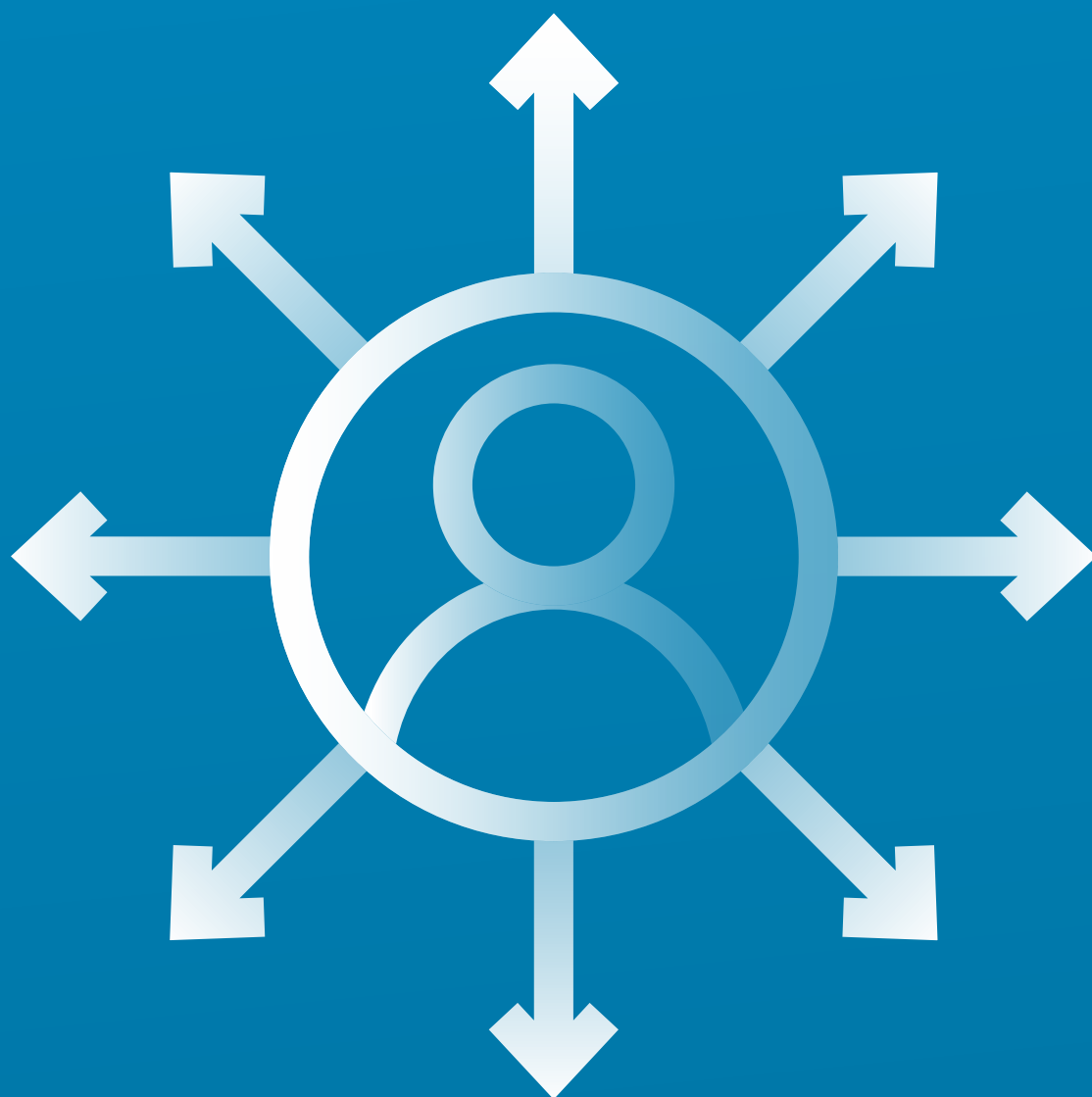


YOUNG PROFESSIONALS

Opvattingen over het accountantsberoep



Young Profs



Dit document bevat bladwijzers en hyperlinks



Adobe Acrobat bladwijzers - toetsencombinatie "Ctrl-b"



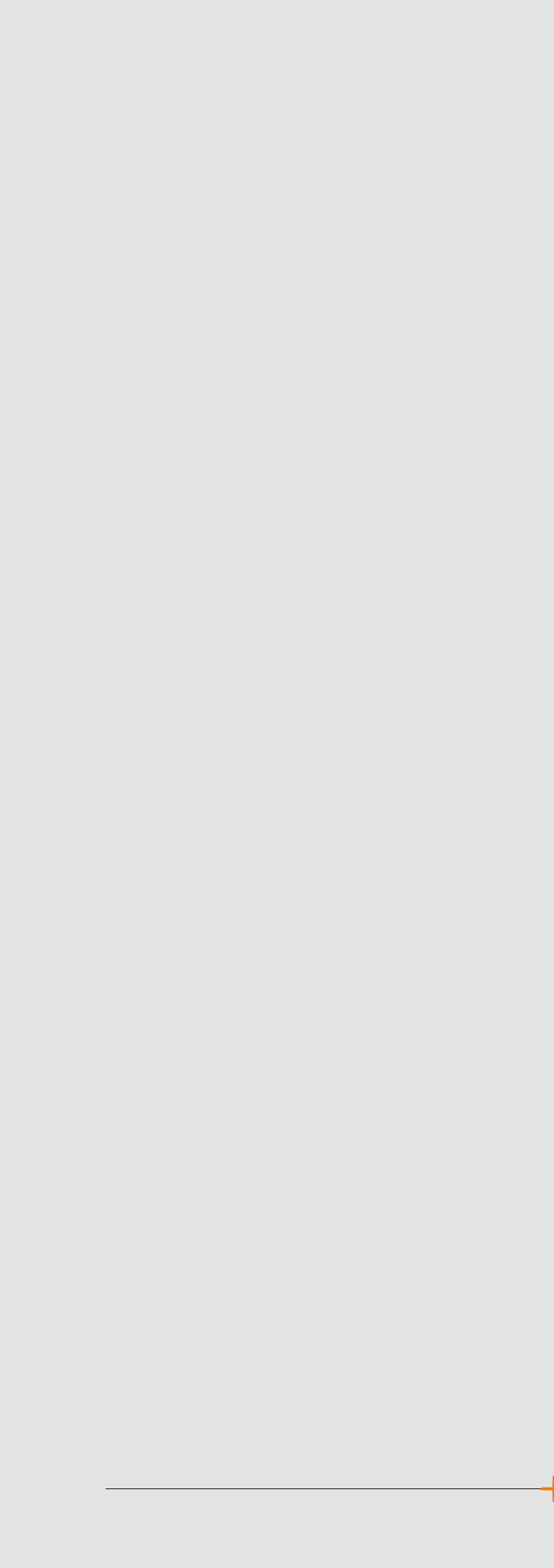
tekst is een interne document- of externe hyperlink

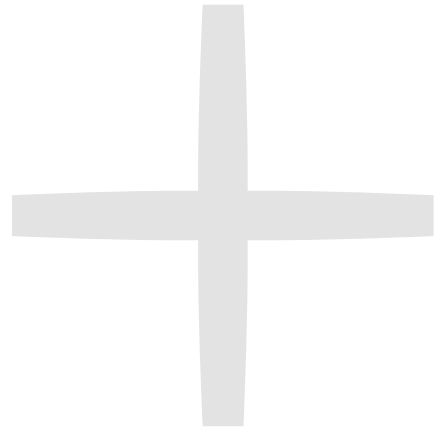
Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



© 2023 Koninklijke NBA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand of open-
baar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij door middel
van druk, fotokopieën, microfilm of op welke andere wijze dan
ook, zonder voorafgaande toestemming van de NBA.





SAMENVATTING

In 2021 verstuurden wij voor de derde keer een enquête naar de op dat moment 7.244 NBA young professionals. De verkregen data waren het startpunt voor onze visie, doelen en acties sinds 2020. Vervolgens spraken wij met diverse stakeholders en waren wij actief in diverse werkgroepen. Wij gingen in gesprek met een groot aantal young professionals, het NBA-managementteam en NBA-bestuur, de Young Audit Boards van accountantskantoren, de kwartiermakers, verschillende werkgroepen, faculties en communities van de NBA, de CEA, de AFM, de Algemene Rekenkamer, de ADR, de Belastingdienst, het SRA en verschillende afgevaardigden van accountantsorganisaties en (mkb-)kantoren. Die ervaringen, ondersteund met data, zijn de input voor deze rapportage. Het doel van deze rapportage is om belangrijke trends te duiden waarvoor aandacht nodig is, om vervolgens te komen tot aanbevelingen voor de sector. Door de data en ervaringen komen wij tot drie thema's: De lessen geleerd vanuit de coronacrisis, duurzaamheid en ethiek, cultuur en gedrag.

De coronacrisis leerde ons hoe belangrijk het 'fysieke' contact met collega's is, in het bijzonder voor young professionals. Het werken op kantoor of samen op locatie zoals bij de klant is cruciaal voor de ontwikkeling, verbinding, gezelligheid en mentale gezondheid. Belangrijk hierbij is dat de ervaren collega's niet alleen maar thuiswerken, zodat zij ook de minder ervaren collega's met hun kennis kunnen verrijken. Aan de andere kant geeft het thuiswerken meer flexibiliteit, minder reistijd en kan het een positief effect hebben op de werkdruk. Belangrijk is de balans te vinden en te beseffen dat die blijft verschuiven. Die balans krijg je niet door individuen te laten bepalen wat hun gewenste hoeveelheid dagen thuiswerken is, maar door af te vragen wat de gewenste hoeveelheid is voor je organisatie of samenwerkingsverband als geheel. Beantwoord dat door in gesprek te blijven met elkaar en herken hierbij de verschillende belangen.

Een fenomeen dat de afgelopen periode en zeker de komende periode een significante impact heeft op het accountantsberoep zijn recente ontwikkelingen in wet- en regelgeving (onder andere EU-taxonomie, SFDR en CSRD) op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving (hierna: duurzaamheid). De young professionals willen deze belangrijke taken uitvoeren en zijn hiervoor geschikt. Hiervoor moeten echter nog wel aanzienlijke stappen worden genomen. Deze ontwikkeling leidt tot een enorme toename van het werk van de accountant. Veel accountants worden op dit moment om- of bijgeschoold en dit aantal neemt verder toe. Wij maken ons zorgen over de werkdruk als het gevolg hiervan, maar ook zorgen om de aantrekkelijkheid van de opleiding tot accountant. Het onderwerp duurzaamheid moet meer worden verwerkt in de opleiding tot accountant en ook in cursussen en trainingen voor afgestudeerde accountants. Simpel weg meer duurzaamheidsvakken geven in de bestaande opleiding vinden wij zeer onverstandig. Wij pleiten voor het omvormen van de opleiding tot accountant, met een basisopleiding en vervolgens specialisaties. Niet stapelen maar specialiseren en liever gisteren dan morgen. Wij concluderen dat accountantsorganisaties veel aandacht geven aan duurzaamheid, maar dat de invulling op de werkvloer nog ruimte voor verbetering bevat. Wij bevelen hierbij aan om niet per organisatie of kantoor het wiel opnieuw uit te vinden, maar om meer met elkaar samen te werken. Elke organisatie staat immers voor dezelfde uitdaging en samen staan we sterker.

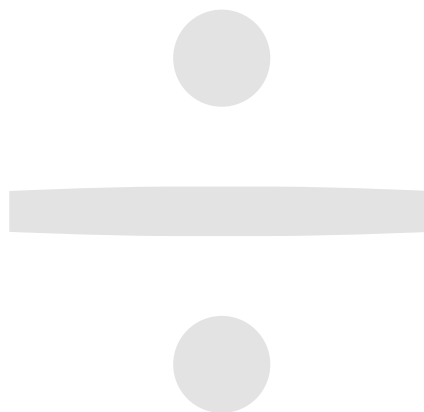
Ethiek, cultuur en gedrag vormen de rode draad bij alles waarmee wij als mens bezig zijn en is een belangrijk thema voor ons. Dit thema is al langer onder de aandacht in deze sector. In vergelijking met ons voorgaande onderzoek zijn er verbeteringen waarneembaar. Young professionals zijn positief over de diversiteit op de werkvloer. Ook de angst die wordt ervaren voor reviews neemt af, echter is deze nog wel te veel aanwezig. Spanning voor reviews is gezond, maar angst heeft negatieve effecten op het werkplezier, de efficiëntie en de kwaliteit van werkzaamheden. Deze angst is het grootst voor reviews vanuit de NBA, SRA en AFM. Opvallend is dat degenen die wij spraken, en deze angst ervaren, zelf nog nooit een review van bijvoorbeeld de AFM meemaakten. Wij concluderen dat een aanzienlijk deel van deze angst het gevolg is van miscommunicatie. Wij juichen het toe dat de AFM in gesprek gaat over hun werkwijze en de focus in hun werk meer legt op het leren van fouten. Wij roepen daarnaast organisaties en openbare accountants op om proactief het gesprek met de AFM aan te gaan en bijvoorbeeld gebruik te maken van het testcenter van de AFM met betrekking tot het toepassen van nieuwe tools bij audits. Een ander belangrijk onderwerp is persoonlijke ontwikkeling. Een vereiste hiervoor is het ontvangen maar ook het geven van feedback. Over het algemeen ontvangen young professionals voldoende feedback. Tijdens *busy season* gebeurt dit minder, terwijl het dan misschien nog belangrijker is. Daarnaast is het minder vanzelfsprekend om feedback te geven aan de leidinggevende. Wij pleiten voor meer aandacht, kennis en middelen om feedback te geven en te ontvangen. Een laatste cultureel fenomeen dat wij behandelen is de up or out-gedachte. Wij pleiten voor een up or out- of *sideway*-cultuur. Steeds meer young professionals hebben niet per se de behoefte om partner of zelfs senior manager te worden, met name gezien de werkzaamheden en verantwoordelijkheden die bij deze functies horen. Je komt steeds verder van de werkvloer en krijgt leidinggevende taken. Dat is niet voor iedereen passend. Ook gezien de toenemende werkdruk en krapte op de arbeidsmarkt achten wij het verstandig voor organisaties om meer zijwaartse doorstroommogelijkheden te creëren en gangbaarder te maken.



