

# Beïnvloeden generatieverschillen het belang van sociale waarden bij de keuze voor het accountantsberoep?

Kim Hutten, Bob van Kuijk

Received 28 August 2024 | Accepted 26 February 2025 | Published 19 March 2025

## Samenvatting

Dit exploratieve onderzoek is gericht op de sociale motieven van Nederlandse accountants om voor het accountantsberoep te kiezen. Een belangrijke vraag in deze context is: hoe worden deze motieven mogelijk beïnvloed door generatieverschillen? De resultaten zijn niet alleen van belang om te begrijpen waarom accountants kiezen voor het accountantsberoep. Ze laten eveneens zien wat de veranderende motieven en verwachtingen betekenen voor de aansturing van verschillende generaties in de accountantspraktijk. Op basis van literatuuronderzoek zijn in dit onderzoek hypothesen geformuleerd over de verschillen in sociale waarden tussen generaties (X, Y en Z). De hypothesen zijn getoetst door middel van een survey onder accountants die werkzaam zijn (geweest) binnen de Nederlandse controlepraktijk. Uit het onderzoek blijkt dat er sprake is van een significant verschil tussen generatie X en Z in het belang van sociale waarden op het moment van hun keuze voor het accountantsberoep.

## Relevantie voor de praktijk

De resultaten van dit onderzoek benadrukken de noodzaak voor accountantskantoren om te differentiëren in hun personeelsbeleid, rekening houdend met de verschillen en overeenkomsten tussen generaties. Door sociale waarden te integreren, kunnen accountantskantoren beter inspelen op de verwachtingen van jongere werknemers, wat cruciaal is voor het behouden van talent en het aanpakken van het personeelstekort. Door de verschillen tussen generaties te begrijpen, kunnen accountantskantoren cultuurverbeteringen doorvoeren.

## Trefwoorden

Management control in auditing, generatieverschillen, sociale waarden, externe accountants, modernisering accountantspraktijk, beroepskeuze

## 1. Inleiding

Grote accountantskantoren, de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van accountants (NBA) alsmede universiteiten en hogescholen luiden de noodklok: er is sprake van een groeiend tekort aan accountants in Nederland. Uit onderzoek van de AFM (2022) blijkt dat vier op de tien accountantsorganisaties te maken hebben met personeelstekorten, waaronder ook de Big-4-kantoren. Het personeelstekort beperkt zich niet tot Nederland, maar is een wereldwijd probleem (International Federation of

Accountants 2024). Het toenemende personeelstekort kan worden verklaard door een aantal factoren. Zo is er sprake van een stagnerende belangstelling voor de accountantsopleiding (AFM 2022; Ahn et al. 2024) en de vraag naar accountants neemt alleen maar toe als gevolg van de toegenomen kwaliteitseisen (NBA 2014), verbreding van de scope van de controle (denk aan ESG) en toenemende maatschappelijke belangstelling voor thema's zoals fraude, corruptie en continuïteit (AFM 2022).

Het tekort ziet vooral op accountants met drie tot vijf jaar ervaring (ING 2021).

In onderzoeken wordt vaak gekeken naar de oorzaken van dalende instroom en toenemende uitstroom (AFM 2022; ING 2021; Knechel et al. 2021). Hierbij wordt echter beperkt aandacht besteed aan de redenen waarom er wél wordt gekozen voor een carrière in de accountancysector. Dat generatieverschillen hier een belangrijke rol in spelen wordt duidelijk uit onderzoek van Lyons and Kuron (2014). Zij onderkennen in de werkomgeving vijf belangrijke kernwaarden die kunnen verschillen:

1. werkethiek
2. baanloyaliteit en -zekerheid
3. werk-privébalans
4. respect voor autoriteit en hiërarchie
5. teamoriëntatie en samenwerking

Een belangrijke vraag is dan ook of de Nederlandse accountancysector aan de verwachtingen van de nieuwe generatie medewerkers kan voldoen. Zo lijkt de ‘oude’ cultuur op kantoren voor nieuwe generaties onaantrekkelijk (FD 2023). Van oudsher is bijvoorbeeld ‘openheid’ geen vanzelfsprekendheid binnen accountantsorganisaties (Dekker 2019). Dekker (2019) stelt verder dat ‘het oude accountantskantoor’ voldeed aan de vereisten van de zogenoemde ‘hiërarchische cultuur’ volgens de cultuurtypologie van Quinn and Cameron (2006). Deze hiërarchische cultuur is naar binnen gericht en heeft vooral aandacht voor beheersing en niet voor flexibiliteit. Door de commercialisering in de jaren negentig veranderde de cultuurtypologie naar een zogenoemde ‘marktcultuur’. Bij een marktcultuur ligt de nadruk nog steeds meer op beheersing dan op flexibiliteit, maar de externe focus en resultaatgerichtheid zijn veel sterker aanwezig.

De omgangsvormen binnen accountantsorganisaties veranderden, net zoals in de gehele maatschappij, en ondertussen werd ‘open communicatie’ een belangrijk onderdeel van het veranderingsproces tot kwaliteitsverbetering. Om een dergelijke verandering mogelijk te maken, worden andere kwaliteiten en vaardigheden verwacht en gevraagd van accountants. De jongere generatie lijkt beter te zijn in open communicatie, maar de hiërarchie is nog niet verdwenen (Dekker 2019). Uit het cultuur- en gedragsonderzoek van SRA (2022) blijkt dat de cultuur binnen kantoren een verandering doormaakt van resultaatgericht naar mensgericht. Op basis van ditzelfde onderzoek wordt geconcludeerd dat de nieuwe generatie hier behoefte aan heeft, en dat dit verschilt van de behoeftes van andere generaties (Accountant.nl 2022; SRA 2022). Ook de AFM (2022) geeft aan dat werknemers tegenwoordig andere eisen stellen aan werk en minder waarde hechten aan status en de financiële prikkel van het partnerschap. Passen de huidige cultuur en de werkomgeving binnen accountantsorganisaties bij de wensen en verwachtingen van de nieuwe generatie?

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de motieven om te kiezen voor het accountantsberoep en om scherp te krijgen of er tussen generaties verschillen zijn in sociale motieven. Hiermee kunnen de relevante factoren in de beroepskeuze van accountants worden bepaald en kan mogelijk een strategie tot het binden van accountants aan de sector worden gefaciliteerd. Ook in het licht van de bevindingen van de Kwartiermakers Toekomst Accountancysector zijn de uitkomsten van dit onderzoek mogelijk relevant. Onderwijs en cultuur zijn belangrijke onderwerpen waar de kwartiermakers zich mee bezighouden (De Vries and Fonteyn 2022b). De uitkomsten van dit onderzoek kunnen mogelijk inzicht geven in de wijze waarop accountantskantoren hun organisatie inrichten.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur door inzicht te verschaffen in de motieven voor de beroepskeuze van verschillende generaties. De relevantie van dit onderzoek wordt verder onderstreept door eerder internationaal onderzoek. Hatane et al. (2021) hebben onderzoek verricht naar de factoren die meespelen bij de carrièrekeuze van accountants in Indonesië. Uit dit onderzoek blijkt geen significant effect van intrinsieke motivatie op de carrièrekeuze. Hatane et al. (2021) doen een suggestie voor vervolgonderzoek waarbij het model wordt uitgebreid met andere factoren. Auyeung and Sands (1997) hebben onderzoek verricht naar de verschillen in factoren die meespelen in de carrièrekeuze tussen studenten met verschillende culturele achtergronden in Hong Kong, Taiwan en Australië. Zij constateren dat studenten in Hong Kong en Taiwan meer beïnvloed worden door hun ouders, leeftijdsgenoten, leraren en anderen in het vakgebied, terwijl Australische studenten meer worden beïnvloed in de keuze door hun aanleg voor het vakgebied (Auyeung and Sands 1997). Auyeung and Sands (1997) doen evenals Hatane et al. (2021) een suggestie om het onderzoek uit te breiden naar andere landen. Waarden en cultuur worden in belangrijke mate lokaal beïnvloed (Hofstede 2001), waardoor het relevant is om het onderzoek specifiek in Nederland verder uit te breiden.

