

KPMG KIEST BEWUST VOOR INZET VAST PERCENTAGE FREELANCERS

'Steeds meer mensen in hun werk'

KPMG PEOPLE is een initiatief van het kantoor om zo'n vijftien procent van het aantal medewerkers uit freelancers te laten bestaan, met wie men een langdurige relatie wil aangaan. Het loopt nu twee jaar en is een succes. Zonder te adverteren melden zich via mond-op-mondreclame genoeg mensen aan.

TEKST ADRIE BOXMEER | BEELD SIMONE VAN ES



Jessica Mahn:
'De bedoeling is dat elk controleteam voor vijftien procent uit zzp'ers bestaat.'

willen **flex**ibiliteit

KPMG People wordt geleid door Jessica Mahn, partner bij KPMG. We praten met haar en met Arjan van den Born, organisatieadviseur en onderzoeker op het gebied van ondernemerschap, werkzaam voor de universiteiten van Utrecht en Antwerpen.

Mahn: "Een van de redenen waarom we hieraan zijn begonnen, is de uitstroom

binnen onze organisatie van met name senior professionals. Dat zijn medewerkers met zo'n vijftien jaar ervaring. Die ambiëren als ze rond de veertig jaar zijn vaak een rol als zelfstandige in plaats van bij KPMG te blijven werken. Wij vinden het wel jammer om op deze manier afscheid te moeten nemen van hoog gekwalificeerde medewerkers."

Om hieraan iets te doen startte men met

KPMG People. Volgens Jessica Mahn is dat niet zomaar een adressenbestand van freelancers.

"Het is een *community* waarin we ook willen inspelen op veranderingen in de arbeidsmarkt. Want niet alleen onze senior professionals stromen steeds vaker uit, dat gebeurt natuurlijk ook bij andere kantoren. Ook deze mensen bieden wij hiermee de mogelijkheid om ▣

Arjan van den Born:
'Met name grote en middelgrote kantoren zijn nog huiverig om zelfstandigen te mixen met vaste medewerkers.'



met ons een langdurige freelance relatie aan te gaan.”

‘INVESTEREN’

De drijfveer voor KPMG om met dit initiatief te starten is niet de kwantiteit, maar de kwaliteit. Jessica Mahn: “Een groot reservoir aan freelancers is voor ons op zich niet zo interessant. Het gaat erom dat ze over de door ons vereiste ervaring en kwaliteit beschikken. We investeren ook in deze mensen. Zo krijgen ze net als medewerkers in vaste dienst training in e-audit, ons geautomatiseerde systeem voor de controlepraktijk. Naast de kwaliteit die we hiermee willen bereiken, spelen we ook in op nieuwe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Steeds meer mensen willen flexibeler werken. We doen dit zeker niet om te bezuinigen in tijden van crisis. Dan hadden we het inhuren van freelancers beter helemaal kunnen stopzetten.”

VERTROUWENSBAND

Tot nu toe is de inzet van freelancers in de auditpraktijk vrij beperkt. Uit een artikel in juni van dit jaar in *‘de Accountant’* bleek waarom dat zo is. Veel kantoren zijn beducht voor het verstoren van de vertrouwensband die ze met klanten hebben opgebouwd. Een ondernemer wil het liefst dat de accountant met wie hij al jaren zaken doet zijn boeken controleert. Een zzp’er die dat van de ene op de andere dag zou overnemen, zou die band danig verstoren, zo is de vrees.

Jessica Mahn: “Van de professionals die binnen KPMG People actief zijn is een derde RA. Van hen is weer een derde daadwerkelijk actief als accountant. De rest werkt onder meer als controller. We zetten de mensen voornamelijk voor twee activiteiten in: audit en advisory. Het spreekt voor zich dat bij audit zij niet degenen zijn die uiteindelijk hun handtekening zetten. Dat blijft voorbehouden aan partners van KPMG. De freelancers worden ingezet binnen onze controleteams. De bedoeling is dat elk team voor zo’n vijftien procent uit zzp’ers bestaat. Binnen advisory zijn we met name geïnteresseerd in freelancers met specifieke kennis van deelgebieden die we wellicht zelf niet in ruime mate in huis hebben.”

CONCURRENTIE

Blijft over de vraag of de freelancers ook voor andere opdrachtgevers mogen werken, bijvoorbeeld voor directe concurrenten van KPMG?