INHOUD

1	INLEIDING	8
1.1	Aanleiding en doel van dit onderzoek	8
1.2	Context van dit onderzoek en dataverzameling	8
1.3	Opbouw van het rapport	9
2	LESSEN GELEERD VANUIT DE CORONACRISIS	10
2.1	Inleiding	10
2.2	Effect van corona op de werkdruk	10
2.3	Effect op mentale gezondheid	11
2.4	Thuiswerken versus werken op locatie	12
2.5	Samenvatting	14
2.6	Aanbevelingen	14
3	DUURZAAMHEID	15
3.1	Inleiding	15
3.2	Rol accountant bij duurzaamheid	15
3.3	Werkdruk	16
3.4	De opleiding	17
3.5	Duurzaamheid binnen accountantskantoren	19
3.6	Samenvatting	20
3.7	Aanbevelingen	21
4	ETHIEK, CULTUUR EN GEDRAG	22
4.1	Inleiding	22
4.2	Vergelijking met voorgaande onderzoeken	22
4.3	Angst voor een review	23
4.4	Persoonlijke ontwikkeling	24
4.5	Up or out of sideways?	25
4.6	Samenvatting	25
4.7	Aanbevelingen	25
5	COLOFON	27
	Gebruikte literatuur	28





INLEIDING

1.1 AANLEIDING EN DOEL VAN DIT ONDERZOEK

De accountancysector had tot recent een gezonde uitstroom en corresponderende instroom, waardoor er een groot aantal trainees was. Zo waren er op 31 december 2020 4.066 trainees. Maar het jaar daarop, het jaar van onze enquête, waren dat er nog maar 3.712. Tegelijkertijd neemt de hoeveelheid werk van de accountant door nieuwe ontwikkelingen toe. Denk aan werkzaamheden voor de tijdelijke noodmaatregel overbrugging voor behoud van werkgelegenheid (NOW) en het aanvullende werk vanuit duurzaamheidsverslaggeving en -adviesing. Dit leidde enerzijds tot de *war for talent*¹ en anderzijds tot meer werkdruk, wat het werkplezier negatief beïnvloedt. Het vergroten van werkplezier en daarmee de aantrekkelijkheid van het beroep is sinds 2021 de belangrijkste doelstelling van de commissie NBA Young Profs. Wij zijn overtuigd van het belang van de accountant en de aantrekkelijkheid van het beroep. Door dit rapport willen wij een bijdrage leveren aan het (verder) vergroten van het werkplezier. Dit doen wij door het reflecteren op een aantal belangrijke onderwerpen. Wij gebruiken hierbij al onze ervaringen, ontvangen data uit onze enquête en de bestaande literatuur, om vervolgens tot aanbevelingen te komen. Opgemerkt moet worden dat dit onderzoek geen wetenschappelijk onderzoek betreft.

1.2 CONTEXT VAN DIT ONDERZOEK EN DATAVERZAMELING

In 2017 voerde het bestuur van de commissie NBA Young Profs (hierna NBA YP-bestuur) voor het eerst een onderzoek uit door het uitzetten van een enquête onder alle, volgens de doelgroepdefinitie van de NBA², young professionals. Dat onderzoek leidde tot een kritische rapportage over onder andere de werkdruk van accountants. Als gevolg van die rapportage werd de discussie omtrent werkdruk aangezwengeld. In 2019 is een tweede enquête verstuurd om de ontwikkelingen omtrent dit thema te meten, die leidde tot een positievere maar eveneens kritische rapportage. Hoewel beide rapportages kritisch waren en tot veel commotie hebben geleid, zijn wij van mening dat de rapportages een positieve bijdrage leverden aan het accountantsberoep. De rapportages zetten aan tot nadenken, discussies en concrete acties binnen en buiten de kantoorwanden. Om die reden verstuurd wij in 2021 een derde enquête naar 7.244 NBA-young professionals, waarvan 350 reageerden. Wij hebben echter de data vanuit deze enquête niet in 2021 al gepubliceerd. Wij gebruikten de data om als commissie zo goed mogelijk de stem van de young professionals te vertegenwoordigen bij alle gevoerde gesprekken, debatten, discussies, hackathons, werkgroepen en dergelijke activiteiten waarbij wij aanwezig waren.

Zo waren wij sinds 2021 actief, of voerden wij gesprek(ken) met verschillende stakeholders. Hieronder een beperkte opsomming met welke groepen wij sinds 2021 gesprekken voerden:

Honderden young professionals, Young Audit Boards, studentenverenigingen, Kwartiermakers toekomst accountancysector, de AFM, Belastingdienst, Algemene Rekenkamer, Audit Dienst Rijk, Commissie Eindtermen Accountancy, de Raad van Praktijkopleidingen, AC Hogescholenoverleg, Auditpedia, Nest accountants Academie, BusySeasonTalks, SRA, Hackathons Stip op de Horizon, werkgroep Kijken Wat Anders Kan, bestuur en management van de NBA, NBA-themaregisseurs, werkgroep kwaliteitsgerichte cultuur, Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag en Commissie MKB.

¹ <https://fd.nl/bedrijfsleven/1414100/deloitte-maakt-zich-op-voor-oorlog-om-talent-vud2caXK2lLe>

² <https://www.nba.nl/nba-young-profs/wie-wij-zijn/>

Al deze ervaringen en data leiden tot onze opvattingen over het accountantsberoep. Wij gaan in deze rapportage in op een aantal thema's als gevolg van trends en signalen die wij belangrijk vinden. Wij geven aanbevelingen om het werkplezier en daarmee de aantrekkelijkheid van het beroep te vergroten. De aanbevelingen zijn tevens richtinggevend waarop wij als NBA YP-bestuur ons de komende jaren op gaan richten.

Het NBA YP-bestuur maakte deze rapportage samen met betrokken young professionals, die vermeld staan in het colofon.

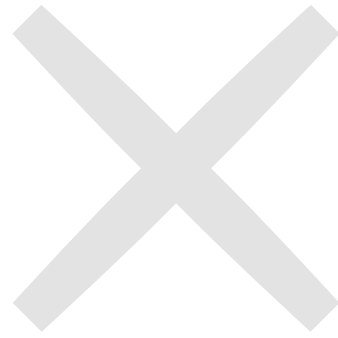
1.3 OPBOUW VAN HET RAPPORT

In hoofdstuk 2 starten we met de lessen geleerd vanuit de coronacrisis. Dit hoofdstuk gaat in op het effect van corona op de werkdruk en de mentale gezondheid. Vervolgens gaan we in op de balans tussen thuiswerken en werken op locatie.

In hoofdstuk 3 gaan we in op de ontwikkelingen van *environmental social en governance* (ESG), ook wel duurzaamheid genoemd. We gaan in op de vraag of de accountant hierin wel een grote rol in wil en kan spelen. We uiten onze zorgen omtrent de werkdruk, naar aanleiding van de ontwikkelingen. Vervolgens gaan we in op het kennisniveau waarbij we het hebben over duurzaamheid in de opleiding en binnen de organisaties zelf.

Aansluitend wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op ethiek, cultuur en gedrag. We maken een vergelijking met ons voorgaande onderzoek en zoomen vervolgens in op de onderwerpen: angst voor een review, persoonlijke ontwikkeling en up or out of sideways.





2 LESSEN GELEERD VANUIT DE CORONACRISIS

2.1 INLEIDING

In februari 2020 bereikte het COVID-19-virus Nederland.³ In de persconferentie van 23 maart 2020 kondigde premier Mark Rutte de 'intelligente lockdown' aan.⁴ In een rap tempo volgden er diverse maatregelen waaronder het advies om zo veel mogelijk thuis te werken. De maatregelen stapelden zich op en in de pieken van de ziekenhuisbezetting werden winkels gesloten en kreeg Nederland te maken met een avondklok.

De impact op het accountantsberoep bestond enerzijds uit het 'nieuwe werken', namelijk vanuit huis. Anderzijds werd de maatschappelijke rol van de accountant benadrukt. De tegemoetkomingen voor ondernemers, waaronder de Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) leidden tot extra (controle- en samenstel-) opdrachten. Voor het vaststellen van het definitieve subsidiebedrag is bij een bepaalde omvang een verklaring van een accountant benodigd.

Gedurende de crisis stonden de kranten vol met coronagerelateerde onderwerpen. Onderdeel hiervan waren de effecten van de maatregelen op de mens. Het hybride werken is ook in de huidige tijd niet meer weg te denken. Maar wat was het effect van al deze maatregelen op de mensen? In het nieuws werden allerlei standpunten gedeeld. Zo zou het thuiswerken volgens RTL Nieuws bijdragen aan het verlagen van de werkdruk.⁵ Doordat de reistijd vermindert, maar ook doordat men vrijer zou zijn in het bepalen wanneer men werkt.

Wij zijn zeer benieuwd naar de effecten van de coronacrisis en de ingezette maatregelen op de young professionals. Dit heeft met name onze interesse omdat we de lessen willen trekken uit hetgeen is gebeurd, aangezien de coronacrisis ons en ons werk blijvend heeft veranderd. In hoofdstuk 2.2 gaan we in op het effect van corona op de werkdruk. In hoofdstuk 2.3 beschrijven we het effect van de coronacrisis op de mentale gezondheid, waarbij we dieper ingaan op de gevaren van het gebrek aan sociale contacten met collega's. In paragraaf 2.4 bespreken we het belang en de complexiteit van de balans tussen het thuiswerken en het werken op locatie. Is er een gewenste hoeveelheid dagen thuiswerken? En belangrijker nog, is die gewenste hoeveelheid ook echt wenselijk voor een organisatie als geheel? Ten slotte sluiten we dit hoofdstuk af met onze aanbevelingen, onze lessen geleerd vanuit de coronacrisis.

2.2 EFFECT VAN CORONA OP DE WERKDRUK

De afgelopen drie jaren werd er minder naar kantoor of naar de klant gereisd. Het thuiswerken leidt tot verminderde reistijd. Op de dagen dat er wel op kantoor of bij de klant werd gewerkt was de kans op file aanzienlijk kleiner dan voor corona.⁶ De thuiswerkfaciliteiten verbeterde over het algemeen in een snel tempo.

3 <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-tijdlijn/februari-2020-eerste-coronabesmetting-in-nederland>

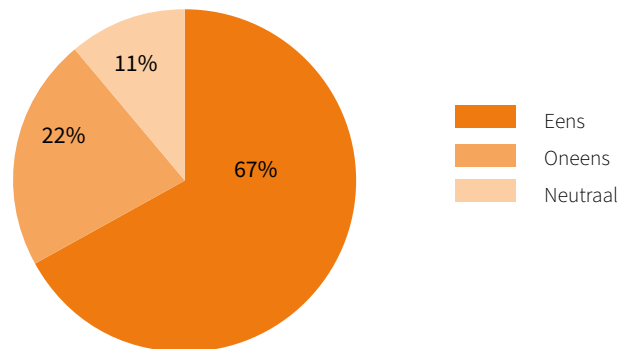
4 <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-tijdlijn/documenten/mediateksten/2020/03/23/persconferentie-minister-president-rutte-ministers-grapperhaus-de-jonge-en-van-rijn-over-aangescherpte-maatregelen-coronavirus>

5 <https://www.rtlnieuws.nl/economie/artikel/5267347/corona-stress-burn-out-angst-werk-vermoeidheid-tno>

6 <https://www.ad.nl/auto/files-weg-dankzij-thuiswerken-experts-pleiten-nu-voor-rekeningrijden-a9501acf/>

In de enquête is gevraagd of de coronamaatregelen ervoor zorgden dat men meer invloed kreeg op werktijden en de wijze waarop de werkdag werd ingericht.

Door corona meer invloed op werktijden en wijze van werk

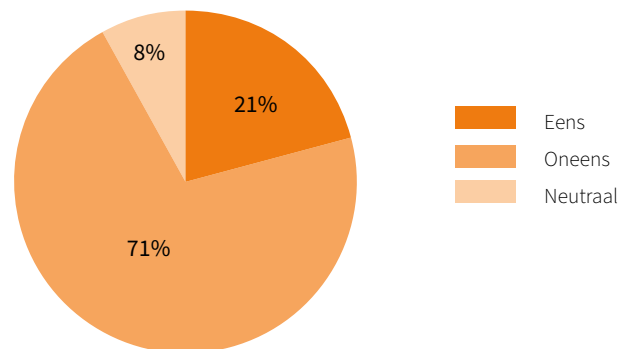


Figuur 1: Tijdens coronatijd heb ik meer invloed op werktijden en wijze van invullen van werk

De mogelijkheid om thuis te werken in combinatie met dat het moment van werken niet altijd binnen reguliere kantooruren hoeft plaats te vinden leidt tot meer flexibiliteit in het uitvoeren van je werk. Dit zijn twee veel genoemde argumenten die kunnen bijdragen aan een verlaagde werkdruk voor een young professional. Maar is de werkdruk daadwerkelijk verlaagd als gevolg van de coronamaatregelen?

Aan young professionals is gevraagd naar de impact van de coronamaatregelen op de werkdruk. Gevraagd is of de coronamaatregelen de werkdruk hebben verlaagd. Uit de resultaten van de enquête concluderen wij dat door de coronamaatregelen geen sprake is van verlaging van de werkdruk.

Maatregelen hebben mijn werkdruk verlaagd



Figuur 2: Effect coronamaatregelen op werkdruk

Op basis van bovenstaande beantwoording kan worden opgemaakt dat de respondenten niet ervaren dat de werkdruk is verlaagd als gevolg van de coronamaatregelen. De twee hierboven beschreven effecten van -meer invloed op mijn werktijden en wijze waar ik werk- zouden individueel of gezamenlijk tot een verlaagde werkdruk kunnen leiden, maar op totaalniveau wordt dit niet zo ervaren.

Een verklaring hiervoor kan enerzijds zijn dat als gevolg van de coronamaatregelen sprake is van veel extra opdrachten, bijvoorbeeld opdrachten omtrent de NOW-regeling⁷. Anderzijds is er sprake van arbeidskrapte binnen de accountancysector. Eind 2021 werd zelfs gesproken over een war for talent. Het tekort aan personeel en het uitvoeren van aanvullende opdrachten leiden tot extra druk op de planning. Daarnaast kan het zijn dat wanneer je thuiswerkt je minder (snel) leert dan dat je zou doen op kantoor of bij de klant, daarover meer in paragraaf 2.4. Ook kunnen de maatregelen en het te veel thuiswerken een negatief effect hebben op de mentale gezondheid.