Ook wordt door verschillende onderzoekers opgeroepen tot het verrichten van onderzoek naar verschillen *tussen* generaties. Zo geven Joshi et al. (2011) aan dat het belangrijk is om onderzoek te doen naar generaties, omdat generaties te maken hebben met diverse fenomenen in organisaties, zoals veranderingen in een organisatie, carrièreontwikkeling en socialisatie. De doelstelling van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in hoe sociale waarden van generaties van belang zijn om te kiezen voor het accountantsberoep in Nederland.

De rest van dit artikel is als volgt opgebouwd. Sectie 2 bevat het literatuuronderzoek. In sectie 3 is de onderzoekopzet beschreven, waarna in sectie 4 de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd. In sectie 5 worden beperkingen van het onderzoek besproken en sectie 6 behandelt de suggesties voor vervolgonderzoek. Tot slot worden in sectie 7 aanbevelingen voor de accountantspraktijk gedaan.

## 2. Literatuuronderzoek en hypothesen

In deze sectie wordt het literatuuronderzoek besproken. In sectie 2.1 worden de generaties gedefinieerd en vervolgens wordt in sectie 2.2 de invloed van generatiekenmerken in de werkomgeving besproken. In sectie 2.3 wordt dieper ingegaan op de algemene motieven voor een beroepskeuze. Tot slot zijn in sectie 2.4 de hypothesen gevormd die de generatieverschillen ten aanzien van sociale waarden weerspiegelen.

### 2.1. Generaties

In de huidige maatschappij neemt de publieke aandacht voor generatieverschillen toe (Joshi et al. 2011; Maloni et al. 2019). Dit lijkt met name te worden veroorzaakt door de media, die significante verschillen tussen generaties benadrukken door stereotype aanduidingen te gebruiken (Maloni et al. 2019). De huidige groep werkenden bestaat volgens hen uit vijf verschillende generaties, te weten: de stille generatie (geboren tot 1940), babyboomers, generatie X, generatie Y (millennials) en generatie Z. Uit onderzoek blijkt dat elke generatie unieke ervaringen en perspectieven met zich meebrengt (Miroslavov 2023).

Een generatie kan worden onderscheiden vanuit de gedachte dat mensen in de tijd bepaalde ervaringen en sociale en politieke gebeurtenissen meemaken die hen vormen (Maloni et al. 2019). Hiermee kan een generatie worden gedefinieerd als een groep van individuen die ongeveer tegelijkertijd zijn geboren en leven (Alwin and McCammon 2007). Mannheim (1952) stelt dat vormende invloeden een sterke bijdrage leveren aan het wereldbeeld van individuen en dat een persoon vooral tijdens zijn/haar jeugd openstaat voor deze invloeden (Alwin and McCammon 2007). Uit het onderzoek van Schuman and Scott (1989) blijkt dat, wanneer wordt gevraagd naar belangrijke gebeurtenissen in hun verleden, mensen voornamelijk verwijzen naar gebeurtenissen toen zij tieners of jongvolwassenen waren.

Binnen de literatuur bestaat er geen eenduidigheid over het definiëren van de verschillende generaties. Dit komt door een aantal conceptuele en methodologische problemen (Dencker et al. 2008). Zo is het lastig om het effect van leeftijd te onderscheiden van het effect van generaties en is er binnen een generatie ook sprake van heterogeniteit (Dencker et al. 2008). Daarnaast kunnen andere factoren, zoals etniciteit, geboorteland en sociale status, invloed hebben op het wereldbeeld van een individu (Alwin and McCammon 2007). Alwin and McCammon (2007) concluderen dat er binnen generaties sprake is van heterogeniteit (verschillen binnen een generatie), maar benadrukken desondanks dat generaties een belangrijke rol spelen bij het verklaren van de verschillen tussen generaties. Een oplossing voor het probleem is om te focussen op het collectieve geheugen van generaties. Hiermee wordt voortgeborduurd op het onderzoek van

Mannheim (1952), waarbij wordt gekeken naar historische gebeurtenissen die zorgen voor het ontstaan van een generatie (Dencker et al. 2008).

Reeves and Oh (2008) hebben de geboortejaren per generatie op grond van literatuuronderzoek in kaart gebracht. Voor dit onderzoek is bij deze categorisatie aangesloten, omdat deze drie groepen het beste aansluiten bij de huidige generaties die werkzaam zijn in de accountantspraktijk:

- Generatie X: 1965 tot en met 1980
- Generatie Y: 1981 tot en met 1995
- Generatie Z: 1996 tot heden