Rest van big four volgt KPMG (nog) niet

Zijn de overige big four-kantoren ook van plan om zzp’ers een vaste plaats binnen de organisatie te geven?

Deloitte blijkt anderhalf jaar geleden te zijn gestart met Memberz, een vergelijkbaar initiatief. Memberz helpt ondernemingen met het opzetten van een flexibele schil. Dit gebeurt ook bij Deloitte zelf, “omdat een flexibele schil een belangrijk onderdeel van onze toekomstige organisatie zal zijn”.

Ernst & Young beraadt zich op dit moment of men dezelfde weg wil opgaan als KPMG. Het concern vindt het nog te vroeg om hierover concrete uitspraken te doen. Overigens voorziet E&Y wel enkele problemen bij het inschakelen van zelfstandigen, zoals het waarborgen van de vertrouwelijkheid en het relatiebeheer. In plaats van een vast bestand van zzp’ers op te zetten, ziet E&Y meer in het outsourcen van een deel van de werkzaamheden naar vaste medewerkers in India.

PricewaterhouseCoopers heeft nadrukkelijk geen plannen om de rol van zzp’ers binnen de organisatie uit te breiden. Het kantoor schakelt op dit moment op zeer beperkte schaal freelancers in, hooguit enkele tientallen op een totaal van vijfduizend medewerkers in Nederland. Een woordvoerder: “We stellen nogal hoge eisen aan onze medewerkers. Daarom heeft het onze voorkeur om zoveel mogelijk mensen in vaste dienst aan te nemen. Alhoewel ook wij beseffen dat met name jonge medewerkers steeds vaker prijs stellen op meer flexibiliteit in hun werksituatie. Maar dat is voor ons nog geen reden om met zzp’ers in zee te gaan. Meer flexibiliteit kun je ook bereiken binnen een vast dienstverband, bijvoorbeeld door de mogelijkheden tot het opnemen van zorgverlof te vergroten.”

‘Freelancers mogen ook voor andere opdrachtgevers werken, bijvoorbeeld concurrenten van KPMG.’

Mahn: “Dat is geen enkel probleem. Men is nu eenmaal zelfstandig ondernemer of niet. Als wij met zelfstandigen in zee willen, dan moeten we accepteren dat ze ook voor anderen werken. Uiteraard gelden er wel regels op het gebied van onafhankelijkheid en integriteit. Je kunt dus niet voor ons bij een klant een controleopdracht uitvoeren en voor een andere opdrachtgever dezelfde klant van advies voorzien. Dat lijkt me logisch.”

‘INTERESSANT INITIATIEF’

Arjan van den Born is onderzoeker op het gebied van ondernemerschap. Met name freelancers en zzp’ers hebben zijn interesse. Hij benadrukt dat hij geen enkele band heeft met KPMG. “Ik heb Jessica voor dit gesprek één keer eerder gesproken. Ze wilde vanuit mijn vakgebied mijn mening over KPMG People. Die heb ik gegeven en daar is het bij gebleven. Ik spreek liever over zelfstandige professionals in plaats van over freelancers of zzp’ers. Want ongeacht hun zelfstandige status zijn deze mensen in de eerste plaats professionals.” Van den Born vindt het initiatief van KPMG om diverse redenen interessant.

“De meeste organisaties trekken, oneerbiedig gezegd, een blik freelancers open als ze daar behoefte aan hebben. KPMG heeft daarentegen nagedacht wat de groei van het aantal zelfstandige professionals betekent voor de organisatie. Ook heeft men in kaart gebracht met welk type zelfstandigen men een relatie wil hebben en hoe men dat vorm wil geven. En men heeft een duidelijk beeld waarvoor men zelfstandige professionals wil inhuren en waarvoor niet.” Kortom, men heeft ze een eigen plek gegeven in de HR-strategie.”

CONSERVATIEF

Van den Born constateert dat met name grote en middelgrote kantoren nog huisverig zijn om zelfstandigen te mixen met vaste medewerkers. “Daarmee benadelen ze zichzelf. Want het is onmogelijk om altijd de juiste kennis in huis te hebben. Door zelfstandige professionals in te schakelen kun je dat ondervangen. Accountantskantoren zijn wat dat betreft veel conservatiever dan organisatieadviesbureaus en IT-bureaus die wel al volop werken met zelfstandigen om de juiste persoon met de juiste kennis aan te kunnen bieden aan hun klant.” □