2.3 EFFECT OP MENTALE GEZONDHEID

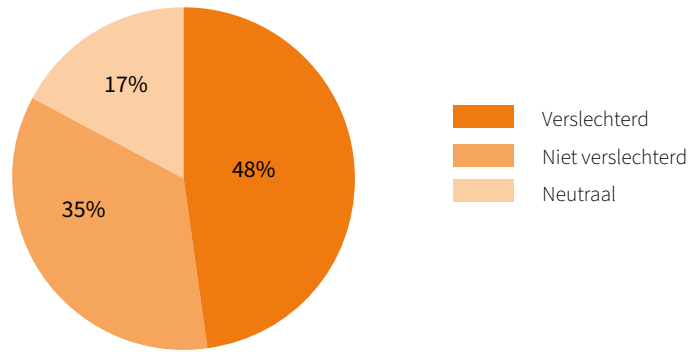
De coronacrisis heeft ons in meer of mindere mate beïnvloed. Uit onderzoek komt naar voren dat met name jongeren (en alleenstaande ouderen) het mentaal zwaar hadden.⁸ Het leidde tot meer eenzaamheid, somberheid, stress, angst en ga zo nog maar even door. Eén van de oorzaken is de afstand die is ontstaan als gevolg van het thuiswerken. Het thuiswerken blijft vermoedelijk aanwezig.

⁷ <https://www.accountant.nl/achtergrond/2020/10/now-controle-veel-correcties-veel-werk/>

⁸ <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2021/ervaren-impact-corona-op-mentale-gezondheid-en-leefstijl?onepage=true>

We hebben concreet gevraagd naar het effect van het thuiswerken op de mentale gesteldheid van de young professionals.

Effect op mentale gesteldheid



Figuur 3: Weergave van % van wie de mentale gezondheid is verslechterd

Voor 48 procent van de respondenten verslechterde de mentale gezondheid (score 5 van 7 of hoger). Voor 35 procent is het niet verslechterd. We zochten naar antwoorden in reeds verrichte onderzoeken. Onderzoekers aan de Universiteit Tilburg deden onderzoek naar de mentale gezondheid van verschillende leeftijdsgroepen in Nederland (Velden, Marchand, Das, Muffels & Bosmans, 2021). Zij concluderen dat de Nederlandse volwassenen (twintig jaar en ouder) over het algemeen veerkrachtig zijn, ondanks alle verstoringen veroorzaakt door de epidemie. De NCBI concludeert echter wel dat die veerkrachtigheid afneemt (Temple et al, 2022). Deze trend komt ook naar voren in onze ervaringen.

Eén van de onderbelichte nadelige effecten hiervan is het gebrek aan sociale controle van collega's. We hebben in ons werk veel deadlines en zelfs een periode die we hebben bekroond tot *busy season*. Een periode waar de druk hoog is en waar het juist belangrijk is dat we op elkaar letten. Voorheen was het zo dat als je ziek bent je niet naar kantoor of naar de klant kan gaan en je dus ook niet kan werken. Het thuiswerken bracht hierin verandering. Thuis kan je namelijk ook flink snotterend nog even aan de keukentafel je werklaptop aanzetten. Je wilt graag die deadline halen, of je team niet in de steek laten. Als je erg ziek bent gaat thuiswerken uiteraard ook niet, maar wij vrezen dat de grens wel is verschoven. Een risico is dat mensen met dezelfde verschijnselen zich minder snel ziek melden. Uit onze enquête komt naar voren dat omdat nu meer wordt thuisgewerkt 24,2 procent van de young professionals zich minder snel ziek meldde dan voorheen. Terwijl we ten tijde van de enquête hadden te maken met een pandemie en bijna iedereen vermoedelijk besmet is geweest met corona.

Onderzoek van Reep en Hupkens (2021) naar de ervaren impact van corona op de mentale gezondheid en leefstijl in de tweede helft van 2020 laat een negatiever beeld zien ten aanzien van de jongvolwassenen.⁹ De jongvolwassenen gaven ten opzichte van andere doelgroepen het vaakst aan eenzamer en somberder te zijn dan voor de coronacrisis. Vooral eind 2020 en begin 2021 nam de mentale gezondheid in deze leeftijdsgroep sterk af. Men ging minder bewegen en ongezonder eten. In het tweede kwartaal van 2021 blijkt de mentale gezondheid van de jongvolwassenen te verbeteren. Onze enquêtedata komt uit het vierde kwartaal van 2021. Wij concluderen dat thuiswerken een negatief effect kan hebben op de mentale gezondheid, wanneer de manier en mate van thuiswerken versus werken op locatie niet in balans is. Maar wat is dan een goede balans tussen thuiswerken en werken op locatie?

2.4 THUISWERKEN VERSUS WERKEN OP LOCATIE

Volgens het CPB (2021) neemt het gemiddeld aantal uur dat mondiaal wordt thuisgewerkt naar verwachting toe van 3,8 uur per week voor de coronacrisis naar acht uur per week na de coronacrisis.¹⁰ Het aantal uren dat gemiddeld thuis wordt gewerkt is erg verschillend per sector, maar ook binnen de accountancysector zijn grote verschillen. Zo blijkt uit onze rondetafelgesprekken dat overheidsaccountants vaak rond de drie á vier dagen per week thuiswerken. Uit onze gevoerde gesprekken maken wij op dat het aantal thuiswerkdagen bij de oob-accountantsorganisaties vaak een stuk lager ligt.

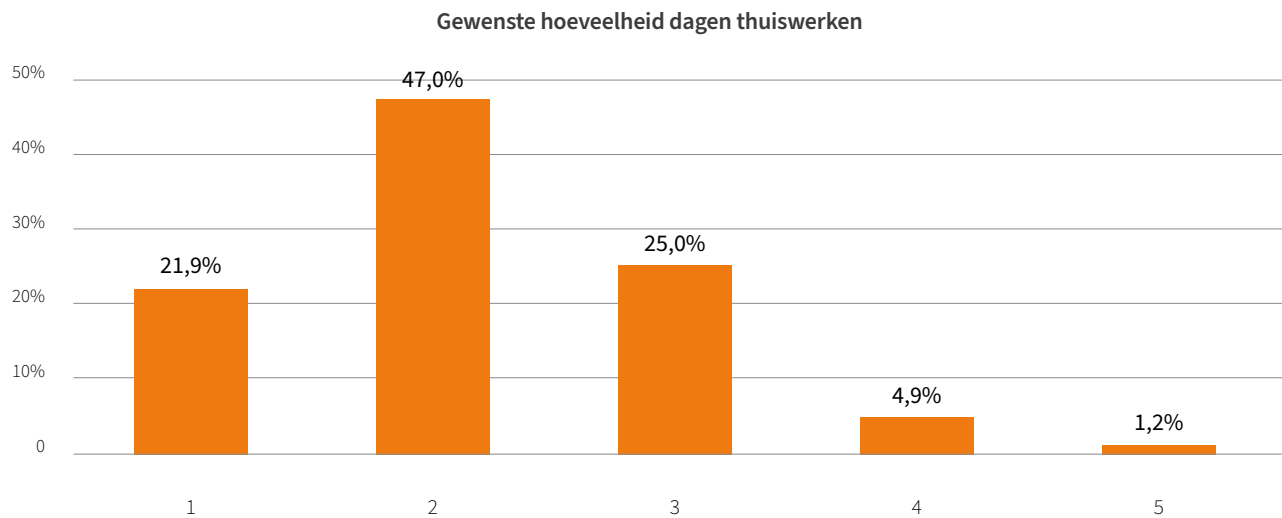
Bij te weinig dagen thuiswerkdagen worden de voordelen van het thuiswerken niet (volledig) benut, zoals de eerder beschreven verminderde reistijd en flexibiliteit. Te veel thuiswerken kan echter leiden tot andere problemen waaronder een verhoogde kans op *burnouts* (Hoffman et al., 2020). Zo is *coaching on the job* ook lastiger als het team niet bij elkaar is. Een ander nadelig effect van te veel

⁹ <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2021/ervaren-impact-corona-op-mentale-gezondheid-en-leefstijl/6-conclusies>

¹⁰ https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf

thuiswerken is dat het kan leiden tot minder zichtbaarheid. Aan de young professionals is gevraagd of hun zichtbaarheid is verslechterd door het thuiswerken. De antwoordmogelijkheden bij deze vraagstelling waren ja of nee. Hiervan heeft 61 procent aangegeven dat de zichtbaarheid is verslechterd. Uit onze rondetafelgesprekken blijkt ook dat de zichtbaarheid voor de young professional belangrijk is voor het voelen van waardering en het verkrijgen van tijdige uitleg of feedback door een meer ervaren collega. Daarmee draagt goede zichtbaarheid naar ons inzicht bij aan werkplezier. Uit voorgaande maken wij op dat het van cruciaal belang is om een goede balans te vinden tussen thuiswerken en werken op locatie.

In de enquête is gevraagd naar de gewenste hoeveelheid dagen thuiswerken door young professionals.

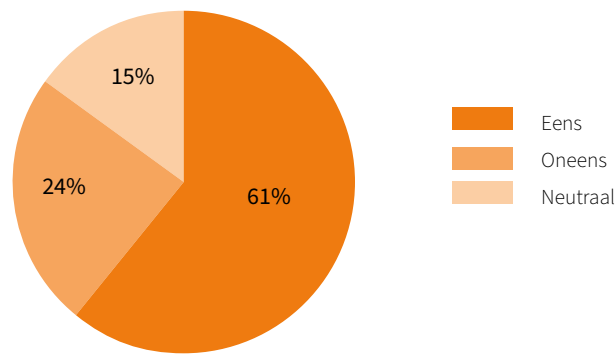


Tabel 1: Gewenste hoeveelheid dagen thuiswerken

Twee dagen thuiswerken is hierbij het meest gekozen antwoord (47,34 procent). Leeftijd, thuiswerksituatie en ervaring van een individu zijn volgens Wawoe (2021) factoren die invloed hebben op de gewenste hoeveelheid dagen thuiswerken. Ervaren medewerkers hebben bijvoorbeeld vaak een betere thuiswerkplek en hebben vaak al een hecht werknetwerk. Young professionals moeten dat netwerk nog opbouwen en hebben meer behoefte om op locatie met ervaren collega's te werken. Als we onze vragen aan de gehele populatie accountants stelden lag het gewenste aantal dagen thuiswerken vermoedelijk hoger. Als je het aan individuen overlaat om te bepalen hoeveel dagen ze thuiswerken, is het gevolg dat de ouderen meer thuiswerken dan de young professionals. Als iedereen zijn of haar gewenste hoeveelheid dagen thuiswerkt is iedereen blij, althans dat zou je denken toch? Wawoe geeft aan dat een veel gemaakte fout van organisaties is om aan individuen te vragen wat de gewenste hoeveelheid dagen thuiswerken is en dan daaromheen het beleid te bepalen. Hij vergelijkt dit met een kudde olifanten. Wanneer je de kudde uit elkaar haalt is dit voor de meerderheid van de olifanten prima. De volwassen en sterke olifanten zullen overleven en mogelijk zelfs efficiënter worden. Maar de jonge olifanten zullen het niet overleven. In deze metafoor staat de kudde uit elkaar halen voor het thuiswerken, waarbij young professionals van ervaren collega's worden gescheiden. Hij zegt hiermee dat young professionals significant veel last hebben van het thuiswerken en dat de organisatie (de kudde) als gevolg hiervan minder goed functioneert.

Volgens Wawoe gaat het om de vraag wat voor de organisatie de gewenste hoeveelheid thuiswerkdagen is. Dat is significant anders dan een individu vragen wat de gewenste hoeveelheid is. Want de organisatie heeft er belang bij dat er ook voldoende ervaren collega's op locatie beschikbaar zijn voor onder andere de kennisoverdracht en de begeleiding van young professionals. Uit figuur 4 blijkt dat 61 procent van de young professionals verwachten dat zij meer zouden hebben geleerd tijdens de coronacrisis wanneer zij minder thuis hadden gewerkt.

Ik zou meer geleerd hebben bij minder thuiswerken



Figuur 4: Ik verwacht dat ik meer geleerd zou hebben als ik minder thuis moest werken

2.5 SAMENVATTING

De mogelijkheid om thuis te werken in combinatie met dat het moment van werken niet altijd binnen reguliere kantooruren hoeft plaats te vinden leidt tot meer flexibiliteit in het uitvoeren van je werk. Op basis van de resultaten uit de enquête blijkt dat young professionals ervaren dat de coronacrisis en de getroffen maatregelen niet hebben geleid tot een verlaagde werkdruk. Vanuit onze rondetafelgesprekken concluderen wij dat de - niet geplande - NOW-controles en beperkte capaciteit van personeel de belangrijkste oorzaken zijn. Wij concluderen ook dat te veel thuiswerken een negatief effect heeft op de mentale gesteldheid van de young professionals. Het meest gewenste aantal dagen thuiswerken onder de young professionals vanuit de enquête betreft twee. Echter, belangrijker is het besef dat dit persoons- en situatieafhankelijk is. Het is verstandig om hierover in gesprek te gaan en dit met enige regelmaat te blijven doen. Belangrijk om rekening mee te houden is dat een aanzienlijk deel van de young professionals verwacht dat wanneer zij minder thuis hadden moeten werken tijdens de coronacrisis, zij meer zouden hebben geleerd.

2.6 AANBEVELINGEN

In deze paragraaf wordt op basis van zowel de onderzoeksresultaten als op basis van ervaringen en inzichten vanuit gesprekken met young professionals en andere stakeholders een aantal aanbevelingen gedaan:

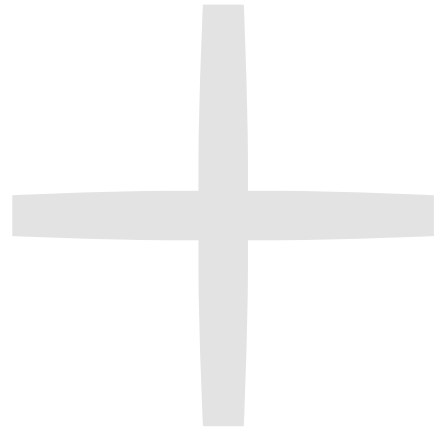
Aanbevelingen voor alle stakeholders, waaronder ook young professionals

Effect mentale gezondheid en werkdruk

1. Wij bevelen aan om de positieve effecten van thuiswerken, zoals een verhoogde flexibiliteit en minder reistijd door niet alle werkdagen op kantoor of bij de klant te werken, te verankeren in de werkcultuur. Hierbij wel de kanttekening om niet door te slaan in te veel thuiswerken, zo is er ook een maximum aan flexibiliteit in werktijden. Het werken op kantoor of bij de klant heeft namelijk ook belangrijke voordelen.
2. Waarborg dat kantoor is ingericht op een hybride werkplek. Zorg voor ruimtes om te (video)bellen en voor schermen waarop camera's aanwezig zijn.
3. De tijdens corona ingestroomde collega's hadden bijna alleen digitaal contact en daardoor minder (goede) kennismakingen en andere sociale evenementen. Het gevolg is dat deze collega's zich waarschijnlijk minder verbonden voelen met de organisatie. Investeer in die verbondenheid, het teamgevoel, door sociale activiteiten te organiseren.

Thuiswerken versus werken op locatie

4. Het is belangrijk om te blijven beseffen dat er niet één juiste weg is in hybride werken voor je hele organisatie of de sector. Wij bevelen aan om per team te bespreken en bepalen wat het aantal gewenste dagen samenwerken op kantoor of bij de klant is. Belangrijke redenen van op kantoor werken zijn het sociale contact, de individuele begeleiding en de lagere drempel om vragen te stellen. Daarnaast hoor je tijdens het werken op kantoor of bij de klant gesprekken tussen meer ervaren collega's. Deze gesprekken kunnen ontzettend leerzaam zijn. Wijs ook ervaren collega's op het belang van hun aanwezigheid op kantoor of bij de klant.
5. Blijf periodiek in gesprek gaan of de verhouding tussen thuis en op kantoor werken passend is voor jouw team en organisatie. Het is belangrijk om te realiseren dat de behoefte binnen een organisatie, team of individu kan verschuiven en dat dit gesprek niet eenmalig moet worden gevoerd.
6. Wij bevelen ook aan dat je als team of organisatie afspraken moet durven maken dat voor sommige vergaderingen men fysiek aanwezig moet zijn. Denk aan beoordelingsgesprekken of andere gesprekken waarbij het belangrijk is om ook de non-verbale communicatie goed waar te nemen.



3 DUURZAAMHEID

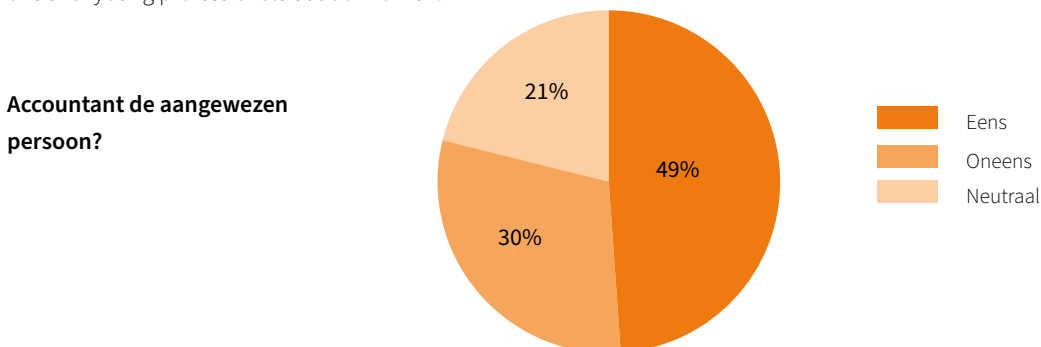
3.1 INLEIDING

De recente ontwikkelingen in wet- en regelgeving (onder andere EU-taxonomie¹¹, SFDR¹² en CSRD¹³) op het gebied van duurzaamheidsinformatie hebben of gaan een significante impact hebben op bedrijven maar ook op het werkgebied van de accountant. De EU tilt hiermee duurzaamheidsrapportages van organisaties naar een hoger niveau, integreert deze informatie in het bestuursverslag en stelt assurance-verplichtingen voor. Vanuit de sector klinkt steeds breder het geluid dat accountants in staat (zullen) zijn om organisaties te ondersteunen op het gebied van duurzaamheid. Zo kan de openbare accountant bij een wettelijke controle bijvoorbeeld de beweringen van een onderneming in de jaarrekening controleren. Een mkb-accountant kan de sparringpartner of adviseur van kleinere ondernemingen zijn op dit gebied, waarvan grotere ondernemingen voor hun informatievoorziening ook afhankelijk zullen zijn. Ook accountants in business kunnen (meer) worden betrokken bij het integreren van duurzaamheidsbeleid in de dagelijkse bedrijfsvoering, de informatieverstrekking over duurzaamheidsprestaties en bij het verwerken van duurzaamheid in de strategie van een organisatie. Internal auditors kunnen adviseren over de strategie en bedrijfsprocessen en naarmate er sprake is van meer ‘volwassenheid’ een meer interne beoordelings- en assurancerol vervullen.

Door onze enquête en gesprekken met stakeholders probeerden wij een aantal vragen omtrent duurzaamheid te beantwoorden. Duurzaamheid gaat tot een enorme toename van werkzaamheden leiden voor young professionals. In paragraaf 3.3. beantwoorden we de vraag of de young professional een rol wil spelen op dit gebied en of zij vinden dat de accountant hiervoor geschikt is. In paragraaf 3.3. gaan we in op de gevolgen van deze extra werkzaamheden voor de werkdruk. Vervolgens behandelen we in paragraaf 3.4 het kennisniveau omtrent duurzaamheid en de noodzakelijke wijzigingen in de opleiding tot accountant om deze behapbaar te houden. In paragraaf 3.5 staat de vraag centraal of duurzaamheid voldoende aan bod komt in de organisaties zelf.

3.2 ROL ACCOUNTANT BIJ DUURZAAMHEID

De accountant wordt veelal genoemd als de aangewezen persoon omtrent het onderwerp ‘duurzaamheidsverslaggeving’. Wij vroegen ons af of young professionals dat ook zo zien:



Figuur 5: In hoeverre is de accountant de aangewezen professional om de informatie op grond van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) van zekerheid te voorzien?

¹¹ https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

¹² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX:32019R2088>

¹³ https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Uit bovenstaande diagram kan afgeleid worden dat niet alle young professionals de accountant de aangewezen persoon vindt. Uit onze gesprekken blijkt dat young professionals vinden dat accountants een belangrijke rol kunnen en willen vervullen met betrekking tot duurzaamheid. Er zijn echter ook zorgen.

Als accountants een grote rol gaan spelen in duurzaamheidsverslaggeving en de controle daarvan zal de werkhoeveelheid van de accountant enorm toenemen en daarmee ook veranderen. Wij spraken Eelco van der Enden (ceo Global Reporting Initiative) hierover, een van de standaard setters. Hij voorspelt dat de werkhoeveelheid van de accountant op korte termijn zelfs gaat verdubbelen. Ook young professionals verwachten een grote toename. Is de accountant hier wel klaar voor?

Een respondent zegt hierover:

“Er komt best veel op ons af de komende tijd (denk aan duurzaamheidsverslaggeving) en er is veel gebeurd de afgelopen jaren. Daarnaast is er druk op de arbeidsmarkt en ook op ons kantoor. In hoeverre is er tijd om ons te bezinnen op wat er allemaal is gebeurd en wat wellicht ook kan worden geschraapt? Ik zie alles bijna toenemen maar bijna niks afnemen. In mijn ogen wordt het beroep hierdoor ook erg onaantrekkelijk.” trainee openbare accountant

Een andere respondent:

“Vraag aan het maatschappelijk verkeer wat er nodig is. Bepaal vanuit daar of dit een taak is voor een accountant, fiscalist of mogelijk een nieuw beroep (bijvoorbeeld controller op het gebied van duurzaamheid).” trainee openbare accountant

Bovenstaande trainees beschrijven een aantal breed gedragen zorgen, waarmee we als sector hebben te maken. Wij concluderen dat de accountant een belangrijke rol kan en wil spelen op het gebied van duurzaamheid. Naar ons inzicht en vanuit gesprekken die wij voerden verhoogt een rol kunnen spelen op het gebied van duurzaamheid de aantrekkelijkheid van het beroep. Wel maken wij ons zorgen over de toename van de werkdruk als gevolg van de extra werkzaamheden.

3.3 WERKDruk

De werkdruk van young professionals is al jaren hoog. In de onderzoeken van ons voorgaande bestuur van 2018 en 2020 stond werkdruk centraal. Dit was voor de 'komst' van duurzaamheid binnen de sector. Deze ontwikkeling en de berg werk die hieruit voortvloeit is voor ons de aanleiding om het onderwerp werkdruk opnieuw aan te snijden. Wij maken ons zorgen dat de forse toename van werkzaamheden leidt tot een verhoging van de reeds bestaande werkdruk. Voor we hier op in gaan is het belangrijk eerst te verduidelijken wat wij onder werkdruk verstaan.

Wat verstaan we onder werkdruk?

Er is sprake van werkdruk wanneer er een disbalans is tussen de eisen van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om hieraan te voldoen. Werkdruk gaat dus over veel meer dan het aantal uur dat je moet werken.

De volgende factoren dragen bij aan werkdruk verhoging, bevestigd door onze respondenten:

- maatschappelijke aandacht;
- de verwachtingen van klanten;
- de balans tussen werk, studie en privé;
- veranderende wet- en regelgeving;
- dossiereisen van de organisatie;
- de oplevering van benodigde gegevens door klanten;
- de planning;
- de beschikbare controlecapaciteit op kantoor.

In onze eerdere onderzoeken werd door ons voorgaande bestuur geconcludeerd dat de werkdruk hoog is maar dat er verbeteringen waarneembaar zijn. Een hoge werkdruk is dus al langer een probleem waarmee onze sector worstelt. Het onderwerp is inmiddels goed bespreekbaar en wordt ook met enige regelmaat besproken. Zo bespraken wij het onderwerp bijvoorbeeld op 6 april 2023 met de Young Audit Boards van de oob-kantoren, hun auditleaders en de kwartiermakers. Wij zijn zeer positief over de bespreekbaarheid van dit onderwerp. Organisaties, waaronder ook de NBA, ontplooiën verschillende initiatieven om de werkdruk te verlagen. Denk aan workshops en trainingen en uitlooptdagen in de planning. Ondanks dat concluderen we dat het probleem van werkdruk niet is opgelost. Het aantal gewerkte uren is over het algemeen niet gestegen, maar de lengte van het busy season neemt wel toe. Mede door de krapte in sector wordt er nog steeds niet altijd realistisch gepland. Vanuit onze gesprekken blijkt dat een te hoge werkdruk nog steeds een veelgenoemde reden is om het beroep te verlaten, alhoewel minder dan in het verleden.

Gebeurtenissen met een groot effect op werkdruk

Op momenten dat de sector de werkdruk steeds beter onder controle lijkt te krijgen gebeurt er weer wat nieuws, al dan niet iets onverwachts. Vier belangrijke factoren hierin:

1. aanvullende werkzaamheden inzake onder andere NOW-regeling(en);
2. werkzaamheden op het gebied duurzaamheid;
3. toename van aantal wettelijke controles;
4. toename van de zwaarte van de opleiding (paragraaf 3.4).

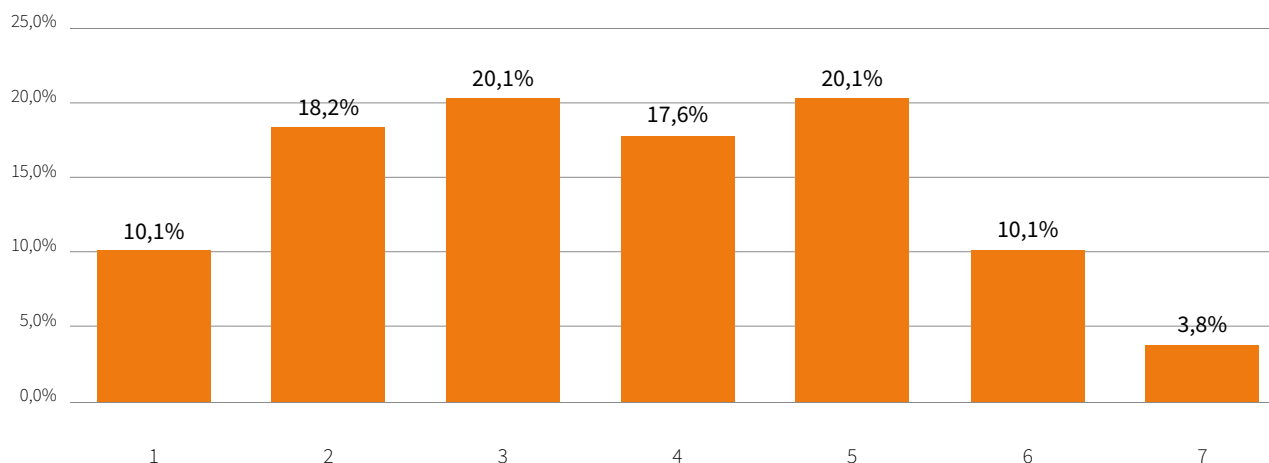
De hoeveelheid werkzaamheden als gevolg van NOW-regelingen neemt gelukkig sterk af. Echter de hoeveelheid werk als gevolg van duurzaamheid zal de komende jaren fors toenemen. Daarnaast zullen er ongetwijfeld nog meer nieuwe gebeurtenissen plaatsvinden, die wij nu nog niet kunnen bedenken. Ruimte voor onverwachte gebeurtenissen zou een permanent karakter moeten krijgen in de planning. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan bovenstaande punten, maar ook uitval of uitstroom van personeel, onverwachte uitloop, of een ongeplande toename van klanten. Dit laatste punt wordt in de nabije toekomst nog relevanter wanneer de aanwijsbevoegdheid van de NBA, zoals beschreven in de concept Wet toekomst accountancysector, definitief wordt.

