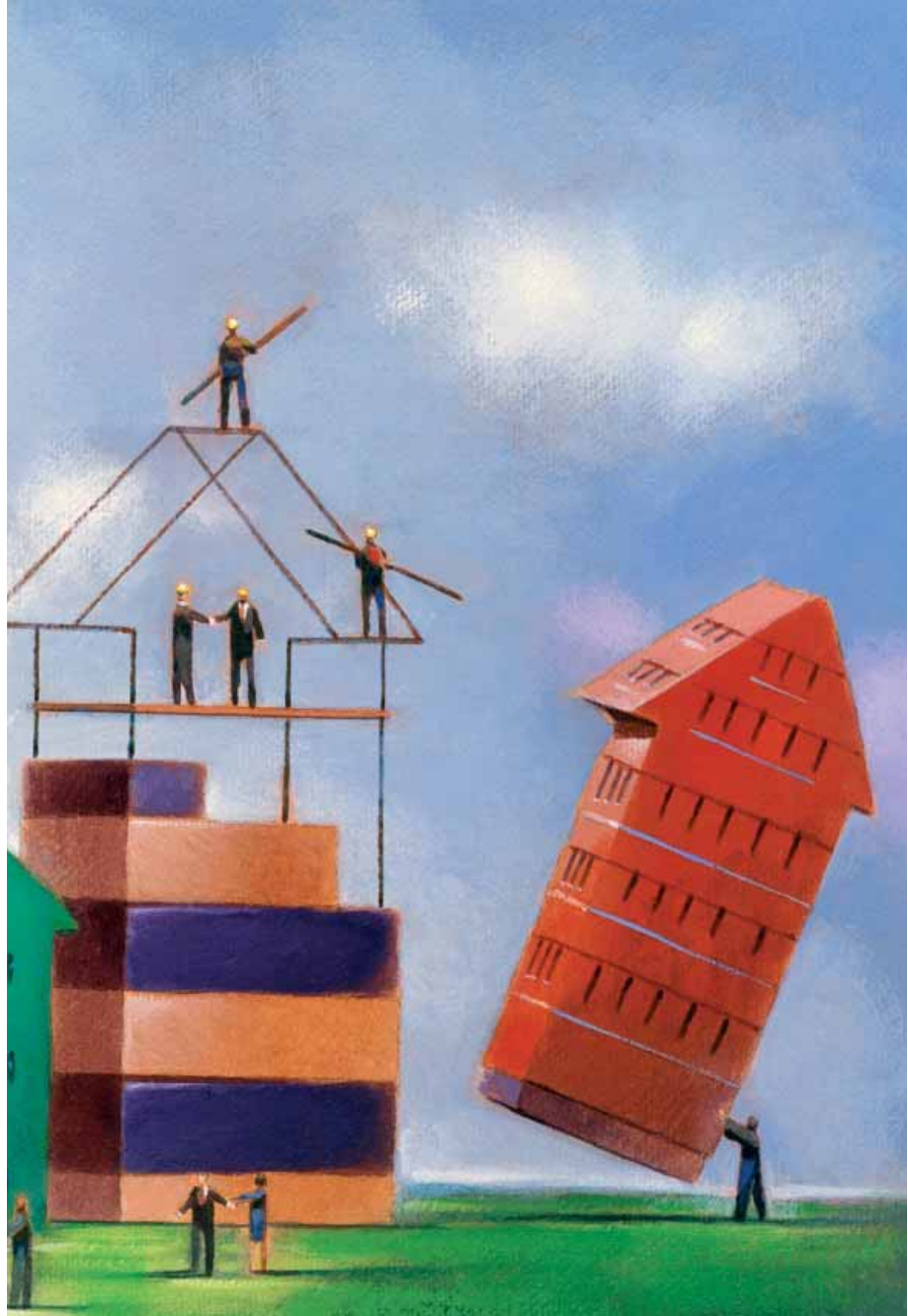
### HOE GROTER, HOE BETER

Dat een groot kantoor voordelen biedt, daar ben ik het helemaal mee eens. Mijn mening is misschien bevooroordeeld, daar ik met veel plezier werkzaam ben bij één van de big four, maar een groot kantoor heeft nu eenmaal veel te bieden. Mij spreken de structuur en ondersteuning het meest aan. Op een groot kantoor wordt een beginnend medewerker op alle onderdelen uiterst effectief en efficiënt begeleid. Je krijgt een coach, je kunt kiezen uit een divers klantenpakket, je hebt een uitgebreide keuze met wie je wilt werken, de HRM-faciliteiten zijn goed geregeld en je zit in een carrièresysteem waar menig multinational voorbeeld aan kan nemen.