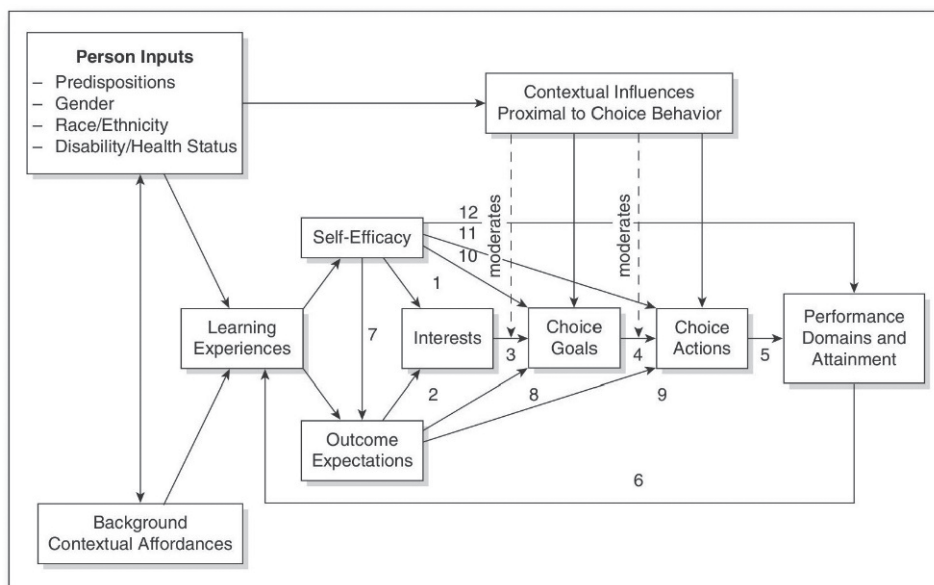
### 2.2. Generaties en werkomgeving

Het behoren tot een bepaalde generatie wordt geacht een belangrijke, zelfs beslissende invloed te hebben op de houding en gedragingen van mensen (Schuman and Scott 1989). Smola and Sutton (2002) tonen voorts in hun onderzoek aan dat waarden van werknemers worden beïnvloed door ervaringen vanuit generaties en niet zozeer door leeftijd en ervaring. Dencker et al. (2008) stellen dat het behoren tot een generatie voor een deel de verwachtingen van de werknemer bepaalt. Wanneer een persoon in dienst treedt, wordt als het ware een psychologisch contract gevormd op basis van verwachte interacties binnen de organisatie. Als dit psychologische contract niet overeenkomt met de verwachtingen voorafgaand aan de indiensttreding, heeft dit een mogelijk effect op het werk, bijvoorbeeld ten aanzien van toewijding, werktevredenheid en intentie tot verloop (Dencker et al. 2008). Om deze reden kunnen de verwachtingen van mensen op basis van hun cohort van belang zijn voor werkgevers. Immers, het niet voldoen aan de verwachtingen van een cohort kan uiteindelijk leiden tot negatieve consequenties voor de organisatie. Dit maakt het interessant om te kijken naar de relatie tussen motieven van een generatie en de beroepskeuze.

### 2.3. Motieven voor beroepskeuze

Lent et al. (1994) hebben op basis van de *social cognitive theory* een raamwerk opgesteld waarmee carrièrekeuzes verklaard kunnen worden. De theorie die hieraan ten grondslag ligt, noemen zij de *social cognitive theory of career development* (hierna: SCCT genoemd). Het raamwerk ziet specifiek toe op de initiële keuze voor een bepaalde carrière en niet op latere wijzigingen in deze keuze (Lent et al., 1994). In Figuur 1 is het SCCT-raamwerk opgenomen.

Zelfeffectiviteit (*self-efficacy*) en verwachtingen van de uitkomsten (*outcome expectations*) leiden tot bepaalde beroepsmatige interesses (*interest*). Deze beroepsmatige interesses leiden tot carrièredoelen (*choice goals*). Dit zijn bepaalde plannen en intenties voor de toekomst. Deze doelen verhogen de kans tot het daadwerkelijk kiezen (*choice actions*) voor bijvoorbeeld een bepaalde opleiding om een beroep te kunnen gaan beoefenen.

**Figuur 1.** SCCT-Model: factoren die invloed hebben op aan carrière gerelateerde keuzes. Bron: Lent et al. (1994); Young (2022).

Schoenfeld et al. (2017) hebben onderzoek in de VS verricht om aan te tonen hoe de SCCT van Lent et al. (1994) waardevolle, voorspellende inzichten kan geven over waarom studenten ervoor kiezen om openbaar accountant te worden. Uit het onderzoek blijkt dat een hogere zelfeffectiviteit en hogere verwachtingen van de uitkomsten (zoals inkomen, baan zekerheid, groeimogelijkheden, status, onafhankelijkheid en uitdagend werk) leiden tot een grotere kans dat er wordt gekozen voor een carrière als openbaar accountant. Ook Oben and Van Rooyen (2023) hebben onderzoek verricht op basis van SCCT, dat in dit geval uitgebreid is met ‘welzijn’. Bij de keuze voor een carrière als openbaar accountant blijken de volgende factoren een significant effect te hebben: werktevredenheid, inkomenspotentieel, zelfeffectiviteit, persoonlijke interesse, boekhouden als vak op de middelbare school (Oben and Van Rooyen 2023). Ook in andere landen (onder andere binnen Europa) en in andere sectoren is de werking van het SCCT-raamwerk onderzocht. Zo bevestigt het onderzoek van Inda et al. (2013) onder Spaanse studenten Bouwkunde dat het SCCT-raamwerk passend is, zowel voor mannen als vrouwen. Uit onderzoek naar Kroatische scholieren en hun interesse in een carrière in duurzaamheid blijken ook plausible uitkomsten vanuit het SCCT-raamwerk de interesses en doelen in verschillende domeinen te verklaren (Međugorac et al. 2020). Het SCCT-raamwerk toont aan dat zelfeffectiviteit en de verwachtingen van de uitkomsten een rol spelen in de keuze voor een bepaald beroep. In het kader van dit onderzoek zijn vooral de verwachtingen van de uitkomsten van belang, aangezien verschillen tussen generaties naar verwachting betrekking hebben op de verwachtingen van de uitkomsten en niet zozeer op de zelfeffectiviteit.

De verwachtingen van de uitkomsten kunnen aan de hand van verschillende waarden in kaart worden gebracht. Om invulling te geven aan de verwachtingen

van de uitkomsten kan dus gebruik worden gemaakt van waarden die zijn gerelateerd aan werk (*work values*). Bij waarden gerelateerd aan werk gaat het als het ware om datgene wat ‘goed’ of ‘fout’ wordt geacht in de werkomgeving (Parry and Urwin 2011). Lyons et al. (2006) en Lyons and Kuron (2014) hebben op basis van verschillende literatuur vijf hoofdcategorieën onderkend: Intrinsiek (*intrinsic*), Extrinsiek (*extrinsic*), Sociaal (*social*), Aanzien (*prestige*) en Altruïstische waarden (*altruistic*).

In dit onderzoek zijn deze waarden gehanteerd om aan de verwachting van uitkomsten uit het SCCT-raamwerk concrete invulling te geven. Per waarde is in kaart gebracht welke aspecten relevant zijn bij de keuze van mensen voor het accountantsberoep. In het vooronderzoek van dit artikel zijn de vijf waarden onderzocht. Het bleek dat de waarden intrinsiek, extrinsiek, aanzien en altruïsme niet leiden tot de identificatie van significante ( $\alpha = .05$ ) verschillen tussen generaties. Om deze reden ligt de focus in dit artikel specifiek op de sociale waarden.

## 2.4. Motieven per generatie

### Generatie X

Generatie X wordt omschreven als cynisch en sceptisch, met meer vertrouwen in zichzelf dan in instituties (Hansen and Leuty 2012; Reeves and Oh 2008). Dit in tegenstelling tot voorgaande generaties (Silent Generation en babyboomers), die worden gezien als loyaal en optimistisch. De X-generatie is opgegroeid met de opkomst van televisie en media, wat ervoor heeft gezorgd dat deze generatie stevig werd blootgesteld aan wereldgebeurtenissen en popcultuur (Hansen and Leuty 2012). Ook is deze generatie opgegroeid tijdens een periode van inkrimping van bedrijven en massaontslagen (Bova

and Kroth 2001). Generatie X was de eerste generatie waarbij de meerderheid van de kinderen twee werkende ouders had, waardoor zij voor een groot deel van de dag voor zichzelf moesten zorgen. Dit heeft ervoor gezorgd dat deze generatie vaardigheden van onafhankelijkheid, aanpasbaarheid en veerkracht heeft ontwikkeld. Ook is generatie X gevormd tot het waarderen van familie en flexibiliteit in het werk. Doordat zij zelf zijn opgegroeid met werkende ouders, zijn zij in staat om werk en privé goed in balans te houden en te voldoen aan de behoeften van hun familie (Hansen and Leuty 2012).

### *Generatie Y*

Generatie Y is opgegroeid in een tijdperk waarin meedoen belangrijker is dan winnen. Alle kinderen werden beloond, ongeacht of zij een hoge mate van prestaties hadden laten zien (PwC 2013; Hutten 2023). Generatie Y is net als generatie X opgegroeid met werkende ouders, maar deze generatie werd ook geconfronteerd met veel echtscheidingen (Martin 2005). Hierdoor vindt deze generatie het belangrijk om goed voor zichzelf te kunnen zorgen. Generatie Y heeft behoefte aan duidelijke instructies en ondersteuning, maar tegelijkertijd vraagt deze generatie ook vrijheid en flexibiliteit om het werk op hun eigen manier te doen (Martin 2005). De verklaring hiervoor lijkt te liggen in het feit dat generatie Y is gestart met werken tijdens de financiële crisis van 2007 tot 2009, hetgeen hun beeld van werk heeft beïnvloed. Deze generatie is opgevoed door optimistische ouders uit de babyboomergeneratie en is hierdoor optimistisch, realistisch, zelfverzekerd en doelgericht (Reeves and Oh 2008). In tegenstelling tot generatie X heeft generatie Y meer behoefte aan samenwerking en sociale interactie (Martin 2005; Reeves and Oh 2008).

### *Generatie Z*

Generatie Z is opgegroeid in een wereld waarin informatie vrij beschikbaar is. Zij zijn de eerste generatie die geen wereld kent zonder het gebruik van internet en mobiele telefoons. Hierdoor hebben zij een voorkeur voor digitale communicatie in plaats van fysieke interactie (Gomez et al. 2019). Deze generatie is opgegroeid tijdens de grote recessie die ontstond als gevolg van de kredietcrisis en heeft de groeiende inkomenskloof zien ontstaan. Stijgende uitgaven, zoals kosten van huisvesting, transport, eten, zorg en onderwijs, hebben ook de verwachtingen van werk van deze generatie beïnvloed (Gomez et al. 2019.). Hierdoor heeft generatie Z een grote behoefte aan zekerheden, wat gereflecteerd wordt in baanzekerheid en salaris (Iorgulescu 2016).

### *Sociale waarden per generatie*

Sociale waarden zien toe op de relatie met collega's, leidinggevend en anderen binnen de organisatie (Lyons et al. 2010; Lyons et al. 2006). Hierbij kan worden gedacht

aan plezierige en aangename collega's, rechtvaardige en attente leidinggevend, waardering voor het goed doen van je werk en dat je als persoon wordt gewaardeerd (Elizur 1984). Lyons et al. (2010) gebruiken stellingen die zien op plezier, collega's en sociale interactie voor het meten van sociale waarden. Schwartz (1994) heeft onderzoek verricht naar cultuur als verklarende variabele voor individuele waarden. De individuele waarde 'harmony' ziet op fatsoen en evenwichtigheid in persoonlijke en groepsrelaties, en past hiermee bij de sociale waarden zoals onderkend in dit onderzoek. Schwartz (1994) toont aan dat de individuele waarde 'harmony' tegengesteld is aan de cultuurwaarden 'mastery' en 'hierarchy'. Hieruit blijkt dat een hiërarchische cultuur veelal een negatief effect kan hebben op sociale waarden.

Wong et al. (2008) hebben onderzoek verricht onder 3.535 medewerkers van relatief grote Australische ondernemingen, waarbij de medewerkers zijn ingedeeld in de volgende generaties: babyboomers, generatie X of generatie Y. Uit dit onderzoek blijkt dat het belang van 'verbondenheid' is toegenomen in latere generaties. Dit ligt in lijn met de beschrijvingen in het onderzoek van Nelson and Duxbury (2021), waaruit blijkt dat generatie X meer onafhankelijk en individueel georiënteerd is dan generatie Y. Daarentegen concluderen Twenge et al. (2010) juist dat generatie X sociale interacties op het werk belangrijker vindt dan generatie Y. Dit is echter weer in strijd met de constatering dat generatie Y:

- gelooft in collectiviteit en samenwerken (Gursoy et al. 2008);
- graag werkt in een ondersteunende cultuur en een verzorgende omgeving (Nelson and Duxbury 2021; Broadbridge et al. 2007);
- graag samenwerkt met fijne collega's (Ng et al. 2010); en
- behoefte heeft aan regelmatige feedback (Durocher et al. 2016; Anderson et al. 2017).

Op basis hiervan is hypothese 1 opgesteld, waarbij de verwachting is dat sociale waarden een belangrijkere rol spelen voor generatie Y dan voor generatie X.

**H1:** *Bij de keuze voor het accountantsberoep spelen sociale waarden een belangrijkere rol voor generatie Y dan voor generatie X.*

Ook generatie Z heeft behoefte aan regelmatige feedback. Deze behoefte komt naar verwachting voort uit het feit dat ze zijn opgegroeid in een wereld van directe reacties (denk aan likes op social media). Veertig procent van generatie Z is op zoek naar dagelijkse interactie met de leidinggevende. Als dagelijkse interactie ontbreekt, hebben zij vaak het gevoel dat ze iets verkeerd hebben gedaan. Zonder regelmatige feedback haakt deze generatie af (Gabrielova and Buchko 2021; Hutten 2023). In het onderzoek van Maloni et al. (2019) waardeert generatie Z de sociale waarden als minder belangrijk dan

andere waarden, maar het belang dat generatie Z hecht aan sociale waarden blijkt wel significant hoger te zijn dan het belang dat generatie Y daaraan hecht. Ook uit het onderzoek van Iorgulescu (2016) blijkt dat generatie Z behoefte heeft aan goede werkrelaties en dat een groot deel van deze generatie graag in groepen wil werken in open kantoorruimtes. Op basis hiervan is hypothese 2 opgesteld, waarbij het de verwachting is dat sociale waarden een belangrijkere rol spelen voor generatie Z dan voor generatie Y. In lijn hiermee is ook hypothese 3 opgesteld, waarbij het de verwachting is dat sociale waarden ook een belangrijkere rol spelen voor generatie Z dan voor generatie X.

**H2:** *Bij de keuze voor het accountantsberoep spelen sociale waarden een belangrijkere rol voor generatie Z dan voor generatie Y.*

**H3:** *Bij de keuze voor het accountantsberoep spelen sociale waarden een belangrijkere rol voor generatie Z dan voor generatie X.*

### 3. Onderzoeksmethode

Dit onderzoek ziet specifiek op personen die werkzaam zijn (geweest) in de controlepraktijk bij een accountantskantoor in Nederland. Dit onderzoek is gebaseerd op The Lyons Work Value Survey (TLWV) van Lyons (2003). Met deze survey wordt gemeten welke waarden belangrijk zijn voor een persoon bij de keuze voor een bepaald beroep.

De invloed van sociaaleconomische status wordt niet meegenomen in dit onderzoek, gezien de complexiteit en bezwaren die gepaard gaan met het meten van deze variabelen (Lyons et al. 2006). In sommige onderzoeken wordt het leeftijdseffect meegenomen als variabele. Door de opzet van dit onderzoek wordt getracht het leeftijdseffect uit te sluiten, doordat onderzoek wordt verricht naar het moment van het maken van de beroepskeuze, zoals men hier bij het invullen van de survey op reflecteert. Aangenomen wordt dat het verschil in leeftijd waarop deze beslissing genomen wordt, verwaarloosbaar is en dus geen significante invloed heeft op de resultaten. Het mogelijke effect van geslacht op de beroepskeuze wordt in dit onderzoek meegenomen als controlevariabele (Lyons et al. 2006). Aanvullend wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt naar personen die hun carrière zijn gestart bij een Big-4-accountantskantoor of bij een klein/middelgroot accountantskantoor. Vanuit het SCCT-raamwerk wordt in dit onderzoek specifiek gekeken naar de factor ‘verwachtingen van de uitkomsten’. De overige factoren uit het raamwerk zijn nagelopen en hieruit is aanvullend de factor ‘persoonlijk netwerk’ aangemerkt als relevante controlevariabele.

De TLWV bestaat uit 31 stellingen over aan werk gerelateerde waarden die worden gemeten met een 5-punts Likertschaal. Deze is in verschillende wetenschappelijke onderzoeken toegepast (Kuron et al. 2015; Lyons and

Kuron 2014; Papvasileiou et al. 2017; Lyons et al. 2010; Lyons et al. 2006). Hierbij is elke stelling geassocieerd naar een van de vijf waarden op basis van het literatuuronderzoek. Tabel 1 geeft een overzicht van de zes stellingen die specifiek betrekking hebben op de sociale waarden; de waarden waarop dit paper zich richt.

**Tabel 1.** Stellingen omtrent sociale waarden.

#	Waarde	Stelling
1	Sociaal	Het hebben van management dat tijdige en constructieve feedback over je prestaties geeft.
2	Sociaal	Werken met prettige en vriendelijke collega's met wie je vriendschappen kunt sluiten.
3	Sociaal	Werken in een omgeving die levendig en leuk is.
4	Sociaal	Werk doen dat zorgt voor veel sociale interactie.
5	Sociaal	Werken voor een leidinggevende die attent en ondersteunend is.
6	Sociaal	Werken in een omgeving waar je je comfortabel voelt.

Om de survey geschikt te maken voor dit onderzoek, zijn enkele aanpassingen doorgevoerd. Er is één stelling gewijzigd, namelijk “Having the ability to work alone, without having to rely on others” is vervangen door “Doing work that allows for a lot of social interaction” (Lyons et al. 2010). Deze stelling is tegengesteld aan de oorspronkelijke stelling, zodat een hoge score inderdaad leidt tot een hoge score voor sociale waarden. Verder is een Nederlandse vertaling van de stellingen opgenomen in de survey. Tot slot zijn ook algemene vragen toegevoegd voor het meten van de demografische aspecten en een controlevraag om te waarborgen dat alle respondenten tot de doelgroep behoren. Een pilottest heeft niet geleid tot aanpassingen van de survey.

Onderzoeken meten verschillen tussen twee generaties vaak op een of meerdere punten in de tijd, waardoor het niet kunnen onderscheiden van het effect van generaties, leeftijd en periode een veelvoorkomend probleem is (Parry and Urwin 2011). Dit onderzoek heeft een retrospectieve onderzoeksopzet; doordat respondenten terugdenken aan hetzelfde punt in hun carrière, wordt het effect van leeftijd en ervaring uitgesloten. Een belangrijke beperking hierbij is dat niet kan worden vastgesteld hoe nauwkeurig de herinnering van de respondenten is (Lyons et al. 2012). In de survey is een duidelijke instructie toegevoegd waarmee respondenten werden gevraagd om terug te denken aan het moment dat ze voor het eerst zijn gaan werken en de keuze voor het accountantsberoep hebben gemaakt. Hiermee kan echter de hindsight bias niet worden uitgesloten. Aan de respondenten wordt gevraagd om, met dit moment in gedachten, per stelling te beoordelen in welke mate de stelling belangrijk is geweest bij de keuze voor het accountantsberoep (van ‘niet belangrijk’ tot ‘heel erg belangrijk’).

De survey is via Qualtrics onder (voormalig) accountants uitgezet middels een selecte steekproef. Daarbij diende het eigen sociale en persoonlijke netwerk van de auteurs, opgebouwd door gezamenlijk ruim 40 jaar ervaring bij o.a. Big-4-kantoren en academische instellingen, met circa 3.000 connecties als basis.

**Tabel 2.** Beschrijvende statistiek per groep.

Generatie X								
Variabele	N	Mean	Median	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
<b>Afhankelijke variabele</b>								
Sociaal	20	3,3167	3,4167	0,8181	-0,7040	-0,3790	1,5000	4,3300
<b>Controlevariabelen</b>								
Geslacht	20	0,2500	0,0000	0,4440	1,2510	-0,4970	0,0000	1,0000
Persoonlijk netwerk	20	0,2000	0,0000	0,4100	1,6240	0,6990	0,0000	1,0000
Accountantskantoor	20	0,7500	1,0000	0,4440	-1,2510	-0,4970	0,0000	1,0000
Generatie Y								
Variabele	N	Mean	Median	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
<b>Afhankelijke variabele</b>								
Sociaal	52	3,6026	3,6667	0,6528	-0,0780	-0,6450	2,1700	4,8300
<b>Controlevariabelen</b>								
Geslacht	52	0,3700	0,0000	0,4860	0,5760	-1,7370	0,0000	1,0000
Persoonlijk netwerk	52	0,2900	0,0000	0,4570	0,9620	-1,1200	0,0000	1,0000
Accountantskantoor	52	0,8800	1,0000	0,3230	-2,4800	4,3140	0,0000	1,0000
Generatie Z								
Variabele	N	Mean	Median	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
<b>Afhankelijke variabele</b>								
Sociaal	56	3,8601	4,0000	0,7402	-0,4440	-0,4290	1,5000	4,8300
<b>Controlevariabelen</b>								
Geslacht	56	0,4100	0,0000	0,4960	0,3730	-1,9310	0,0000	1,0000
Persoonlijk netwerk	56	0,3000	0,0000	0,4640	0,8780	-1,2760	0,0000	1,0000
Accountantskantoor	56	0,6600	2,0000	0,4780	-0,6980	-1,5710	0,0000	1,0000

## 4. Resultaten

In totaal zijn 139 surveys ingevuld waarvan er uiteindelijk 128 zijn opgenomen in de dataset na opschoning: één respondent had de survey niet volledig ingevuld, zes respondenten waren niet in de controlepraktijk werkzaam (geweest), en vier respondenten behoorden niet tot de generaties X, Y of Z.

Op basis van de verzamelde data voor de 31 stellingen is een factoranalyse uitgevoerd (KMO = 0,790). De resultaten laten zien dat de zes vragen uit Tabel 1 kunnen worden samengevoegd tot één variabele. Op basis hiervan zijn deze vragen geclassificeerd als onderdeel van de sociale waarden. Vervolgens is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd (Cronbach's  $\alpha = 0,81$ ). Het verwijderen van één stelling ("Het hebben van management dat tijdige en constructieve feedback over je prestaties geeft.") leidt tot een hogere Cronbach's Alpha op totaal niveau, echter: het verschil is zeer minimaal (0,001). Op basis hiervan zijn de zes stellingen meegenomen in de verdere analyses.

Tabel 2 geeft de beschrijvende statistiek per groep weer. Uit de gemiddelden blijkt dat het gemiddelde belang van sociale waarden toeneemt naarmate de generaties jonger worden. De gemiddelden in X, Y en Z zijn respectievelijk  $\mu = 3,32$ ,  $\mu = 3,60$ , en  $\mu = 3,86$ . Er zijn diverse analyses uitgevoerd waaruit geen relevante beperkingen zijn gebleken, waaronder analyses voor normaliteit, homoscedasticiteit (Levene's test) en onafhankelijkheid van de controlevariabelen (Chi-Kwadraat test). Op basis van een ANOVA-analyse vooraf blijkt dat er sprake is van een significant verschil in de gemiddelde score van generatie

X en generatie Z. Tussen generatie X en Y, alsmede Y en Z blijken er geen significante verschillen te zijn. Om te toetsen of de generatieverschillen een belangrijke verklarende factor zijn, is vervolgens een ANCOVA-analyse uitgevoerd. Hieruit blijken dezelfde conclusies. Tabel 3 geeft de resultaten weer van de ANCOVA-analyse.

Uit de ANCOVA-analyse blijkt dat het model als geheel significant is met een betrouwbaarheidsniveau van 99%. De verklarende kracht is echter beperkt (adj.  $R^2 = 11,2\%$ ). Vervolgens is naar de verschillen tussen de gemiddelden van de sociale waarden van de generaties gekeken. Tabel 4 geeft de verschillen in sociale waarden weer tussen de generaties X, Y en Z.

**Tabel 3.** Volledig regressiemodel.

	Type III Sum of Squares	Mean Square	F-waarde	Sig.
Intercept	255,395	255,395	525,134	<,001***
Generatie	4,163	2,081	4,28	0,016**
Geslacht	3,468	3,468	7,131	0,009***
Persoonlijk netwerk	0,516	0,516	1,061	0,305
Accountantskantoor	1,000	1,000	2,056	0,154
Error	59,334	0,486		
R Square	0,147			
Adjusted R Square	0,112			
Corrected model	10,248	2,050	4,214	<001***
Aantal waarnemingen	128			

\* Significant op een niveau van 0,1 (tweezijdig);

\*\* Significant op een niveau van 0,05 (tweezijdig);

\*\*\* Significant op een niveau van 0,01 (tweezijdig).

**Tabel 4.** Vergelijking sociale waarden generaties X, Y en Z.

		Mean difference	Std. Error	Sig.
Generatie X	Generatie Y	-0,204	0,185	0,818
	Generatie Z	-0,492	0,184	0,025**
Generatie Y	Generatie X	0,204	0,185	0,818
	Generatie Z	-0,288	0,139	0,120
Generatie Z	Generatie X	0,492	0,184	0,025**
	Generatie Y	0,288	0,139	0,120

\* Significant op een niveau van 0,1 (tweezijdig);

\*\* Significant op een niveau van 0,05 (tweezijdig);

\*\*\* Significant op een niveau van 0,01 (tweezijdig).

De verschillen in sociale waarden tussen de generatie X en Z (-0,492) zijn significant bij  $p < ,05$ ; de overige verschillen tussen de generaties zijn niet significant. Om de robuustheid van het resultaat te toetsen is ook een non-parametrische test (Kruskal-Wallis H-test) uitgevoerd. Dit heeft niet geleid tot andere uitkomsten. Op basis hiervan wordt geconcludeerd dat de hypothesen 1 en 2 worden verworpen en hypothese 3 wordt geaccepteerd ( $p < ,05$ ). Het ontbreken van significante resultaten voor hypothese 1 en 2 kan mogelijk worden verklaard door de beperkte steekproefomvang en is relevant om verder te onderzoeken in vervolgonderzoek.

## 5. Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd in de Nederlandse context, hetgeen een inherente beperking vormt voor generalisatie naar andere landen. Daarnaast is in dit onderzoek sprake van een selectieve en relatief beperkte steekproefomvang. Daarbij is voor generatie X sprake van relatief weinig observaties ten opzichte van generatie Y en Z. Ook is het onderzoek specifiek uitgevoerd onder (voormalig) accountants om de generaties X, Y en Z met elkaar te kunnen vergelijken. Hierbij is geen gebruik gemaakt van een controlegroep van mensen die niet voor het accountantsberoep hebben gekozen. In dit kader kan de stereotypeaanduiding in de literatuur als surrogaat worden beschouwd.

Een andere beperking ziet op het gebruik van een survey als onderzoeksinstrument. Ofschoon de survey is gebaseerd op een bestaand en veel gebruikt instrument, kan niet worden voorkomen dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Er kan een verschil bestaan tussen wat mensen zeggen (stated preferences) en wat ze daadwerkelijk doen (revealed preferences). Tevens is in de survey aan de respondenten gevraagd om zich te verplaatsen in het moment dat zij de keuze voor het accountantsberoep maakten. Dit kan leiden tot de retrospective bias (of hindsight bias). Deze beperking is nog meer van toepassing voor de oudere generaties, waar dat moment relatief lang geleden is. Bij het opzetten van de survey is de controlevariabele sociaaleconomische status niet meegenomen, aangezien die als homogeen werd beschouwd. Dit is wellicht een beperking van de onderzoeksopzet.

Tot slot wordt opgemerkt dat de resultaten van dit onderzoek slechts zien op sociale waarden en dat vervolgonderzoek zich moet richten op het bredere spectrum van waardeverschillen zoals geduid door Lyons et al. (2006).

## 6. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In vervolgonderzoek zou nader gekeken kunnen worden naar het onderscheid in sociale waarden tussen generaties. Door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden, zoals interviews of focusgroepen, kan dieper inzicht worden verkregen in de keuzes van de verschillende generaties en kunnen meer nuances worden verkregen waar het gaat om de verschillende aspecten van sociale waarden.

Toekomstig onderzoek zou ook kunnen worden verricht door middel van een longitudinale onderzoeksopzet. Hierbij worden data verzameld waarbij proefpersonen meerdere keren worden onderzocht, zodat veranderingen door het verloop van tijd kunnen worden gemeten. Hiermee kan meer inzicht worden verkregen in hoe generaties zich ontwikkelen in het accountantsberoep, welke mensen uiteindelijk in het beroep werkzaam blijven en welke uitstromen uit de sector.

Tot slot is het een aanbeveling om cross-cultureel onderzoek te verrichten om te bepalen of de uitkomsten specifiek voor Nederland zijn, of dat ze ook kunnen worden geëxtrapoleerd naar andere landen.

## 7. Conclusie en aanbevelingen voor de praktijk

Differentiatie in het personeelsbeleid van werkgevers is belangrijk, omdat er verschillen tussen generaties bestaan. Die conclusie mag getrokken worden op basis van dit onderzoek. Accountantskantoren zouden hun wervings- en selectiestrategie op het gebied van sociale waarden kunnen aanpassen, om zo beter aan te sluiten bij de wensen van de nieuwe generaties (Y en Z). Meer dan in het verleden, zou hier dus aandacht moeten zijn voor sociale waarden, die zich manifesteren als een tijdige en constructieve feedback over prestaties en een levendige en prettige werksfeer met attente en ondersteunende leidinggevendenden. Daarnaast is het voor de ontwikkeling van de werkomgeving en het behouden en binden van collega's van belang om een coöperatieve werkomgeving te stimuleren. Mogelijk past daarbij een minder hiërarchische cultuur, waarbij geen sprake is van een competitieve omgeving, maar juist een omgeving en cultuur waarin samenwerking centraal staat. Dit leidt automatisch tot een toename van de aandacht voor sociale waarden. Denk bijvoorbeeld aan sociale activiteiten door accountantskantoren buiten het werk om, zoals teamuitjes, sportactiviteiten en netwerkborrels. Voorts zullen ook andere waarden die in het verlengde hiervan liggen wijzigen (onder andere de afname van het belang van aanzien en het versterken van



altruïstische waarden) en bijdragen aan de noodzakelijke cultuurverandering binnen accountantskantoren.

Hierbij wordt benadrukt dat niet enkel de focus op de wensen en verwachtingen van de nieuwe generaties moet komen te liggen. Werkgevers moeten ook de andere generaties en de onderlinge verhoudingen tussen generaties niet uit het oog verliezen. Daarbij speelt de scheiding van werk en privé een belangrijke rol. De focus op generatieverschillen is juist relevant omdat de

generaties Y en Z andere prioriteiten en verwachtingen lijken te hebben dan de oudere generatie X; de generatie die op dit moment veelal de leiding heeft binnen accountantskantoren. Door deze verschillen te begrijpen, kunnen accountantskantoren hun cultuur verbeteren en differentiatie in management control aanbrengen. Dit leidt tot een betere afstemming op de behoeften van verschillende generaties en is van groot belang voor het aanpakken van het personeelstekort.

---

■ **K. Hutten MSc RA RC – Kim<sup>1</sup>** is audit manager bij Deloitte en alumnus van de Executive Master of Finance & Control, Nyenrode Business Universiteit.

■ **B. van Kuijck PhD RA RC – Bob** is onafhankelijk Finance, Control & Audit professional, toezichthouder en freelance docent bij de MSc Accountancy opleiding bij Nyenrode Business Universiteit.

---

## Noot

1. Dit artikel is gebaseerd op de EMFC-scriptie van Kim Hutten die is begeleid door Bob van Kuijck. Dit maakt haar tot een van de winnaars van de MAB-scriptieprijs 2024.

## Literatuur

- Accountant.nl (2007) [oktober 7] Up or out-cultuur is hardnekkig. <https://www.accountant.nl/nieuws/2007/10/up-or-out-cultuur-is-hardnekkig/>
- Accountant.nl (2020) [april 28] Hoekstra stelt twee kwartiermakers aan voor accountantsberoep. <https://www.accountant.nl/nieuws/2020/4/hoekstra-stelt-twee-kwartiermakers-aan-voor-accountantsberoep/>
- Accountant.nl (2022) [december 1] SRA-Jaarverslag Kwaliteit & Cultuur: menselijk aspect belangrijker geworden. [Opgehaald van [www.accountant.nl](http://www.accountant.nl):] <https://www.accountant.nl/nieuws/2022/12/sra-jaarverslag-kwaliteit--cultuur-menselijk-aspect-belangrijker-geworden/>
- Accountant.nl (2023) [april 14] Zes beursfondsen zonder accountant moeten Euronext verlaten. <https://www.accountant.nl/nieuws/2023/4/zes-beursfondsen-zonder-accountant-moeten-euronext-verlaten/>
- Acheampong NA (2021) Reward preferences of the youngest generations: Attracting, recruiting, and retaining generation Z into public sector organizations. *Compensation & Benefits Review* 53(2): 75–97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- AFM (2022) Sector in beeld 2022: Ontwikkelingen in de markt van accountantsorganisaties. [https://www.afm.nl/~/\\_/profmedia/files/rapporten/2022/sector-in-beeld-accountancy.pdf](https://www.afm.nl/~/_/profmedia/files/rapporten/2022/sector-in-beeld-accountancy.pdf)
- Ahn J, Hoitash R, Hoitash U, Krause E (2024) The accounting talent pipeline decline and audit outcomes. Northeastern U. D'Amore-McKim School of Business Research Paper No. 4792026. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4792026>
- Alwin DF, McCammon RJ (2007) Rethinking generations. *Research in Human Development* 4(3–4): 219–237. <https://doi.org/10.1080/15427600701663072>
- Anderson HJ, Baur JE, Griffith JA, Buckley MR (2017) What works for you may not work for (Gen) me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly* 28(1): 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Auyeung P, Sands J (1997) Factors influencing accounting students' career choice: A cross-cultural validation study. *Accounting Education* 6(1): 13–23. <https://doi.org/10.1080/096392897331596>
- Bova B, Kroth M (2001) Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning* 13(2): 57–65. <https://doi.org/10.1108/13665620110383645>
- Broadbridge AM, Maxwell GA, Ogden SM (2007) Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. *Career Development International* 12(6): 523–544. <https://doi.org/10.1108/13620430710822001>
- Cameron KS, Quinn RE (2006) Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass. Original work published 1999.
- Cennamo L, Gardner D (2008) Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23(8): 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Cohen J (1988) *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dajani MA (2018) Differences in work values by gender and generation: Evidence from Egypt. *International Journal of Business Administration* 9(2): 9–20. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n2p9>
- De Vries M, Fonteijn C (2020) [december 23] Eerste voortgangsrapportage kwartiermakers toekomst accountancysector. [Opgehaald van [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl):] <https://open.overheid.nl/documenten/1d-f65c62-8da9-4699-ac0d-7f74e22b5e41/file>
- De Vries M, Fonteijn C (2022a) [juni 30] Vierde voortgangsrapportage Kwartiermakers Toekomst Accountancysector. [Opgehaald van [www.accountant.nl](http://www.accountant.nl):] <https://www.accountant.nl/nieuws/2020/4/hoekstra-stelt-twee-kwartiermakers-aan-voor-accountantsberoep/>

- De Vries M, Fonteijn C (2022b) [december 29] Vijfde voortgangsrapportage Kwartiermakers Toekomst Accountancysector. [Opgehaald van [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl).] <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-853cbfcc32a4e4f03034879fb7fd6142be6e421f/pdf>
- De Vries M, Fonteijn C (2023) [oktober 30] Druk en tegendruk - Slotrapportage kwartiermakers toekomst accountancy. [Opgehaald van [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl).] <https://open.overheid.nl/documenten/92348e83-becb-4988-bdfc-4312f5a288c0/file>
- Dekker G (2019) [juni 14] Van oudsher gesloten. [Opgehaald van [www.accountant.nl](http://www.accountant.nl).] <https://www.accountant.nl/magazines/accountant-2019-q2/van-oudsher-gesloten/>
- Deloitte (2019) Welcome to generation Z. [Opgehaald van [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- Deloitte (2024) 2024 Gen Z and Millennial Survey. [Opgehaald van [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).] <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>
- Dencker JC, Joshi A, Martocchio JJ (2008) Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review* 18(3): 180–187. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.007>
- Durocher S, Bujaki M, Brouard F (2016) Attracting millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms. *Critical Perspectives on Accounting* 39: 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.02.002>
- Elizur D (1984) Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology* 69(3): 379–389. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.379>
- Field A (2018) *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5<sup>th</sup> ed.). Sage Publications.
- Gabrielova K, Buchko AA (2021) Here comes generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons* 64(4): 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gomez K, Mawhinney T, Betts K [z.d.] (2019) Welcome to generation Z. [Opgehaald van [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- Gursoy D, Maier TA, Chi CG (2008) Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27(3): 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hansen JC, Leuty ME (2012) Work values across generations. *Journal of Career Assessment* 20(1): 34–52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>
- Hatane S, Gunawan F, Pratama S (2021) Intrinsic motivation, career exposure, and quality of life: How do they influence the accounting students' career choice? *Journal of Education and Learning* 15(3): 335–345. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v15i3.19870>
- Het Financieel Dagblad (2023) [februari 2] Firma's zijn aan zet om tekort aan accountants weg te nemen. [https://fd.nl/opinie/1466611/firma-s-zijn-aan-zet-om-tekort-aan-accountants-weg-te-nemen?utm\\_medium=social&utm\\_source=app&utm\\_campaign=earned&utm\\_content=20230203&utm\\_term=app-ios&gift=sWkqN](https://fd.nl/opinie/1466611/firma-s-zijn-aan-zet-om-tekort-aan-accountants-weg-te-nemen?utm_medium=social&utm_source=app&utm_campaign=earned&utm_content=20230203&utm_term=app-ios&gift=sWkqN)
- Hofstede G (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. CA: Sage, Thousand Oaks.
- Hutten K (2023) Hoe kan het beloningssysteem meebewe(GEN) (YZ) - Een onderzoek naar de wensen van generatie Y en Z ten aanzien van de inrichting van het beloningssysteem van Deloitte. Unpublished paper (EMFC assignment for Management Accounting & Control).
- Inda M, Rodríguez C, Peña JV (2013) Gender differences in applying social cognitive career theory in engineering students. *Journal of Vocational Behavior* 83(3): 346–355. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.010>
- ING (2021) [november 9] Wettelijke controle jaarrekening in de knel door tekort aan accountants. <https://www.ing.nl/zakelijk/sector/services/controle-van-de-jaarrekening-komt-in-de-knel>
- ING (2022) [januari 26] Tekort accountants vraagt om modernisering van het partnermodel. <https://www.ing.nl/zakelijk/sector/services/tekort-accountants-vraagt-om-modernisering-partnermodel>
- IFAC [International Federations of Accountants] (2024) [maart 20] Addressing the decline in the accounting talent pipeline. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/addressing-decline-accounting-talent-pipeline>
- Iorgulescu M (2016) Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal* XVIII(1): 47–54. [Opgehaald van] [https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016\\_11\\_6.pdf](https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016_11_6.pdf)
- Joshi A, Dencker JC, Franz G (2011) Generations in organizations. *Organizational Behavior* 31(1): 177–205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>
- Knechel WR, Mao J, Qi B, Zhuang Z (2021) Is there a brain drain in auditing? The determinants and consequences of auditors leaving public accounting. *Contemporary Accounting Research* 38(4): 2461–2495. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12702>
- Krahn HJ, Galambos NL (2014) Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies* 17(1): 92–112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>
- Kuron L, Lyons S, Schweitzer L, Ng E (2015) Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review* 44(6): 991–1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>
- Lent RW, Brown SD, Hackett G (1994) Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior* 45(1): 79–122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
- Lyons S (2003) An exploration of generational values in life and at work. [Unpublished doctoral dissertation]
- Lyons ST, Duxbury LE, Higgins CA (2006) A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review* 66(4): 605–618. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x>
- Lyons ST, Higgins CA, Duxbury L (2010) Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior* 31(7): 969–1002. <https://doi.org/10.1002/job.658>
- Lyons ST, Schweitzer L, Ng ES, Kuron LK (2012) Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International* 17(4): 333–357. <https://doi.org/10.1108/13620431211255824>
- Lyons S, Kuron L (2014) Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior* 35(1): 139–157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Mannheim K (1952) "The problem of generations". In: *Essays in the sociology of knowledge*, Edited by: Kecskemeti, 276–322. Boston: Routledge & Kegan Paul. Original work published 1927.
- Magni F, Manzoni B (2020) Generational differences in workers' expectations: Millennials want more of the same things. *European*

- Management Review 17(4): 901–914. <https://doi.org/10.1111/emre.12405>
- Maloni M, Hiatt MS, Campbell S (2019) Understanding the work values of gen Z business students. *The International Journal of Management Education* 17(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
  - Martin CA (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about generation Y. *Industrial and Commercial Training* 37(1): 39–44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
  - Međugorac V, Šverko I, Babarović T (2020) Careers in sustainability: an application of Social Cognitive Career Theory. *International Journal for Educational and Vocational Guidance* 20: 477–499. <https://doi.org/10.1007/s10775-019-09413-3>
  - Miroslavov M (2023) [augustus 28] Overcoming generational differences in the workplace. [Opgehaald van [www.officernd.com](http://www.officernd.com).] <https://www.officernd.com/blog/generational-differences-in-the-workplace/>
  - NBA (2014) [september] In het publiek belang – Maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole. [https://www.nba.nl/siteassets/tools-en-ondersteuning/publicaties/2014/in\\_het\\_publiek\\_belang\\_rapport\\_25\\_september\\_2014.pdf](https://www.nba.nl/siteassets/tools-en-ondersteuning/publicaties/2014/in_het_publiek_belang_rapport_25_september_2014.pdf)
  - NBA (2020) [december] Beroeps- en competentiemodel voor de openbaar, intern en overheidsaccountant. <https://www.nba.nl/tools-en-ondersteuning/publicaties/2020/beroeps-en-competentiemodel-voor-de-openbaar-intern-en-overheidsaccountant/>
  - NBA (2023) [november] Een beroep van waarde(n) - Analyse van de beroeps cultuur accountancy. <https://www.nba.nl/tools-en-ondersteuning/publicaties/2023/een-beroep-van-waarden/>
  - NBA (2024) [maart 7] Type accountants/ledengroepen. [Opgehaald van] <https://www.nba.nl/over-nba/lidmaatschap/contributie/type-accountants-ledengroepen/>
  - Nelson S, Duxbury L (2021) Breaking the mold: Retention strategies for generations X and Y in a prototypical accounting firm. *Human Resource Development Quarterly* 32(2): 155–178. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21414>
  - Ng ES, Schweitzer L, Lyons ST (2010) New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology* 25(2): 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
  - Oben JA, Van Rooyen A (2023) Social cognitive career theory and rural high school learners' intentions to pursue an accounting career. *Accounting Education* 32(4): 445–478. <https://doi.org/10.1080/09639284.2022.2076564>
  - Papavasileiou E, Lyons S, