

# Binden, boeien en behouden

Goede medewerkers vinden en vervolgens aan jouw kantoor binden, is een uitdaging voor elk accountantskantoor. Of je nu klein, middelgroot of groot bent. Vervolgens moet je die medewerkers zien te behouden. Wij legden vijf stellingen over dergelijke arbeidskwesties voor aan drie vertegenwoordigers van accountantskantoren: Patrick Kappenberg AA van Kappenberg Accountants & Belastingadviseurs, Martin Noordzij AA van Nieuwint & Van Beek en drs. Eveline Pernoud-Raeman van Grant Thornton.

## LEENDERT HAARING

### OVER VIJF JAAR IS ER EEN TEKORT AAN ACCOUNTANTS.

Patrick Kappenberg (P): "Dat er een tekort komt, verwacht ik wel, maar volgens mij is dat nu ook al zo."

Eveline Pernoud-Raeman (E): "Als de economie aantrekt, zal de vraag naar accountantsdiensten weer toenemen. Of dat exact dezelfde diensten zijn als van voor de crisis durf ik niet te zeggen. Door ontwikkelingen in de accountancy – denk bijvoorbeeld aan ICT – zal het profiel van de accountant veranderen. Er zal meer nadruk komen te liggen op advies- en sociale vaardigheden, waar dat voorheen meer lag op cijfermatig inzicht."

Martin Noordzij (M): "Er zijn momenteel zulke ontwikkelingen gaande in de accountancy dat vijf jaar overzien bijna niet te doen is. Communicatieve vaardigheden worden in ieder geval dominant in onze sector. Daar ben ik van overtuigd."

E: "Eigenlijk moet er in de stelling het woord 'goede' voor 'accountants' worden gezet. Puur op basis van aantallen denk ik niet dat er te weinig accountants zullen zijn. Er zal wel tekort zijn aan goede accountants. Cijfermatig én communicatief sterk zijn is niet aan iedereen gegeven."

P: "Als AA-Ambassadeur van de NOvAA ontmoet ik veel jongeren die we voor accountancy proberen te interesseren. Je opent hun ogen vaak als je ze duidelijk maakt dat er meer bij accountancy komt kijken dan alleen maar getallen. Dat een stuk advies en begeleiding van de ondernemer een heel belangrijk onderdeel uitmaakt van de werkzaamheden is voor velen een verrassing. Het is heel belangrijk om duidelijk te communiceren over de werkzaamheden van een accountant, zodat we de juiste mensen werven. Daardoor zijn campagnes ook zo belangrijk."

*Wordt de vergrijzing een probleem?*

P: "Of de vergrijzing een probleem gaat

worden voor de accountancy hangt ook af van de instroom. Ik denk dat jongeren steeds vaker voor die adviserende rol kiezen dan voor een carrière als controlerend accountant. De controlerend accountant komt namelijk steeds vaker onder vuur te liggen."

E: "De gevolgen van de vergrijzing zullen voor een gedeelte opgelost worden doordat processen efficiënter worden ingericht. De boekhouding wordt steeds meer geautomatiseerd en door nieuwe wet- en regelgeving en automatiseringsontwikkelingen worden bijvoorbeeld aangifte- en samenstellingswerkzaamheden steeds meer aan elkaar gekoppeld. Die zaken zorgen er voor dat je straks met minder mensen misschien dezelfde hoeveelheid werk kunt doen."

M: "Ik dicht de veranderingen in onze werkomgeving een veel grotere impact toe dan het verouderingsproces van de mensen zelf. Het werk wordt anders. We hebben straks andere typen mensen nodig. Het kunstje van een jaarrekening maken is zo voorbij. We hebben straks mensen nodig die coachend met de ondernemer kunnen optrekken. Niet iedereen kan dat. Ik verwacht dat wij van sommige mensen in de accountancy afscheid moeten nemen. Juist dat kan tot een tekort leiden."

### SOCIALE MEDIA (LINKEDIN, TWITTER E.D.) WORDEN STEEDS BELANGRIJKER IN DE ZOEKTOCHT NAAR NIEUW PERSONEEL.

E: "Sociale media maken de arbeidsmarkt transparant. Kandidaten kijken op LinkedIn voordat ze bij ons op gesprek komen en wij ook. Het zijn extra middelen voor relatiemanagement met zowel kandidaten als cliënten. LinkedIn kun je bijvoorbeeld ook gebruiken om nieuw personeel mee te 'hunten', maar het is wel een manier om jouw zakelijk netwerk mee uit te breiden. Het is een extra middel voor relatiemanagement. Je kunt LinkedIn ook gebruiken voor het opvolgen van contacten met mensen die je tij-

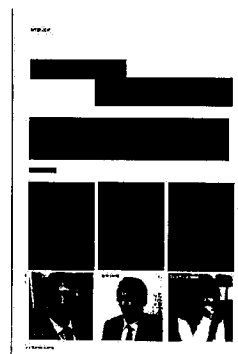
dens evenementen hebt gesproken."

P: "Ik gebruik LinkedIn wel, maar nog heel beperkt. Ik verwacht wel dat sociale media steeds vaker zullen worden gebruikt."

M: "Wij gebruiken sociale media niet voor het werven van werknemers, maar wel om onze klanten met elkaar in contact te brengen. Onze klanten hebben elkaar veel te bieden maar weten dat soms niet van elkaar. We zoeken de explosie op het gebied van sociale media niet om onze wereld te vergroten, maar om meer uit onze bestaande wereld te halen. Volgens mij komt die vergroting daarna vanzelf. Belangrijk voor ons is dat we dezelfde identiteit naar buiten toe uitstralen, zowel naar potentiële medewerkers als naar klanten. Elke medewerker speelt daar een belangrijke rol in."

P: "Werving doen wij nu deels via klanten en relaties, maar bijvoorbeeld ook door hogescholen te bezoeken. Wij adverteren ook. Niet zozeer om te werven maar om lokaal naamsbekendheid te krijgen. De reacties die je op een personeelsadvertentie krijgt, zijn niet echt om over naar huis te schrijven. Het is veel effectiever om een hogeschool te bezoeken en daar gelijk een docent en/of student te spreken. Je krijgt dan snel een idee of iemand bij jouw kantoor past."

E: "Met starters komen wij voornamelijk in contact op beurzen en andere activiteiten. Zoeken we ervaren mensen dan maken we



toch vooral gebruik van het netwerk van onze eigen medewerkers. De sociale media zijn hier een aanvulling op."

M: "Wij adverteren en proberen mensen vervolgens naar onze website lokken waar het volledige profiel staat. Mensen krijgen dan al een aardig idee van de cultuur van ons kantoor. Tot dusverre zijn wij tevreden met de uitkomsten van deze methode."

E: "Hoe kleiner je bent hoe belangrijker je netwerk wordt. Je profiteert minder van je naamsbekendheid. Juist voor minder grote kantoren zijn sociale media een ideaal middel om met geschikte mensen in contact te komen. Doe dit echter op dezelfde wijze als het traditionele netwerken. Spammen werkt averechts."

#### THUISWERKEN VERHOOGT DE PRODUCTIVITEIT VAN MEDEWERKERS.

M: "Het gevoel van vrijheid en flexibiliteit geeft iemand zo'n impuls dat de productiviteit van die medewerker daardoor toeneemt. Een voorwaarde voor thuiswerken is wel dat de ICT-faciliteiten daar op zijn ingericht."

P: "Wij moeten iets meer body krijgen voordat het zich leent om die faciliteiten in orde te maken. Thuiswerken is bij ons wel mogelijk. Het is dan wel even een regel voordat de medewerker al die zaken heeft om dat te kunnen doen, maar je kunt gewoon een dossier mee naar huis nemen als je dat nodig hebt om jouw werk te kunnen doen. In alle rust kan die persoon een klus afronden."

M: "Zoiets als thuiswerken moet door de leiding worden gedragen. Wij zijn sinds maart 2002 papierloos. Tijdens roadshows die wij daarover hebben gehouden, viel het ons op dat de kritische noten vooral van de leiding van grote kantoren kwamen. Als de leiding niet mee wil werken aan een bepaalde ontwikkeling, dan strandt die."

E: "Thuiswerken kan de productiviteit verhogen, maar voor het uitwisselen van informatie en cross-selling is het vaak toch handig als je op kantoor bent."

#### HET NIEUWE WERKEN ZORGT ER VOOR DAT MEDEWERKERS MINDER BETROKKEN ZIJN BIJ DE ORGANISATIE.

M: "De stelling klopt als je alles laat zoals het is. Als je op de oude voet verder gaat, dan loop je het risico dat de thuiswerker wordt vervreemd. Als je snel even iets roept op de werkvloer ga je de mist in. Daar hebben we een oplossing voor gevonden. Op ons beeldscherm hebben we een nieuwsrubriek waar elke medewerker nieuws op kan plaatsen. Daar staan bijvoorbeeld verhuisberichten of mededelingen over een nieuwe verklaringgenerator. Informatie die voor elke medewerker nuttig is. Alleen door een bericht bewust niet te lezen, loop je de informatie mis. Dat is jouw eigen verantwoordelijkheid."

P: "Als mensen bij ons thuis werken, is dat juist een teken van betrokkenheid. Soms

is het even niet mogelijk om op kantoor iets af te ronden. Dat je bereid bent om thuis in kantooruren of zelfs daarna iets af te ronden, toont jouw betrokkenheid aan jouw werkgever."

E: "Als je mensen vrijheid geeft, dan geef je mensen een bepaalde verantwoordelijkheid. Daar kunnen zij meer betrokken door raken. Het kan soms juist averechts werken om mensen te dwingen op kantoor te werken."

M: "De hele structuur rondom het Nieuwe Werken is hier goed geregeld. Als iemand graag zijn werk doet op een kruk aan de keukentafel, dan is dat prima. Zolang het werk maar gebeurt en klanten er geen last van hebben. Wij zijn met het Nieuwe Werken begonnen toen wij eind jaren negentig stuitten op het grote aanbod van werkplekken op de arbeidsmarkt. Wij moesten ons van andere kantoren zien te onderscheiden. Wij besloten om het werken naar de medewerker te brengen en die persoon in staat te stellen om 24 uur lang en zeven dagen per week waar dan ook zijn werk te doen. Dat bleek een schot in de roos te zijn."

#### GOED PERSONEEL IS MOEILIK TE BEHOUDEN. ZODRA DE CRISIS VOORBIJ IS EN DE ARBEIDSMARKT WEER AANTREKT, ZULLEN GOEDE MEDEWERKERS WEER OP ZOEK GAAN NAAR EEN NIEUWE BAAN.

P: "De crisis heeft ons juist een kans geboden. Iemand die nu bij ons werkt, was waarschijnlijk een paar jaar geleden naar een groot kantoor gegaan. Nu krijgt die persoon daar geen aanbod en is genoodzaakt om verder te kijken. Mensen die bij ons komen werken, merken dat wij een open cultuur hebben. Onze medewerkers mogen ook veel dingen zelf doen. Een vakantiekracht die een tijdje bij ons heeft meegedraaid, werkt nu bij een groot kantoor en wacht al een jaar om aan de praktijkstage te mogen beginnen. Een jongen die bij ons onlangs is begonnen, zit met hetzelfde, maar kan wat ons betreft gewoon aan de slag met zijn praktijkstage. Wij vinden het belangrijk dat je alles binnen de accountancy hebt gezien. Als iemand iets niet begrijpt, kan die persoon gewoon bij mij aankloppen voor uitleg. We hanteren hier korte lijnen. Wij kunnen dan misschien niet de financiële middelen bieden van grote kantoren, maar hebben wel een werksfeer die door onze medewerkers als prettig worden ervaren."

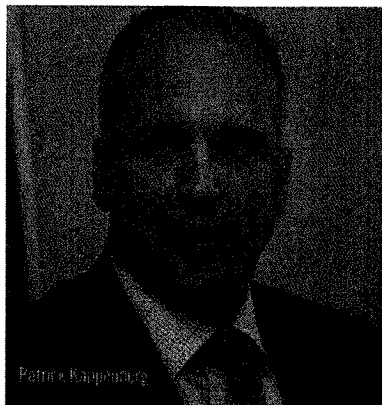
E: "Crisis of geen crisis, goede medewerkers zijn altijd bezig met hun carrière. Als werkgever moet je dus continu zorgen dat deze medewerkers geen reden hebben om te vertrekken. Ruimte om te groeien is hier vaak van belang."

P: "Je ziet vaak dat mensen die drie à vier jaar bij grote kantoren werken op een gegeven moment het accountantsberoep verlaten. Hadden we die mensen niet

kunnen behouden als ze bij een kleiner kantoor waren begonnen? De druk ligt bij grote kantoren soms erg hoog. Ook is er niet altijd de kans om bijvoorbeeld part-time te werken. Die kans is er bij andere kantoren vaak wel."

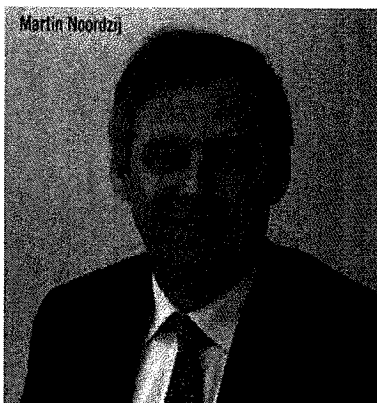
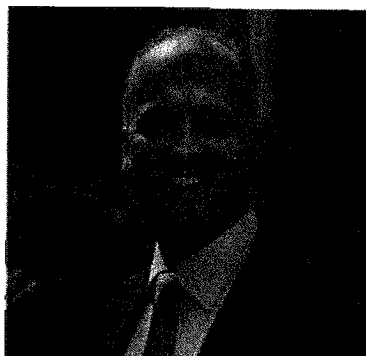
M: "Door het Nieuwe Werken proberen wij het werken voor onze medewerkers zo plezierig mogelijk te maken. Ook de werkplekken hier op ons kantoor zijn zo mooi ingericht dat degenen die niet thuis hoeven te werken dat waarschijnlijk ook niet zullen doen. Ook zitten wij in de buurt van een winkelstraat waar je alle primaire levensmiddelen kunt kopen die je nodig hebt. Door het werken hier zo plezierig mogelijk te maken, binden wij onze medewerkers aan ons kantoor." ■

FOFVS: ROYALPHANT



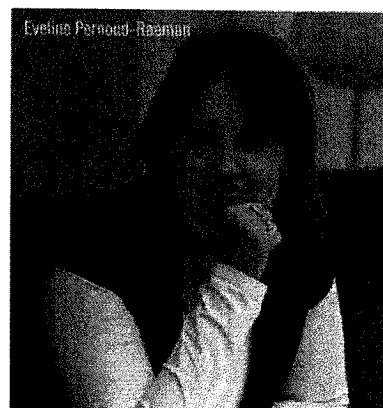
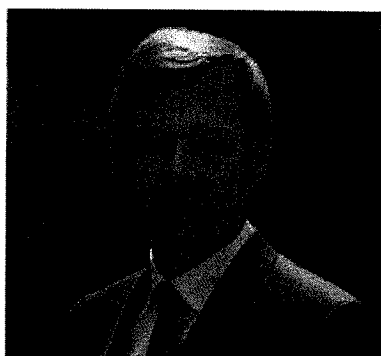
**Patrick Kappenberg**

*Patrick Kappenberg AA is eigenaar van Kappenberg Accountants & Belastingadviseurs uit Zeewolde. Hij is in 2007 gestart met zijn eigen kantoor. Eerder werkte hij bij een middelgroot en een groot kantoor. Op de locatie in Zeewolde werken momenteel drie medewerkers.*



**Martin Noordzij**

*Martin Noordzij AA is partner van Nieuwint & Van Beek, een accountantskantoor gevestigd in Amsterdam. Hij werkt daar sinds 1981. Het kantoor bestaat momenteel uit 28 personen, inclusief leiding, en is vooral werkzaam in het midden- en kleinbedrijf.*



**Eveline Pernoud-Raeman**

*Drs. Eveline Pernoud-Raeman is als recruiter van Grant Thornton mede verantwoordelijk voor alle zaken die met werving en selectie hebben te maken en is nauw betrokken bij arbeidsmarktcommunicatie. Grant Thornton heeft acht vestigingen in de Randstad. Er werken ongeveer vijfhonderd mensen.*