Met de stelling dat een groter accountantskantoor meer salaris biedt, ben ik het niet eens. Er is weinig onderzoek dat een positief verband aantoonde tussen salaris en kantooromvang. Daarnaast heb ik met diverse studiegenoten regelmatig de salarissen besproken. Hierbij kwamen nauwelijks verschillen tussen kleinere en grotere kantoren naar voren. Ook op partner- of managerniveau hoeft dit niet veel uit te maken. Het ligt er aan hoe succesvol het desbetreffende kantoor of je eigen kantoor is. En een succesvol kantoor is niet per definitie een groot kantoor.

### HOE KLEINER, HOE BETER

Met de stelling dat op een groot kantoor meer rigiditeit heerst dan op een kleiner kantoor, ben ik het eens. Ik werk nu ruim zeven jaar bij hetzelfde grote kantoor en



## De perceptie 'een klein kantoor is informeler' is naar mijn mening een misplaatste.

merk dat de regeldruk, checklisten, voorgeschreven regels en *reviews* exponentieel zijn toegenomen. Als groot kantoor heb je uiteraard de verantwoordelijkheid om de maatschappij te laten zien dat volgens de voorschriften wordt gehandeld. Maar door deze verstarring worden de werkzaamheden minder uitdagend en wordt de werkdruk hoger.

Het verschil tussen een groot kantoor en een kleiner kantoor op dit punt zal naar mijn mening echter kleiner worden. Ook op kleinere accountantskantoren zal de

regeldruk door de nieuwe Wet toezicht accountantsorganisaties gaan stijgen. Het 'probleem' van de grotere kantoren zal

dus gedeeltelijk ook de kleine kantoren 'besmetten'.

Toch geeft een kleiner kantoor meer ruimte en vrijheid van handelen. Dit lijkt mij een positief effect te hebben voor de werkdruk. Je hebt immers meer vrijheid van handelen om aan de eisen te voldoen.

### MOEILIK TE PLAATSEN

De overige twee redenen - meer aandacht en informeler contact - kan ik moeilijk plaatsen. Op het kantoor waar ik werkzaam ben, wordt in kleine teams

gewerkt. Het is dan wel een groot kantoor, maar je werkt meestal in eenzelfde team of afdeling. Hier zijn de lijnen naar boven kort, de contacten informeel en er is voldoende aandacht voor het individu.

De perceptie 'een kleiner kantoor is informeler', is naar mijn mening een misplaatste. Het ligt er aan wie je leidinggevenden zijn, wat de cultuur van de regio is, en aan je eigen instelling (actief of passief). Kantooromvang heeft hier niets mee te maken.

### JEZELF VRAGEN STELLEN

Mijn antwoord op de beginvraag 'Welke kantooromvang is beter?', is niet éénduidig.

Als werknemer moet jezelf de volgende vragen stellen:

- Zit ik vol ambitie?
- Vind ik persoonlijke ontwikkeling en een carrièreloopbaan belangrijk?
- Kan ik goed tegen rigiditeit?
- Ben ik bestand tegen werkdruk?
- Besteed ik voldoende tijd aan privé en studie?

Mochten de antwoorden te veel 'nee' bevatten, dan adviseer ik een kleiner kantoor. Is het antwoord meer malen 'ja', kies dan een groter kantoor.

Zoals hiervoor aangegeven, is de keuze ook afhankelijk van je collega's, locatie en eigen instelling. Ikzelf zit nog voldoende aan de 'ja' kant, dus mijn keuze blijft voor een groot kantoor.

Lezers die een kleiner kantoor beter vinden dan een groot kantoor, hebben echter ook gelijk. Iedereen kiest uiteindelijk wat bij hem past.

### INSTROOM EN UITSTROOM

De uitstroom in accountancy is groot. De instroom is onvoldoende. De concurrentie om nieuwe medewerkers aan te trekken is alsmat stijgende. De propagandamachine die voor- en tegenargumenten aandraagt voor kantoorkeuze wordt steeds creatiever, zoals de recente wervingsacties van Berk en Arentshals Grant Thornton. Ook het plaatsen van een accountantskantoor op Second Life is een mooi voorbeeld.

De creativiteit wordt met name gebruikt aan de 'instroomkant'. Welk kantoor

kies je. Klein of groot? Creatieve oplossingen met betrekking tot de uitstroom zijn er (nog) niet of nauwelijks. Volgens mij komt dit doordat grote en kleine accountantskantoren de oorzaken van het probleem (hoge uitstroom) niet goed kunnen definiëren. Als gevolg hiervan worden adviezen of aanbevelingen niet voldoende 'op maat' gesneden.

Mijn advies aan de beroepsgroep is allereerst de oorzaak van het probleem (de hoge uitstroom) eens goed te onderzoeken. Mijn eigen gevoel zegt dat de verstarring en de toename van de werkbelasting één van de belangrijkste oorzaken is. Als hoogopgeleide werknemer en professional wil je de geleerde kwaliteiten laten zien. Je wilt creativiteit en *professional judgment* toepassen in de werkzaamheden. Een professional houdt niet van beperkingen. Dat de huidige verstarring onvermijdelijk is, lijkt me geheel terecht. Oplossingen verzinnen om de negatieve effecten tegen te gaan is lastig. Hoe brengen we de negatieve gevolgen in beeld? Hoe kunnen we als beroepsgroep deze negatieve gevolgen tegengaan?

Ik merk de verstarring ook steeds meer in mijn werkzaamheden. Het wordt steeds lastiger om van de 'gebaande' paden af te wijken en eigen ideeën toe te passen. Hoewel dit nog wel wordt gewaardeerd door leidinggevenden, brengen afwijkingen van voorschriften te veel risico mee. Risico in de zin van: slechtere scores bij practice reviews. Deze reviews zijn vaak formeel van aard in plaats van inhoudelijk. De oproepen in 'de Accountant' om te innoveren vind ik dan ook een wassen neus. Hoe kun je nu als beroepsgroep innoveren (Van Dale: 'als nieuwigheid invoeren') als innovatie tegelijkertijd 'onmogelijk' wordt gemaakt? Veel vertrekkende collega-accountants en ook columnist Homme Idzerda ('de Accountant', september 2007) zeggen dat ze een klein radertje in een grote machine zijn en dat ze moeten kiezen tussen zich daarbij neerleggen of vertrekken. Ik ben het hier niet mee eens. Veranderingen beginnen altijd bij jezelf. Wil je een

## Onze beroepsgroep zal op zoek moeten gaan naar 'bulldozers' die de huidige verstarring tegengaan.

cultuuromslag teweegbrengen, dan moeten beginnende accountants hier juist mee beginnen.

Zoals Confucius zei: 'Degene die een berg wil verplaatsen, begint met het wegdragen van kleine stenen.' Dat het sneller zou gaan met bulldozers is ook een feit. Onze beroepsgroep zal op zoek moeten gaan naar 'bulldozers' die de huidige verstarring tegengaan en de moeilijke op gang komende innovatie stimuleren. ■

### NOOT

\* Marco van Kleef schreef dit essay voor de NIVRA Young Professionals Publicatieprijs 2007 en ontving daarvoor van de jury een Eervolle Vermelding.

- 1 Meuwissen (1998), Career advancement in audit firms: an empirical study of university-educated and non universityeducated Dutch auditors, Accounting Education maart 1998, volume 7, issue 1, pages 35-50.
- 2 Benson, Levenson & Boudreau (2006), Informal developmental experiences and career succes: A study of qualitative differences in work experience, Academy of Management Proceedings 2006, pages E1-E6.
- 3 Malos (1996), Promotions, up-or-out strictness, and career develop[ment] in professional service firms: Linkages suggested by an options-based approach, Academy of Management Proceedings 1996, pages 76-80.
- 4 Eby, Butts & Lockwood (2003), Predictors of success in the era of the boundaryless career, Journal of Organizational Behavior september 2003, volume 24, issue 6, pages 689-708.
- 5 Karasek (1979), Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly, June 79, volume 24, issue 2, pages 285, 24p.
- 6 Yperen & Hagedoorn (2003): Do High Job Demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. Academy of Management Journal, volume 46, issue 3, pages 339-348.
- 6 Paul Stoele, Je eigen kantoor: weet wat je begint, Accountancynieuws, 20 juli 2007.