Ook verschillen tussen het benodigde en huidige kennisniveau leiden tot werkdruk. Daarnaast is dit een risico voor de kwaliteit. Belangrijk is dat het kennisniveau van de accountant op dit gebied voldoende is. Een standaard reactie bij opleiding en trainingen is dat er bij nieuwe ontwikkelingen nieuwe studievakken worden toegevoegd of aanvullende trainingen verplicht dienen te worden gevolgd. Ook in het geval van duurzaamheid wordt er flink geïnvesteerd in extra opleidingen en trainingen. Echter, het blijkt moeilijker om vervolgens andere vakken of onderwerpen te laten vervallen. Het gevolg is dat er wordt gestapeld en de opleiding daardoor steeds omvangrijker en zwaarder wordt. Ook blijkt het dat zijnstroom momenteel niet echt mogelijk is. Als je bijvoorbeeld een afgeronde biologische opleiding (hbo of master) deed en je wilt accountant op het gebied van duurzaamheid worden, dan moet je alsnog zo goed als de volledige opleiding tot accountant volgen. Dit ondanks dat je al belangrijke kennis en vaardigheden opdeed bij je voorgaande opleiding. Daarmee is de (aantrekkelijkheid van de) opleiding tot accountant op een zorgelijk punt gekomen. Dit moet en kan anders en liever gisteren dan vandaag. In de volgende paragraaf gaan we daar dieper op in.

3.4 DE OPLEIDING

Gegeven dat het werk van de accountant, zowel in omvang, in capaciteit als in kennis, enorm gaat toenemen dient de accountant goed uitgerust te zijn met de juiste kennis en middelen. De te volgen opleidingen spelen hierbij een belangrijke rol. Al snel wordt de link gelegd naar extra vakken op het gebied van duurzaamheid in de opleiding tot accountant. Is dat nodig en hoe houden we dan de opleiding behapbaar? Allereerst of het nodig is volgens young professionals:

Score duurzaamheid in opleiding



Tabel 2: In hoeverre zit duurzaamheid voldoende in de opleiding? (1= Veel te weinig, 7= Uitstekend)

Extra vakken of verdieping omtrent duurzaamheid in de opleiding nodig?

Circa de helft van de respondenten vindt dat er onvoldoende aandacht wordt geschonken aan niet financiële informatie tijdens de opleiding (hierna duurzaamheid). Dit komt ook overeen met onze eigen ervaringen en de verschillende gesprekken die wij voerden met stakeholders. Belangrijk is om hierbij te melden dat bij alle accountancyopleidingen, zowel bij de hogescholen als aan de universiteiten, duurzaamheid wel aan bod komt. Ook de NBA maakte in 2023 duurzaamheid een verplicht thema voor de permanente educatie, een besluit dat wij erg goed vinden. Alleen mist over het algemeen de gewenste diepgang nog bij opleidingen en trainingen, die volgens ons nodig is om de werkzaamheden op het gebied van duurzaamheid goed uit te kunnen voeren.

Hoe houden we de opleiding behapbaar?

Traditioneel leidt een dergelijke constatering tot één of meerdere extra vakken. Dit brengt ons bij de volgende belangrijke vraag: Hoe houden we de opleiding nog behapbaar? De opleiding heeft immers al een enorme omvang. En zoals de trainee, geciteerd eerder in dit hoofdstuk, al aangaf zien we bijna alles toenemen maar niets afnemen.

Het afgelopen jaar heeft de Commissie Eindtermen Accountancy (CEA) zich hierover ook gebogen. Het was het thema van drie hackatons van de werkgroep 'Stip op de horizon', maar ook van de lustrumconferentie (vijftien jaar) van de CEA.¹⁴ Tijdens deze hackatons werd aan de deelnemers gevraagd wat volgens hun het ideale plaatje is van de opleiding. Hieruit kwam bij alle groepjes naar voren: niet stapelen maar specialiseren. Hiermee wordt bedoeld dat er niet nog meer vakken bij moeten komen, maar dat moet worden gekozen voor aan andere inrichting van de opleiding. Meer in lijn met bijvoorbeeld de geneeskundeopleiding. Artsen worden opgeleid tot basisarts en kunnen vervolgens specialiseren tot chirurg of huisarts. In ons geval een basis accountancyopleiding met daarna bijvoorbeeld een specialisatie in duurzaamheid. Daarbij zou zijnstroom vanuit andere disciplines mogelijk moeten worden gemaakt. Wij denken dat dit cruciaal is om de opleiding en daarmee het beroep aantrekkelijk te houden. Dit neemt niet weg dat in de basisopleiding duurzaamheid tot bepaalde hoogte alsnog aan bod moet komen, zoals dat nu ook al het geval is, omdat elke accountant te maken gaat krijgen met duurzaamheid.

Liever gisteren dan vandaag

Dit idee is niet nieuw. In 2019 schreven NBA YP-bestuursleden Wendy Groot en Adrian Egas hierover ook een artikel.¹⁵ Dat artikel leidde destijds tot veel discussie en niet enkel in de reacties op Accountant.nl. Het tekort aan accountants is sindsdien toegenomen. De noodzaak voor verandering van de opleiding is inmiddels bij velen duidelijk. Sinds het artikel uit 2019 spreken wij steeds meer accountants (in opleiding) die positief zijn over het idee van een basisopleiding. Het moment is dus nu. Wij vrezen echter voor een te langzame verandering van de opleiding. Bij de hackatons van de CEA hebben wij ervaren hoe lastig het is om overeenstemming op een bepaald discussiepunt te krijgen. Bijvoorbeeld over de vraag wat de *common body of knowledge* van een accountant zou moeten zijn. Laat staan de vraag: Wel of niet één basisopleiding en/of één accountantstitel.

Wij roepen alle belanghebbenden op om niet alle discussieonderwerpen op één hoop te gooien. Denk constructief mee vanuit een

¹⁴ <https://www.cea.nl/news-and-events/nieuws/2022/lustrumconferentie-15-jaar-cea-kalm-aan-en-rap-een-beetje/>

¹⁵ <https://www.accountant.nl/opinie/2019/4/nog-even-over-die-accountantstitel/?search=true>

gezamenlijk belang. Het belang voor een goede en aantrekkelijke opleiding. Ongetwijfeld moeten er compromissen worden gemaakt. En ja, deze discussie is in het verleden al vaak gevoerd, maar laat dat los, de wereld is sindsdien enorm veranderd. We moeten vooruit en ons focussen op de toekomst.

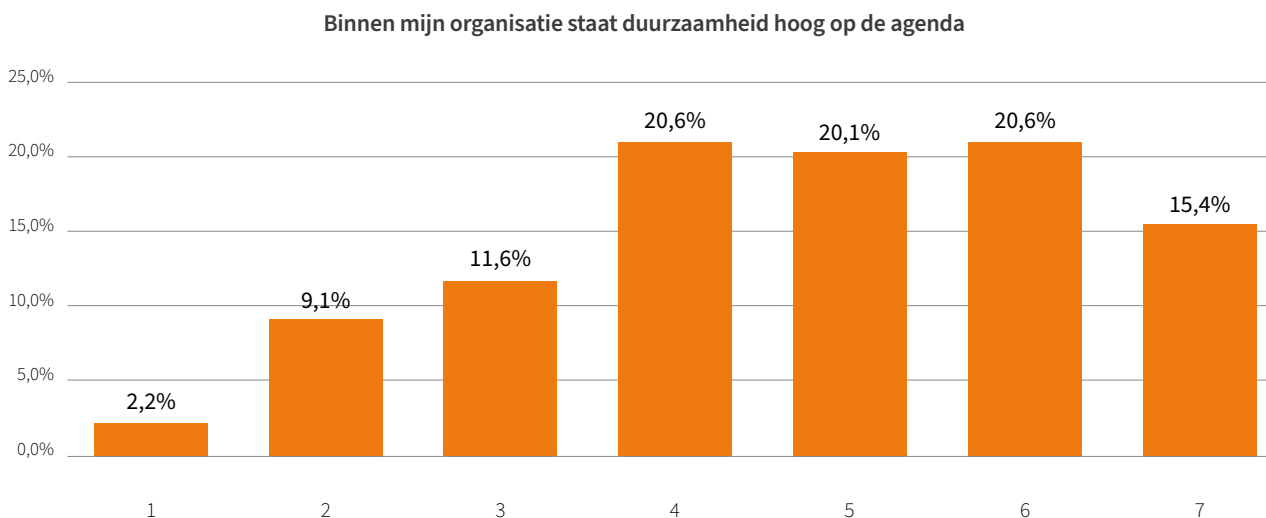
Op 11 april 2023 is de aanstelling van de expertgroep bekendgemaakt. Zij gaan een advies geven over een herijking van het beroepsprofiel en het stelsel van de accountantsopleiding. De aanstelling van de expertgroep in de laatste termijn van de kwartiermakers was onverwacht, maar zeker niet ongewenst. Wij zijn erg blij met de gegeven opdracht door de kwartiermakers en de NBA.¹⁶ De aange-stelde experts hebben een belangrijke, maar complexe, opdracht uit te voeren in een relatief korte tijd. Ondanks de naar onze mening goede samenstelling van experts is het onmogelijk dat iedereen in de sector tevreden is met de uitkomsten van de expertgroep. Volledige tevredenheid zou ook niet haalbaar zijn als de experts tien jaar de tijd krijgen voor het advies. Wij zien de aanstelling van de expertgroep als een belangrijke stap in de goede richting.

Ten slotte vinden wij het belangrijk te benoemen dat het cruciaal is dat vertegenwoordigers van accountants in opleiding deelnemen aan de nog komende discussies. Belangrijk is dat zij voldoende podium krijgen. Vertegenwoordigers zoals studentenverenigingen, Young Audit Boards en natuurlijk het NBA YP-bestuur.

3.5 DUURZAAMHEID BINNEN ACCOUNTANTSKANTOREN

Wanneer de bestaande opleidingen op het gebied van duurzaamheid verbeteren of wanneer zelfs geheel nieuwe opleidingen ontstaan, zijn we er nog niet. Deze opleidingen en trainingen moeten worden gevolgd en de kennis dient daarna actueel te worden gehouden.

Daarom is het van cruciaal belang dat duurzaamheid hoog op de agenda's staat binnen de verschillende organisaties, waaronder de NBA.



Tabel 3: Duurzaamheid op de agenda in de eigen organisatie (1= laag, 7= hoog)

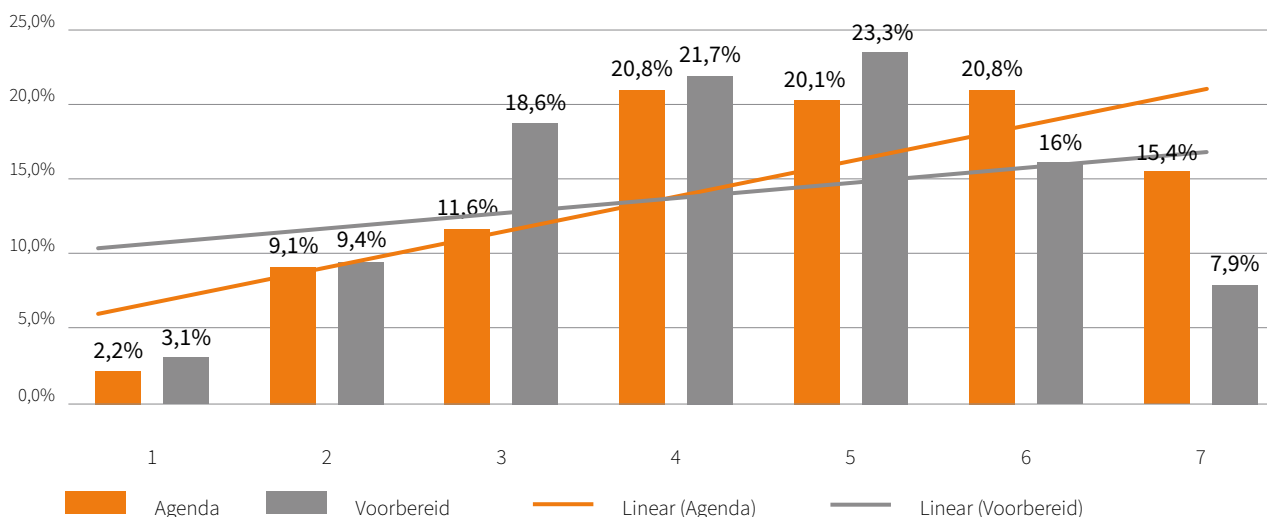
Wij concluderen op basis van de enquête, onze gesprekken met young professionals en eigen ervaringen dat duurzaamheid over het algemeen erg hoog op de agenda's staat van de accountantsorganisaties.

Het hoog op de agenda plaatsen van een onderwerp betekent echter niet dat er per definitie ook naar wordt gehandeld. In aanvulling hierop vroegen we in de enquête of young professionals vinden dat hun organisatie goed is voorbereid op de internationale ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid en hoe die mogelijk impact gaan hebben op het werk.

De antwoorden hierop zijn bevestigend. Ons valt op dat deze tweede vraag lager scoort dan de eerste vraag of het op de agenda staat. Om dit inzichtelijk te maken plotten we beide vragen in de volgende tabel en daarbij voor beide vragen een lineaire trend toegevoegd:

¹⁶ <https://www.accountant.nl/nieuws/2023/4/edith-hooge-en-leen-paape-benoemd-in-expertgroep-voor-advies-herziening-beroepsprofiel-en-opleiding/?search=true>

Binnen mijn organisatie staat duurzaamheid op de agenda & zijn we goed voorbereid



Tabel 4: Duurzaamheid staat hoog op de agenda en mijn organisatie is goed voorbereid (1 = helemaal oneens en 7 = helemaal eens)

De antwoorden op deze vraag laten een andere trend zien. Wij zien geen uitschieters, maar wel een toename bij de score 5 en een afname van scores 6 en 7. Met andere woorden, de vraag of de organisatie goed is voorbereid scoort lager dan de vraag of het hoog op de agenda staat. Wij kunnen dus stellen dat de respondenten aangeven dat het onderwerp duurzaamheid wel hoog op de agenda staat, maar dat de invulling hiervan nog niet overal even duidelijk is. Dit komt overeen met de gesprekken die wij hebben gevoerd met young professionals.

Gezien de huidige ontwikkelingen, het belang van dit onderwerp en het feit dat wij voor accountants een belangrijke rol als pioniers op dit onderwerp zien, hoopten wij een duidelijkere trend richting de score van 7 te zien. Een deel hiervan is te verklaren door het feit dat onze enquête is afgenomen in 2021 en de duurzaamheidsontwikkelingen toen relatief nieuw waren. Wij zien sindsdien een toenemende aandacht voor duurzaamheid. Zo heeft de NBA diverse werkgroepen op het gebied van duurzaamheid waarbij ook kantooroverstijgende overleggen plaatsvinden. Maar ook naar de buitenwereld wordt beter geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot duurzaamheid. Waarvan een mooi voorbeeld van Agnes Koops op NPO Radio 1 over de klimaatcontrole door accountants.¹⁷ Een ander goed initiatief is dat de kwartiermakers een AQI voor opleidingsuren met betrekking tot ESG-onderwerpen hebben gemaakt. De volgende quote vat de status omtrent duurzaamheid wat ons betreft mooi samen:

“Op dit moment is er veel onzekerheid op het gebied van duurzaamheid. En dat is ook niet gek, want verschillende zaken zijn nog niet uitgekristalliseerd. Maar dat betekent niet dat we nu geen actie moeten nemen!” Usha Ganga, NBA-themaregisseur duurzaamheid

3.6 SAMENVATTING

Duurzaamheid wordt als een belangrijke ontwikkeling gezien welke invloed heeft op het accountantsberoep. De accountant wil deze belangrijke taak uitvoeren en young professionals vinden dat accountants er geschikt voor zijn. Het onderwerp leidt tot een forse toename van het aantal werkzaamheden van de accountant. Young professionals maken zich zorgen over de impact van de extra werkzaamheden op de werkdruk. Het onderwerp duurzaamheid komt in de huidige opleiding voor, maar meer verdieping is nodig gezien de recente ontwikkelingen. Dit kan niet in de bestaande opleiding worden gepropt zonder dat er iets uit gaat. De studielast nam de afgelopen jaren alleen maar toe en daarmee nam de aantrekkelijkheid van de opleiding af. Wij pleiten voor het omvormen van de opleiding naar een basisopleiding met specialisaties, waaronder één in duurzaamheid. Belangrijk is dat dit ook leidt tot realistische mogelijkheden voor zijinstroom. Accountantskantoren hebben duurzaamheid hoog op de agenda geplaatst. Wel is er ruimte voor verbetering met betrekking tot de invulling van de aandacht voor duurzaamheid op de werkvloer. Dit is iets wat de komende jaren blijvend aandacht nodig heeft. Wij concluderen dat duurzaamheid voor de accountantssector een grote kans is voor de relevantie en aantrekkelijkheid van het beroep.

¹⁷ <https://www.nporadio1.nl/fragmenten/spraakmakers/393c4167-940a-4659-9102-71e77e00bbfa/2022-10-17-agnes-koops-over-de-klimaatcontrole-door-accountants>

3.7 AANBEVELINGEN

In deze paragraaf worden op basis van zowel de onderzoeksresultaten als op basis van ervaringen en inzichten vanuit gesprekken met young professionals en andere stakeholders een aantal aanbevelingen gedaan:

Aanbevelingen voor alle stakeholders

Rol accountant bij duurzaamheid

1. Faciliteer meer betaalbare trainingen, webinars en bijeenkomsten inzake de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving voor individuele accountants en accountantsorganisaties. Het doel hierbij is zowel het vergroten van de kennis als het concreet toelichten van de impact van de ontwikkelingen op de werkzaamheden van de accountant.

Werkdruk

2. Wij zijn sterke voorstanders van het standpunt van de NBA, waarin zij stellen dat de wettelijke controlegrenzen moeten worden verhoogd door een inflatiecorrectie.¹⁸ Wij bevelen aan dat wordt onderzocht wat de mogelijkheden en gevolgen zijn van verdere aanpassingen aan de wettelijke controleplicht, naast deze inflatiecorrectie.

Accountantskantoren

Rol accountant bij duurzaamheid

3. Alle accountancyorganisaties staan voor vergelijkbare uitdagingen omtrent het thema duurzaamheid. Een kantoor hoeft het wiel niet alleen uit te vinden. Wij bevelen de verschillende stakeholders in de accountantssector aan om met elkaar in gesprek te gaan, om inzichten met elkaar te delen en de uitdagingen die er zijn voor zover mogelijk in samenwerking aan te gaan.
4. Benader duurzaamheidsverslaggeving als een kans voor het verhogen van de aantrekkelijkheid van het beroep. Daarnaast willen we benoemen dat de (definitieve) regelgeving niet het startmoment vormt om hiermee actief aan de slag te gaan. Begin met adviseren en stimuleren van klanten om zich voor te bereiden op de aanstaande verslaggevingsvereisten zodat zij tijdig gereed zijn om hierover te kunnen rapporteren.
5. Aanbieden en faciliteren van zogenoemde *green traineeship* binnen kantoren, waarvoor werknemers zich kunnen aanmelden. Een *green traineeship* houdt in dat voor een werknemer 25 procent van haar opdrachten toeziet op opdrachten inzake duurzaamheid.

Werkdruk

6. Wij bevelen aan om ruimte voor onverwachte gebeurtenissen een permanent karakter te geven in de planning.

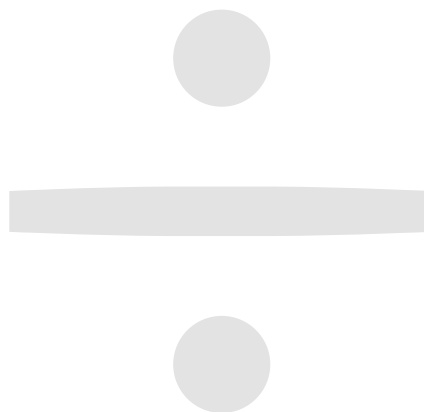
Expertgroep en opleiders

De opleiding

7. Wij bevelen aan om de opleiding tot accountant zo snel mogelijk aan te laten sluiten met de accountant van nu. Dit betekent dat de opleiding wordt hervormd tot een opleiding met een brede basisopleiding en vervolgens mogelijkheden tot diverse specialisaties, waaronder de specialisatie duurzaamheid.
8. Wij bevelen aan om te onderzoeken (en uit te spreken) in welke mate duurzaamheid een onderdeel moet zijn van de basisopleiding van elke accountant. Dit geldt ook voor andere (te ontwikkelen) specialisaties.
9. Wij bevelen aan om voor de bepaling en timing van de basisopleiding (meer) aan te sluiten met het werken in de praktijk. Wanneer je vandaag bijvoorbeeld veel IFRS moet leren maar het vervolgens pas over een paar jaar toepast, dan ben je al een hoop vergeten.

¹⁸ <https://www.accountant.nl/nieuws/2023/3/nba-grens-wettelijke-controles-moet-meegroeien-met-inflatie/>





4 ETHIEK, CULTUUR EN GEDRAG

4.1 INLEIDING

Ethiek, cultuur en gedrag zijn de rode draad bij alles waarmee wij als mens bezig zijn. De NBA heeft eind 2019 de faculty voor Ethiek, Cultuur en Gedrag opgericht.¹⁹ De relatie tussen ethiek, cultuur en gedrag zien wij als NBA YP-bestuur als volgt: Ethiek is het moreel goede doen. Dit doe je door je gedrag. Je gedrag wordt bepaald door wie jij bent als individu (persoonlijk) en door de cultuur waarin jij je bevindt.

De cultuur van een accountantsorganisatie krijgt steeds meer aandacht, en terecht vinden wij. Zoals beschreven in het voorstel voor AQI's, heeft de cultuur van een accountantsorganisatie een materiële invloed op de kwaliteit. Wij voegen daaraan toe dat het ook een significante invloed heeft op het werkplezier. De kwartiermakers noemen specifiek cultuur de rode draad bij alles waarmee wij bezig zijn.²⁰ Het is met AQI nummer zes, genaamd cultuur, een vast onderdeel geworden van de kwaliteitsindicatoren.

Cultuur wordt doorgaans gemeten door gesprekken en enquêtes. In paragraaf 4.2 maken we een vergelijking met onze voorgaande onderzoeken, om trends in kaart te brengen. Vervolgens gaan we in paragraaf 4.3 dieper in op de angst voor een review. Paragraaf 4.4 gaat over het thema persoonlijke groei. Daarna vervolgt dit hoofdstuk met de up or out-structuur in paragraaf 4.5, waar we de vraag stellen of up or out nog de enige route zou moeten zijn. Ten slotte sluiten we dit hoofdstuk af met aanbevelingen.

4.2 VERGELIJKING MET VOORGAANDE ONDERZOEKEN

In het eerste onderzoek van de NBA YP's brachten we in kaart hoe young professionals zich persoonlijk verhouden tot de accountantsorganisatie, collega's en klanten. Ook vroegen we de young professionals naar hun indrukken over de cultuur van de organisaties waarbij zij werkzaam zijn. In het tweede onderzoek stelden we dezelfde vragen om vervolgens te constateren dat de organisaties de nodige stappen vooruit hebben gezet op het gebied van cultuur, maar dat zij er nog niet waren.

Voor dit onderzoek stelden we dezelfde vragen nogmaals. Wordt de positieve trend voortgezet? Ook vroegen wij ons af hoe lang een sector energie blijft houden voor een verhoogde aandacht voor cultuurverbetering. In 2021 heeft vertrekkend big four-bestuurder Boogaart een oproep gedaan om de accountantssector even rust te geven.²¹ Dit leidde tot ophef, omdat zoals de kwartiermakers het al zeiden: "De maatschappij verwacht urgentie en geen rust." Daarnaast is een pandemie gaande en vanaf 2022 een oorlog die relatief dichtbij is, dus hoe behoud je voldoende aandacht voor iets vaags en ongrijpbaars zoals cultuur?

Wij concluderen uit de uitkomsten van de data dat young professionals positief zijn inzake de ontwikkelingen op het gebied van diversiteit. Dit sluit aan met de gesprekken die wij in de sector voerden, zoals ook opgenomen in ons recent uitgebrachte rapport 'Rondje langs de velden'.²² De uitkomsten van de enquête laten zien dat er wordt ervaren dat het machogehalte in de cultuur steeds verder afneemt. Je hoeft je niet als man te gedragen om succesvol te zijn op het werk. Young professionals voelen zich over het algemeen

¹⁹ <https://www.nba.nl/over-de-nba/faculty-ethiek-cultuur-gedrag/>

²⁰ <https://www.accountant.nl/nieuws/2022/4/kwartiermakers-cultuur-is-de-rode-draad-bij-alles-waar-wij-mee-bezig-zijn/>

²¹ <https://www.accountant.nl/nieuws/2021/6/boogaart-ey-accountantsberoep-even-rust-gunnen/>

²² https://www.nba.nl/globalassets/over-de-nba/nba-young-profs/publicaties/2022087_nba-yp_aanbevelingen-bestuur-op-de-themas-duurzaamheid-en-cultuur.pdf

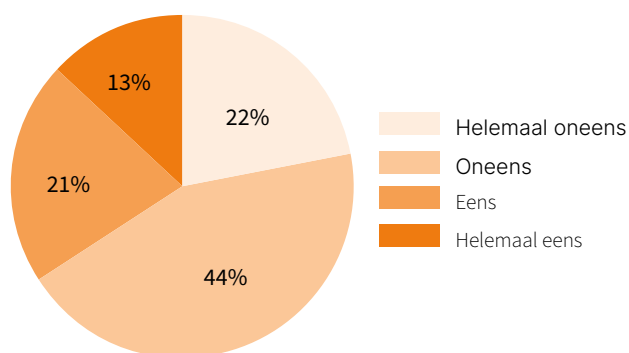
niet achtergesteld vanwege geslacht. Vanuit onze gevoerde gesprekken blijkt dat op het gebied van werkdruk verdere stappen zijn gemaakt. Young professionals geven, net zoals in voorgaande jaren, aan dat het (bijna) onmogelijk is om door te groeien naar partner of director als je prioriteit niet bij het werk ligt. Ook geven ze aan dat het moeilijk is om je carrière te combineren met de verantwoordelijkheden naar je familie en dat het nodig is om lange dagen te maken om succesvol te zijn. Dit geeft aan dat werkdruk een onderwerp blijft dat nauw in de gaten moet worden gehouden.

Helemaal gezien de duurzaamheidswerkzaamheden die er aan komen. Tot slot blijkt dat veel young professionals nog angst voor een review ervaren, dit is wel licht verbeterd. Hierop gaan we in de volgende paragraaf nader in.

4.3 ANGST VOOR EEN REVIEW

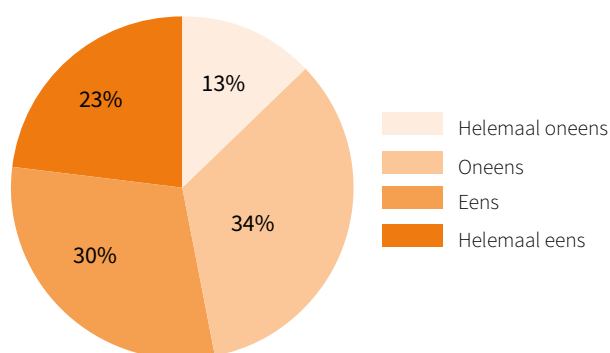
Een angstcultuur heeft vanzelfsprekend een negatief effect op werkplezier. Uit onze voorgaande onderzoeken, maar ook ons huidige onderzoek, komt naar voren dat young professionals ervaren dat er angst is voor het krijgen van een review vanuit de eigen organisatie (34 procent). Dit gevoel is nog sterker bij reviews van de AFM, NBA of SRA (53 procent).

Angst voor een review vanuit de eigen organisatie



Figuur 6: Angst voor review vanuit eigen organisatie

Angst voor een review vanuit AFM, NBA of SRA



Figuur 7: Angst voor review vanuit AFM, NBA of SRA

Dat er angst is voor reviews betekent niet dat sprake is van een angstcultuur. Toch kan enkel de angst voor reviews negatieve effecten hebben op zowel het werkplezier als de efficiëntie en kwaliteit van werkzaamheden. Uit gesprekken met young professionals komt naar voren dat de angst voor reviews wordt veroorzaakt door het idee dat er geen ruimte is om fouten te maken bij reviews. Deze perceptie is vermoedelijk ontstaan door scherpe rapportages van de AFM inzake controlekwaliteit in voorgaande jaren en de boetes en de negatieve publiciteit wanneer onvoldoendes worden behaald. De laatste boete is echter van 2016.

Er is veel veranderd sinds de eerste rapportages van de AFM die met name een kritische toon hadden. Het aantal checklists, die worden gehanteerd door organisaties is toegenomen en er wordt meer tegen gelezen. Dit zijn een aantal maatregelen die accountantsorganisaties hebben getroffen om te waarborgen dat de controlekwaliteit wordt verbeterd. Of in sommige gevallen dat er beter wordt gescoord op reviews. Hier zit ook een spanningsveld. Het gevaar is dat de invulling van auditkwaliteit meer verschuift naar het 'overleven' van een review, in plaats van de juiste controlewerkzaamheden uitvoeren. Daarbij geldt de beperking dat het aantal te besteden uren niet ongelimiteerd is. Het invullen van een checklist is niet per se fout, zolang het maar leidt tot het uitvoeren van de juiste werkzaamheden en niet enkel een invul oefening is voor een mogelijke review. Veel checklists moeten uitwerken heeft echter een negatief effect op het werkplezier.

Het aantal reviews dat wordt uitgevoerd door de AFM is beperkt. In 2022 vonden er geen oob-reviews plaats, er zijn enkel incidenteel onderzoeken uitgevoerd. Dit leidt er mede toe dat wanneer er reviews worden uitgevoerd er veel aandacht is voor de uitkomsten. Opvallend is dat de young professionals die wij spraken, en deze angst ervaren, zelf nog nooit een review van de AFM op zijn of haar werk hebben meegemaakt. Uit onze gesprekken met young professionals, maar ook de AFM, concluderen wij dat een aanzienlijk deel van deze 'angst' het gevolg is van miscommunicatie. Miscommunicatie ontstaat door de wijze waarop binnen het kantoor over reviews wordt gecommuniceerd. De *tone at the top* en vanuit de middenlaag binnen accountantsorganisaties is cruciaal voor hoe er wordt gesproken en gehandeld op het moment dat een dossier in de review van de NBA, SRA of AFM valt. Spanning voor een review is logisch, maar voorbeeldgedrag vanuit leidinggevendenden heeft grote impact op het transformeren van angst voor een review naar een organisatie die de review ervaart als een (spannend) toetsmoment en een mogelijkheid om te leren van fouten. De angst of terughou-

dendheid voor het maken is tevens een andere reden voor de angst voor een review. Het maken van fouten hoort echter bij de professie. Het maken van fouten zien als iets dat niet binnen de professie hoort leidt er niet alleen toe dat fouten worden herhaald, maar ook dat kansen worden gemist om de dienstverlening te verbeteren en innovatie te bereiken (Gold et al., 2022).

De boodschap van de AFM in diverse rapportages was stevig. De acties die door de kantoren zijn ondernomen in de vorm van veel documentatie en het gebruik van checklists is dan ook begrijpelijk. De AFM heeft de afgelopen jaren verschillende acties ondernomen om de miscommunicatie te verkleinen. Een voorbeeld hiervan is de aanwezigheid in de huiskamer van de accountant (BusySeason-Talks) om achtergrondinformatie te geven over de uitvoering van het toezicht houden op accountantsorganisaties. Daarnaast voert de AFM ook meer gesprekken met verschillende organisaties, waaronder ook met ons. Uit deze gesprekken concluderen wij dat het beeld dat de accountant heeft niet altijd juist is. Zo was het niet de intentie van de AFM dat er meer checklists kwamen. Naast het doorschieten in een checklistcultuur kan de angst ook tot ongewenste terughoudendheid leiden in het toepassen van innovatie waaronder bijvoorbeeld nieuwe data-analyse tools. Dit ondanks dat de toepassing hiervan wel wordt aangemoedigd door de top van accountantsorganisaties.

Een quote van een young professional die wij spraken bij een bijeenkomst over onder andere innovatie:

“Want wat als de AFM een review doet, kom je er dan wel doorheen met deze nieuwe tool? Dus wordt aangedragen om daarnaast ook maar de ouderwetse werkzaamheden te verrichten.”

Hierdoor leidt de toepassing van de nieuwe tool tot extra druk op je planning, met als gevolg dat de tijdsinvestering in het toepassen van nieuwe tools minder vaak gemaakt wordt als dat wenselijk is. Maar wist je bijvoorbeeld dat de AFM een testcenter faciliteert voor het uittesten van nieuwe tools?

We spraken hierover ook met de AFM. Zij gaven in dit gesprek aan dat zij het gebruik van innovatieve technologie en *tooling* toejuichen en dat de AFM open staat voor afstemming met partijen over het gebruik hiervan. Hiervoor richtte de AFM de ‘Innovatiehub’ op. De AFM is regelmatig in gesprek met accountantsorganisaties en softwareleveranciers over nieuwe ontwikkelingen, bij deze gesprekken zijn vaak ook enthousiaste young professionals betrokken.

4.4 PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Een belangrijk onderwerp voor young professionals, ook binnen de accountancysector, is persoonlijke ontwikkeling. Persoonlijke ontwikkeling (groei) is een belangrijke factor voor geluk en daarmee ook werkplezier. We vroegen young professionals die het openbare beroep verlieten wat hiervoor de belangrijkste reden was. Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling is een veel genoemde reden. Dit betekent niet dat er helemaal geen ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. Wel geeft het aan hoe belangrijk de ruimte persoonlijke ontwikkeling is voor young professionals binnen de accountancy.

Uit de enquête en onze ervaringen blijkt dat de mate van persoonlijke ontwikkeling en de bijdrage hierin van accountantsorganisaties groot is. Zo krijgen young professionals bijvoorbeeld voldoende *on the job coaching*, zelfs tijdens busy-season (4.63, op een schaal van 1 tot 7). Per saldo wordt gemiddeld gezien voldoende coaching geleverd. Toch is er ook ruimte voor verbetering binnen het thema persoonlijke ontwikkeling. Dit ziet toe op rolmodellen. Er zijn rolmodellen in elke organisatie, maar niet voor elk geslacht, religie en achtergrond. Diversiteit is hiervoor van groot belang. Zoals in paragraaf 4.2. aangegeven is de diversiteit op de werkvloer steeds beter. Dit is echter nog niet het geval in de top van de meeste organisaties.

Een andere vereiste voor persoonlijke ontwikkeling, maar ook werkplezier, is het ontvangen en geven van feedback. Vanuit de gesprekken met de young professionals blijkt dat over het algemeen voldoende feedback wordt ontvangen die bijdraagt aan je persoonlijke ontwikkeling. Wel wordt er minder feedback ontvangen door meer ervaren professionals blijkt uit de SRA-cultuurscan. Minder vanzelfsprekend is het geven van feedback aan de leidinggevende, laat staan periodieke *upward feedback-sessies*. Dit wordt slechts in een beperkt aantal accountantskantoren georganiseerd. Upward feedback kan naar ons inzicht een enorme bijdrage leveren aan je persoonlijke ontwikkeling en hier zou ook meer om moeten worden gevraagd. Daarnaast dient upward feedback te worden verankerd in de beoordelingsmethodiek.

23 <https://www.afm.nl/nl-nl/sector/themas/over-het-toezicht-en-beleid-van-de-afm/nationale-samenwerking/innovationhub-afm-dnb>

4.5 UP OR OUT OF SIDEWAYS?

Uit gesprekken met young professionals komt ook naar voren dat young professionals niet altijd de behoefte hebben om binnen een organisatie omhoog te gaan volgens de klassieke up or out-structuur. Naarmate je verder komt in je praktijkopleiding (en carrière) veranderen ook je taken. Wanneer je manager wordt ga je meer mensen aansturen, maar ook krijg je dan vaak een rol in de budgetbewaking. Je komt steeds verder van de werkvloer te staan en krijgt steeds meer leidinggevende taken. Dit is echter niet voor iedereen een gewenst proces, waarvoor ook niet iedereen even geschikt is en/of wordt opgeleid. En gelukkig maar dat niet iedere accountant een leidinggevende wenst te zijn. Zoals Henri de Groot op een training van de Nest accountants academie zei: "Als iedereen een leider is dan wordt het chaos."

Steeds minder young professionals hebben de wens om partner of zelfs senior manager te worden. Steeds meer young professionals willen zich bijvoorbeeld meer richten op IT-ontwikkelingen, duurzaamheid, het opleiden van collega's of cultuuraspecten. Tegelijkertijd is de sprong in salaris en invloed als gevolg van een promotie van bijvoorbeeld junior manager naar senior manager wel belangrijk. Deze salarisgroei zou ook door een zijwaartse doorstroom mogelijk moeten zijn. De up or out-structuur en -cultuur beperkt de ruimte hiervoor. Daarnaast hebben we dus een tekort aan accountants in de sector. Zou het daarom niet wenselijk zijn om meer zijwaartse doorstroommogelijkheden en aantrekkelijke 'eindstations' binnen een functielaag voor accountants te creëren?

4.6 SAMENVATTING

In onze voorgaande onderzoeken had het onderwerp ethiek, cultuur en gedrag ook een centrale plek. Wij concluderen dat er op onderwerpen vooruitgang is geboekt. Wij zien positieve ontwikkelingen op het gebied van diversiteit op de werkvloer. In de top van organisaties is de diversiteit nog niet overal goed. Uit ons huidige onderzoek komt naar voren dat veel young professionals angst voor een review ervaren, alhoewel het wel al iets minder is dan bij onze voorgaande onderzoeken. Deze angst kan leiden tot negatieve effecten op het werkplezier, maar ook op de efficiëntie en kwaliteit van werkzaamheden. Deze angst is het grootst voor reviews vanuit de AFM. Vermoedelijk ontstaan door de destijds hoge boetes en negatieve media-aandacht. Echter is de laatste boete van de AFM op dit gebied uit 2016. Opvallend is dat de young professionals die wij spraken, en deze angst ervaren, zelf nog nooit een review van de AFM meemaakten. Wij concluderen dat een aanzienlijk deel van deze angst het gevolg is van miscommunicatie. De werkwijze van de AFM is veranderd, waarbij veel meer het gesprek wordt aangegaan en de focus ligt op het leren. Wij juichen de acties van de AFM toe waarin zij meer aan de buitenwereld aangeven wat zij doen, bijvoorbeeld door hun deelname aan BusySeasonTalks. Wij roepen daarnaast organisaties en openbare accountants op om proactief het gesprek met de AFM aan te gaan en bijvoorbeeld ook gebruik te maken van het testcenter van de AFM met betrekking tot het toepassen van nieuwe tools bij audits. Een ander belangrijk onderwerp is persoonlijke ontwikkeling. Een vereiste hiervoor is het ontvangen maar ook geven van feedback. Over het algemeen ontvangen young professionals voldoende feedback. Tijdens busy season gebeurt dit minder, terwijl dit dan misschien wel nog belangrijker is. Daarnaast is het minder vanzelfsprekend om feedback te geven aan de leidinggevende. Wij pleiten voor meer aandacht, kennis en middelen om feedback te geven en ontvangen. Een laatste cultureel fenomeen die wij behandelen is de up or out gedachte. Wij pleiten voor een up or out- of sideways-cultuur. Steeds meer young professionals hebben niet per se de behoefte om partner of zelfs senior manager te worden, met name gezien de werkzaamheden die daarbij komen. Je komt steeds verder van de werkvloer te staan en krijgt meer leidinggevende taken. Dat is niet voor iedereen passend. Ook gezien de toenemende werkdruk en krapte op de arbeidsmarkt achten wij het verstandig voor organisaties om meer zijwaartse doorstroommogelijkheden te creëren.

4.7 AANBEVELINGEN

In deze paragraaf wordt op basis van zowel de onderzoeksresultaten als op basis van ervaringen en inzichten vanuit gesprekken met young professionals en andere stakeholders een aantal aanbevelingen gedaan:

Aanbevelingen voor young professionals

Persoonlijke ontwikkeling

1. Wacht niet met het ontdekken wat jouw drijfveren zijn, maar ook je ontwikkelpunten. Maak gebruik van de mogelijkheden die er zijn, zoals luisterende collega's, coaches of mentoren. Wat vind je belangrijk, wat kan je goed, wat kan je minder goed en wat zou je willen ontwikkelen? Als je hier meer duidelijkheid in hebt dan kan je zelf beter de regie nemen over je werkplezier. Durf keuzes te maken en focus aan te brengen. Ga in gesprek over de (door)groeimogelijkheden en de carrièreperspectieven. Spreek uit waar jouw ambities liggen.
2. Cultuur is een resultaat van onder andere gedrag. Bedenk en besef wat je zelf kan doen om een goede cultuur te creëren. Begin klein en bij jezelf. Een cultuur bestaat uit allerlei subculturen, zoals bijvoorbeeld de cultuur binnen je controleteam, waarop je zelf een aanzienlijke impact hebt. Toon zelf het juiste voorbeeldgedrag.



Aanbevelingen voor accountantskantoren

Angst voor een review

3. Stimuleer de houding van een lerende organisatie bij de aankondiging van een review en tijdens de uitvoering van de review. De leidinggevendenden binnen het controleteam hebben hierin een belangrijke rol. Een review is een kans om meer te leren, ga hierover het gesprek aan binnen de organisatie maar ook met de reviewer. Communiceer helder dat zowel voorafgaand, als tijdens en ná een review een professioneel dialoog wordt gevoerd tussen het controleteam en de *reviewer*.
4. Maak gebruik van het Innovatiehub van de AFM. Indien er sprake is van twijfel of het toepassen van een innovatieve tool wel of niet 'door een review' komt, ga dan in gesprek met de AFM en kijk waar de ruimte is.
5. Maak het toepassen van nieuwe tools onderdeel van de KPI's. Dit stimuleert het toepassen van nieuwe tools. Maak ruimte in de planning en budget om de toepassing te realiseren.

Persoonlijke ontwikkeling

6. Zorg ervoor dat accountants, waaronder young professionals, de kennis en middelen hebben om constructief en periodiek feedback te geven en ontvangen. Het gaat hierbij om zowel negatieve als positieve feedback. Met name tijdens busy season is de kans groot dat het feedback geven en ontvangen achterblijft. Dit is een logisch gevolg van de drukke periode. Echter is het dan juist belangrijk dat het gebeurt. Spreek ook je waardering uit richting je collega's.
7. Stimuleer een cultuur waarbij periodiek upward feedback wordt gevraagd en gegeven. Dit heeft in alle functielagen toegevoegde waarde. Ook op het niveau van manager en daarboven. Maak upward feedback, naast de downward feedback, onderdeel van de KPI's van medewerkers. De reden hiervan is dat de leidinggevende van de manager anders geen zicht heeft op hoe de manager zijn of haar functie uitvoert richting de minder ervaren functielagen.

Up or out or sideways

8. Creëer routes zijwaarts en maak deze beschikbaar en bekend onder alle functielagen in de organisatie. Zorg ervoor dat de randvoorwaarden hiervoor aanwezig zijn, dat het passend is in het personeelsbeleid. Toon voorbeeldfiguren binnen een organisatie die horizontaal zijn doorgroeid, zodat de vele mogelijkheden inzichtelijk worden én om aan te geven dat doorgroeien breder mogelijk is dan enkel binnen het piramidemodel 'omhoog'.
9. Faciliteer tijdig degene die geen ambitie hebben om omhoog door te groeien. Ga tijdig het gesprek aan en ondersteun medewerkers om horizontaal door te groeien door samen mogelijkheden te verkennen en realiseren.
10. Waarborg dat elke medewerker zich relevant voelt en biedt perspectief voor de toekomst. Spreek verwachtingen duidelijk uit en communiceer hierover open, voor zowel de korte als de lange termijn.

5 COLOFON

Het volledige NBA Young Profs-bestuur voerde het onderzoek uit, samen met een aantal betrokken young professionals die een significante rol speelde. Aan dit onderzoek werkten mee:

Adrian Egas	young professional en voormalig bestuurslid
Jochem Bosgraaf	young professional en voormalig bestuurslid
Lianne Helleman	young professional
Nancy Doelwijt	young professional
Daphne Bot	bestuurslid NBA Young Profs
Ismail Benjeddi	bestuurslid NBA Young Profs
Jeffrey Heerschop	bestuurslid NBA Young Profs
Maike Westra	bestuurslid NBA Young Profs
Nuray Yildiz	bestuurslid NBA Young Profs
Omar el Messaoudi	bestuurslid NBA Young Profs
Sjoerdje Visser	bestuurslid NBA Young Profs

Op 20 maart 2023 presenteerden wij onze conceptrapportage aan een diverse groep stakeholders, waarna we vervolgens met deze personen in gesprek gingen over mogelijke aanbevelingen. De volgende personen willen we bedanken voor hun aanwezigheid: Hans Duits (AC Scholenoverleg), Mark Vaessen (Accountancy Europe), Ruud de Hollander (AFM), Jelmer Post (AFM & KnowDit), Mitchell de Caluwe (BusySeasonTalks), Eveline van Caspel (CEA), Jeroen Brak (Faculty Audit & Assurance), Dirk ter Harmsel (Faculty Opstellen), Chris Fonteijn (Kwartiermaker toekomst accountancysector), Armand Koopmans (Ledengroep Openbare Accountants), Carla Slotema-Tesser (NBA-bestuur) Berry Wammes (NBA, algemeen directeur), Robert Mul (NBA, director public trust), Vincent Wanders (NBA Community Planet Finance), Joost Kelderman (NBA Community Planet Finance), Lucas Geusebroek (NBA, beleidsmedewerker duurzaamheid), Judith Lieverse (NBA, senior communicatieadviseur), Wendy Groot (Nest Accountants Academie en PhD-kandidate), Quinty Koelemij (Young Audit Board BDO), Yatin Sharma (Young Audit Board Belastingdienst), Roan van de Wege (Young Audit Board Deloitte), Ivar Willemstein (Young Audit Board EY), Jules Kowalczyk (Young Audit Board KPMG), Joep Wagemakers (Young Audit Board Mazars).

Verschillende personen leverden een bijdrage aan de totstandkoming van deze rapportage. Wij willen graag alle personen die de enquête invulden, meewerkten aan het testen van de vragenlijst, het bedenken en aanleveren van aanbevelingen en het reviewen van de conceptrapportage hartelijk bedanken.

Een aantal daarvan willen wij expliciet bedanken. Een woord van dank aan Jessica Kanner (NBA) voor haar belangrijke bijdrage bij het verzamelen van de data. Judith Lieverse (NBA) voor haar bijdrage inzake communicatie en promotie. Wendy Groot (PwC), Bas Herreigers (Belastingdienst) en Robert Mul (NBA) voor het uitgebreid reviewen en meedenken. Tot slot een woord van dank aan Talitha Manuel-Felies (NBA), onze bestuurssecretaris, een essentieel onderdeel van ons bestuur!

Voor vragen over het onderzoek kunt u zich richten tot:

Jeffrey Heerschop MSc RA
Bestuurslid NBA Young Profs & coördinator NBA YP onderzoek
j.jeffrey.heerschop@gmail.com

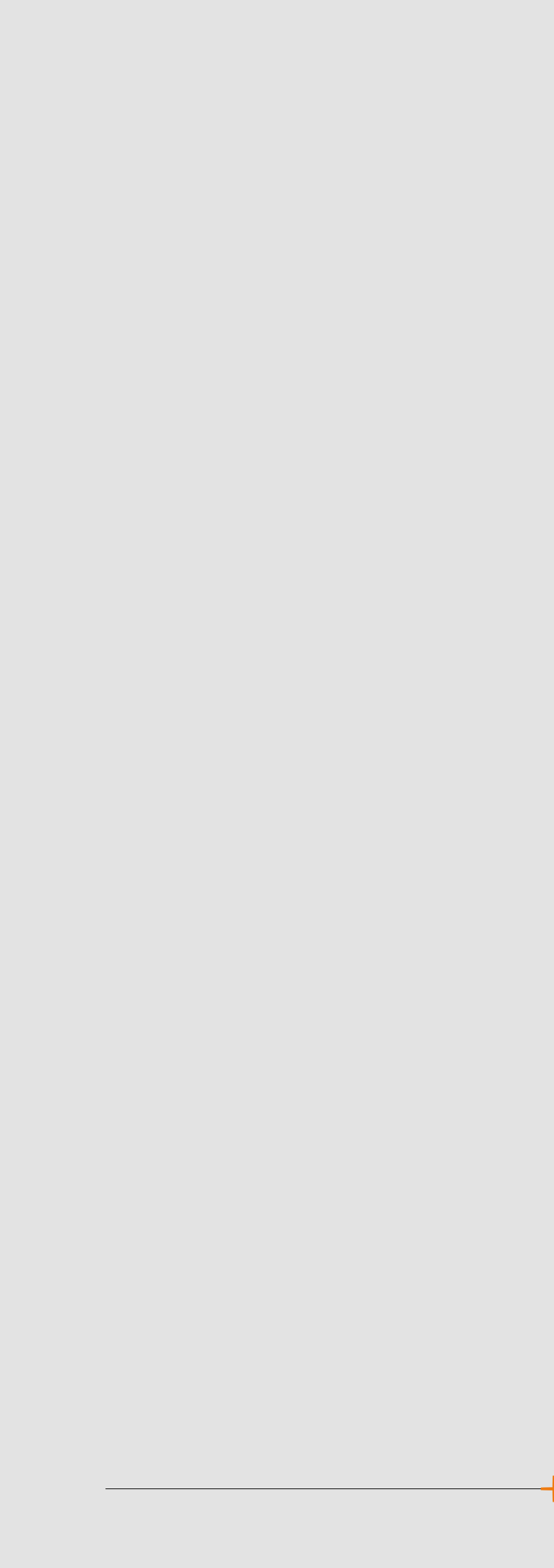
Sjoerdje Visser MSc RA
Bestuurslid NBA Young Profs
SjVisser@deloitte.nl

GEBRUIKTE LITERATUUR

- Accountant.nl (2021), Boogaart, EY: Accountantsberoep even rust gunnen!
<https://www.accountant.nl/nieuws/2021/6/boogaart-ey-accountantsberoep-even-rust-gunnen/>
- Accountant.nl (2022), Kwartiermakers: 'Cultuur is de rode draad bij alles waarmee wij bezig zijn.'
<https://www.accountant.nl/nieuws/2022/4/kwartiermakers-cultuur-is-de-rode-draad-bij-alles-waar-wij-mee-bezig-zijn/>
- Accountant.nl (2023), Edith Hooge en Leen Paape benoemd in expertgroep voor advies herziening beroepsprofiel en opleiding.
<https://www.accountant.nl/nieuws/2023/4/edith-hooge-en-leen-paape-benoemd-in-expertgroep-voor-advies-herziening-beroepsprofiel-en-opleiding/?search=true>
- AD, Files weg dankzij thuiswerken, experts pleiten nu voor rekeningrijden.
<https://www.ad.nl/auto/files-weg-dankzij-thuiswerken-experts-pleiten-nu-voor-rekeningrijden~a9501acf/>
- AFM, InnovationHub.
<https://www.afm.nl/nl-nl/sector/themas/over-het-toezicht-en-beleid-van-de-afm/nationale-samenwerking/innovationhub-afm-dnb>
- CEA (2022), Lustrumconferentie 15 jaar CEA: 'Kalm aan en rap een beetje!'
<https://www.cea.nl/news-and-events/nieuws/2022/lustrumconferentie-15-jaar-cea-kalm-aan-en-rap-een-beetje/>
- Eur-Lex (2019), Verordening (EU) van het Europees parlement en de raad.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX:32019R2088>
- European commission, DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL (2021), Brussels, 21.4.2021 COM(2021) 189 final.
- European Commission, Corporate sustainability reporting.
https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- European Commission, EU taxonomy for sustainable activities.
https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
- Gold, A., Detzen, D., Van Mourik, O., Wallage, P., & Wright, A. (2022). Walking the Talk? Managing Errors in the Audit Profession. Contemporary Accounting Research, 39(4), 2696-2729.
- Groot, W., Egas, A. (2019), Nog even over die accountantstitel, www.Accountant.nl.
<https://www.accountant.nl/ opinie/2019/4/nog-even-over-die-accountantstitel/?search=true>
- Hoffman, K. E., Garner, D., Koong, A. C., & Woodward, W. A. (2020), Understanding the intersection of working from home and burnout to optimize post-COVID19 work arrangements in radiation oncology. International Journal of Radiation Oncology* Biology* Physics, 108(2), 370-373.
- Jongen, E. Verstraten, P., (2021), CPB
https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf
- NBA (2021), NBA-handreiking 1147 Gevolgen coronapandemie voor accountants Herzien per 13 april 2021
- NBA Young Profs, Wie wij zijn.
<https://www.nba.nl/nba-young-profs/wie-wij-zijn/>

- NBA, Webpagina faculty Ethiek Cultuur en Gedrag.
<https://www.nba.nl/over-de-nba/faculty-ethiek-cultuur-gedrag/>
- NBA, Webpagina: NBA Young Profs.
https://www.nba.nl/globalassets/over-de-nba/nba-young-profs/publicaties/2022087_nba-yp_aanbevelingen-bestuur-op-de-themas-duurzaamheid-en-cultuur.pdf
- Pols, Polman (2021), Deloitte maakt zich op voor oorlog om talent. Financieel Dagblad.
<https://fd.nl/bedrijfsleven/1414100/deloitte-maakt-zich-op-voor-oorlog-om-talent-vud2caXK2lLe>
- R. Winkel (2022), Jonge baankzoeker maalt niet om duurzaamheid. Financieel Dagblad
- Reep, C., & Hupkens, C. (2021). Ervaren impact corona op mentale gezondheid en leefstijl.
<https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2021/ervaren-impact-corona-op-mentale-gezondheid-en-leefstijl/6-conclusies>
- Remmerswaal, B. (2020), NOW-controle: veel correcties, veel werk. Accountant.nl.
<https://www.accountant.nl/achtergrond/2020/10/now-controle-veel-correcties-veel-werk/>
- Rijksoverheid (2022), Derde voortgangsrapportage Kwartiermakers Toekomst Accountancy sector.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/02/14/derde-voortgangsrapportage-kwartiermakers-toekomst-accountancysector>
- Rijksoverheid (2022), Vierde voortgangsrapportage Kwartiermakers Toekomst Accountancy sector.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/06/30/4e-voortgangsrapportage-kwartiermakers-toekomst-accountancysector>
- Rijksoverheid (2023), Vijfde voortgangsrapportage Kwartiermakers Toekomst Accountancy sector.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/12/29/5e-voortgangsrapportage-kwartiermakers>
- Rijksoverheid, Eerste coronabesmetting in Nederland.
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-tijdlijn/februari-2020-eerste-coronabesmetting-in-nederland>
- Rijksoverheid, Letterlijke tekst persconferentie minister-president Rutte, ministers Grapperhaus, De Jonge en Van Rijn over aangescherpte maatregelen coronavirus.
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-tijdlijn/documenten/mediateksten/2020/03/23/persconferentie-minister-president-rutte-ministers-grapperhaus-de-jonge-en-van-rijn-over-aangescherpte-maatregelen-coronavirus>
- RTL Nieuw., Uitval gestrest personeel kost werkgevers miljarden per jaar.
<https://www.rtlnieuws.nl/economie/artikel/5267347/corona-stress-burn-out-angst-werk-vermoeidheid-tno>
- Temple, J. R., Baumler, E., Wood, L., Guillot-Wright, S., Torres, E., & Thiel, M. (2022), The impact of the COVID-19 pandemic on adolescent mental health and substance use. Journal of Adolescent Health, 71(3), 277-284.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9276852/#:~:tekst=Emerging%20research%20from%20across%20the,decreased%20%5B8%2C9%5D>
- Van der Velden, P. G., Marchand, M., Das, M., Muffels, R., & Bosmans, M. (2021), The prevalence, incidence and risk factors of mental health problems and mental health services use before and 9 months after the COVID-19 outbreak among the general Dutch population. A 3-wave prospective study. MedRxiv.
- Wawoe, K. (2021), Het corporate brein. Vakmedianet, Whitepaper.
<https://assets.vu.nl/d8b6f1f5-816c-005b-1dc1-e363dd7ce9a5/7d033da4-9d64-425c-afe9-0d54d676cb4e/samenwerken%20en%20het%20kantoor%20na%20corona%20-%20kilian%20wawoe.pdf>





Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 088 4960 301
E nba@nba.nl
I www.nba.nl