

Binden is belangrijker dan vinden

Martijn Hemminga

Heeft het nog wel zin om geld te pompen in wervingscampagnes? Wordt het niet eens tijd om dichterbij huis te kijken? Of beter gezegd: in huis?

12

Hoe zonder problemen het nultarief toe te passen

Carola van Vilsteren

Op intracommunautaire leveringen is in beginsel het 0%-tarief BTW van toepassing. Daarvoor moet de ondernemer wel – blijkens boeken en bescheiden – aan twee voorwaarden voldoen.

16

Schaarste aan personeel: negen oplossingen

Johan Visser en Wim Koning

Creatieve en onorthodoxe benaderingen zijn nodig om het personeelstekort in de accountancy te lijf te gaan.

20

Goodwill en jaarrekening

H.A. Woudstra AA

Het berekenen van de goodwill bij overdracht of overname is een hele klus en de verwerking van goodwill in de jaarrekening doet daarvoor niet onder.

22

Outsourcing, de nieuwe trend in accountancy

Marco Freriksen

Ook accountantskantoren gaan mee in de trend van outsourcing naar lagelonenlanden. En niet alleen de grote kantoren.

24

De voor- en achterdeur van de arbeidsmarktcommunicatie bij JAN©

Christiaan Vos

Schaarste dwingt accountants om gestructureerd na te denken over arbeidsmarktcommunicatie en daarin actief te acteren.

26

Tegenstrijdig belang: van belang voor ondernemer én accountant

Jan Achten

De auteur schetst de valkuilen van artikel 256 (2BW) en de consequenties voor de ondernemer en de accountant van de BV.

28

Bedrijfsoverdracht loopt anders dan menigeen denkt

Lex van Teeffelen

Welke factoren zijn van invloed op de duur van bedrijfsoverdrachten en de tevredenheid van de verkopende partij? De opvallende resultaten van een recent onderzoek.

34

De Wta: doe er je voordeel mee

Accon avm

Een trotse Wta-vergunninghouder over hoe je van de 'nood' een deugd kan maken.

38

Expertgroep Familiebedrijven... ontbeert expertise?

Drs. J.A. Déé

De auteur mist de onderbouwing voor de speciale aandacht voor deze categorie

40



Rubrieken • Column directeur 5 • Column Anne van der Meiden 7 • Actueel 8
 Agenda Vedaa 43 • In beweging 44 • ICT 46 • Pensioenen 47 • Tuchtrect 49
 Belastingen 53 • Arbeidsrecht 55 • Accountantscontrole 56 • Facts & Figures 63

Binden is belangrijker dan vinden

Dat er sprake is van een almaar krapper wordende arbeidsmarkt, is geen nieuws meer. Hoewel er weer meer belangstelling is voor het accountancyvak onder scholieren, zorgt dit de komende jaren nog niet voor een oplossing. Integendeel, de verwachting is dat het tekort ook de komende jaren zal toenemen, onder meer door vergrijzing. De accountantskantoren bevechten elkaar op de arbeidsmarkt steeds heviger. De wervingscampagnes nemen nog steeds in hoeveel toe en worden ook steeds onorthodoxer. Maar heeft het wel zin om steeds meer geld te pompen in campagnes? Wordt het niet eens tijd om dichterbij huis te kijken. Of beter gezegd *in huis*?

MARTIJN HEMMINGA

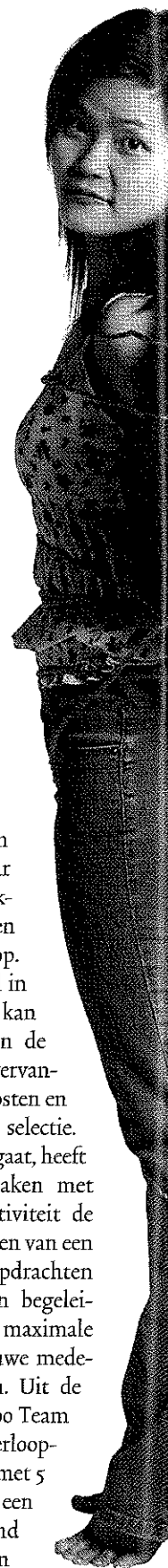
Echte gevecht vindt plaats op interne arbeidsmarkt

Met de krapper wordende arbeidsmarkt nemen de verloopcijfers toe, ook in de accountancybranche. Sommige kantoren hebben al een verloop van rond de 20%, wat betekent dat over 2,5 jaar de helft van de huidige medewerkers weg is. Terwijl veelal alle pijlen gericht zijn op de externe arbeidsmarkt, wordt de interne arbeidsmarkt vaak over het hoofd gezien. En als er één arbeidsmarkt is waar je als werkgever invloed op hebt, dan is het wel op de interne arbeidsmarkt.

Het 'binden en boeien' van medewerkers, waardoor zij voor de werkgever behouden blijven, staat in veel organisaties niet of niet hoog op de agenda. Dit geldt ook binnen accountantskantoren. Vooral kleine accountantskantoren, die op de externe arbeidsmarkt niet kunnen opboksen tegen de campagnes van de grote kantoren, kunnen juist op de interne arbeidsmarkt hun slag slaan. En organisaties die goed weten te boeien en binden, zullen vervolgens ook beter nieuwe medewerkers kunnen vinden.

Kosten van personeelsverloop

Volgens onderzoek van Tempo Team blijkt dat maar liefst 63 procent van de werkgevers niet weet wat de kosten zijn van personeelsverloop. Voor een accountant al snel in de tienduizenden euro kan lopen. Vaak worden alleen de kosten meegenomen van vervanging, zoals de advertentiekosten en de kosten van werving en selectie. Maar wanneer iemand weggaat, heeft een werkgever ook te maken met zaken als minder productiviteit de laatste maand(en), het regelen van een tijdelijke vervanger of opdrachten laten schieten, inwerk- en begeleidingstijd en de nog niet maximale productiviteit van een nieuwe medewerker de eerste maanden. Uit de verloopcalculator van Tempo Team blijkt bijvoorbeeld dat de verloopkosten van een accountant met 5 jaar ervaring, werkzaam bij een 20 medewerkers tellend accountantskantoor en een



bruto jaarsalaris van € 45.000,- maar liefst € 24.345,- is¹. Het inzichtelijk maken van dit soort kosten helpt om inzicht te krijgen in het belang van het binden en boeien van medewerkers.

Wat is binden en boeien?

De woordcombinatie binden en boeien wordt tegenwoordig gebruikt als een generieke term. Er zit echter een dieperliggende betekenis achter het concept binden en boeien dat in 1998 is ontwikkeld door Maurits Bruel en Clemens Colsen, auteurs van het boek *De Geluksfabriek*. Binden en boeien komt voort uit de basisdrijfveren van mensen: verbinding zoeken door op te willen gaan in een groep enerzijds en zichzelf te willen ontwikkelen als individu anderzijds. Bij binden wil een medewerker zich kunnen identificeren met de missie, normen en waarden, ofwel de identiteit van het bedrijf. Bij boeien wil een medewerker een 'goede deal' maken. Die deal kan bestaan uit geld, interessant werk, mooie projecten en gezellige collega's. Boeien en binden zijn geen tegenpolen, maar vullen elkaar aan. Een werkgever moet binden én boeien.

Dit artikel wil dicht bij de praktijk blijven en hanteert als betekenis van binden en boeien het behouden van medewerkers voor de organisatie. Want daar gaat het uiteindelijk om.

Wat maakt binden en boeien nu zo complex?

Het behouden van medewerkers is geen eenvoudige opgave en daar zijn verschillende redenen voor. Bij economische groei en een krappe arbeidsmarkt laten veel mensen zich gek maken door al het wervingsgeweld. Dat

het gras veelal niet groener blijkt te zijn, blijkt wel uit het feit dat een derde van de medewerkers die drie maanden weg is, eigenlijk terug zou willen keren naar de oude werkgever. Ook de vrouwelijking van de beroepsbevolking speelt een rol. Zo is het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt met 32% toegenomen sinds 1996. De vraag naar deeltijdwerken is mede hierdoor toegenomen en dat betekent dat een werkgever de keuze moet gaan maken dit wellicht aan te gaan bieden. Verder moet de werkgever op de arbeidsmarkt anno 2007 eraan wennen dat medewerkers om de zoveel tijd van werkplek willen wisselen. Mensen die nu op de arbeidsmarkt komen, zullen namelijk in hun carrière zo'n 8 werkgevers hebben. En last but not least spelen de individuele werkgever en werknemer een belangrijke rol in het geheel. Niemand is tenslotte hetzelfde.

Waarom binden en boeien?

De belangrijkste reden om medewerkers te binden en te boeien is de uitstroom te verkleinen. Want uitstroom kost namelijk geld, zoals we hiervoor reeds hebben gezien. Maar er zijn meer redenen waarom het binden en boeien van medewerkers goed is voor de organisatie.

1. Hogere productiviteit

Uit onderzoek blijkt dat in organisaties met gebonden en geboeide medewerkers de productiviteit hoger ligt. Medewerkers die het naar hun zin hebben, zullen gevraagd en ongevraagd meer werk verzetten.

2. Hogere klanttevredenheid en omzet

Uit onderzoek binnen retailbedrijven blijkt dat er een positief verband bestaat tussen medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en omzet. Naarmate medewerkers meer tevreden zijn, neemt de klanttevredenheid toe en ook de omzet.

3. Medewerkers-werven-medewerkers

Gebonden en geboeide medewerkers zullen sneller mensen uit hun vriendenkring aandragen als potentiële kandidaat. Ook als er geen aandraagbonus tegenover staat. Het is goed mogelijk om een derde van de nieuwe medewerkers uit het eigen netwerk en die van huidige medewerkers te halen.

4. Interne organisatie vormt de basis voor werkgeversmerk

De basis van het externe werkgeversmerk

(imago) is de eigen identiteit van de organisatie. Naarmate u* er meer in slaagt uw medewerkers te binden en te boeien, heeft u namelijk het juiste instrumentarium waarmee u ook mensen op de externe arbeidsmarkt kunt aanspreken.

Kosten die u maakt voor binden en boeien, zijn in feite investeringen. Uw verloopkosten nemen niet alleen af, maar u kunt ook op één of meerdere van bovenstaande punten rendement behalen.

Wat bindt een accountant aan u?

Voordat u uw medewerkers kunt gaan binden en boeien moet u eerst inzichtelijk krijgen wat uw medewerkers aan u bindt. Een aantal bestaande middelen kan hier inzicht in verschaffen. Denk hierbij aan het functioneringsgesprek (werkgever en werknemer bespreken elkaars functioneren) of het medewerkerstevredenheids-onderzoek. Maar ook een exitgesprek biedt u input over wat de scheidende medewerker goed en mingoed vond.

Wanneer een accountant bij u in dienst treedt, is het daarnaast aan te bevelen goed in het personeelsdossier te zetten waarom deze persoon voor uw organisatie heeft gekozen. Door dit steeds terug te pakken bij functionerings- en beoordelingsgesprekken en uw personeelsbeleid hierop af te stemmen stelt u de medewerker niet teleur.

Uit onderzoek van Wervingswereld.nl kan ook worden gehaald wat een HBO-accountant met 3 tot 10 jaar ervaring belangrijk vindt bij een werkgever:

1. Salaris	60%
2. Inhoud van het werk	60%
3. Werksfeer	54%
4. Uitdaging van het werk	47%
5. Doorgroei mogelijkheden	38%

Door te weten wat uw medewerkers aan u bindt, kunt u de juiste instrumenten inzetten. Starters en young professionals vinden opleidingen en doorgroei mogelijkheden bijvoorbeeld belangrijker dan professionals. Houd rekening met de diversiteit van uw personeelsbestand in de wijze waarop u wilt gaan binden en boeien.

Tips

Hieronder vijf concrete tips die kunnen helpen bij de aanpak om medewerkers te binden en boeien:

1. Luister en leef in

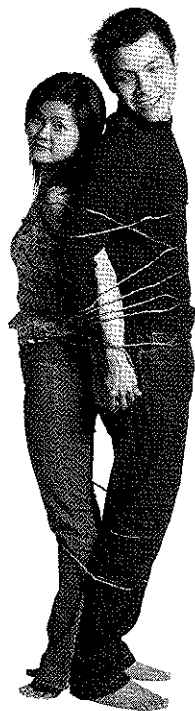
U kunt zelf fantastische zaken bedenken om uw medewerkers te binden, maar alleen uw medewerkers weten wat hen aan u bindt. Vraag hen wat zij vinden van u als werkgever. Wees trots op de goede punten en ga aan de slag met de kritiekpunten. Leef u daarnaast in in de privé-situatie van uw medewerkers. Biedt de mogelijkheid aan medewerkers met kinderen om de werktijd flexibel in te delen. Op deze wijze kunnen zij de kinderen van school halen en heeft u tevreden medewerkers. Houd wel rekening met het individu en de levensfase waarin deze zit. Niet iedereen zit te wachten op flexibele werktijden bijvoorbeeld.

2. Maak beloftes waar

Wanneer u beloftes maakt, moet u ze nakomen. Dat lijkt logisch, maar uit onderzoek van de Erasmus Universiteit blijkt dat maar liefst 50% van de medewerkers het idee heeft dat beloftes die worden gemaakt door de werkgever, niet worden nagekomen.

3. Beloon ook met waardering

Het belonen van uw medewerkers gaat niet alleen via salaris en arbeidsvoorwaarden. Het tonen van waardering werkt namelijk nog beter om mensen aan u te binden. Een compliment op het juiste moment doet meer dan u denkt.



4. Exitgesprek

Het houden van een exitgesprek bij de vertrek van een medewerker is nog geen gemeengoed. Toch kunt u veel leren van de motieven waarom een medewerker bij u weggaat. Met de resultaten van de exitgesprekken kunt u toekomstig verloop wellicht tegengaan door maatregelen te nemen.

5. Binden en boeien komt van binnenuit

Als werkgever moet u binden en boeien niet zien als alleen maar een concept om medewerkers te behouden. Wanneer u er daadwerkelijk achter staat en erin gelooft, zult u zien dat het werkt. ■■

* Gemakshalve en korthedshalve duiden we de werkgever hier aan met 'u'.

De auteur is hoofdredacteur van arbeidsmarktcommunicatiesite Amcinfo.nl en geeft advies op het gebied van arbeidsmarktcommunicatiemanagement vanuit zijn bureau Nr29.

Bronnen: De Geluksfabriek, Centraal Bureau voor de Statistiek, Tempo Team, Amcinfo.nl, Wervingswereld.nl, Erasmus Universiteit

ADVERTENTIE

De arbeidsmarktspecialist in Finance & Accounting

Wij hebben diverse vacatures voor:

• (Assistent) Accountants • Belastingadviseurs • (Assistent) Controllers



R o u s c h
financial professionals

Amsterdam • Arnhem • Breda • Eindhoven • Rotterdam • Utrecht
info@rousch.nl

www.rousch.nl

ADVERTENTIE

Vedaa-cursussen: voor professionals... in de MKB-accountancy

- kennis vanuit de bron
- direct toepasbaar
- altijd actueel



www.vedaa.nl

voortgezette educatie accountants-administratieconsulenten

Wees op de hoogste van de laatste fiscale ontwikkelingen!

Schrijf u nu in voor "Fiscale Highlights"

3 december 2007 Rotterdam

9 januari 2008 Amsterdam

Kijk snel op www.vedaa.nl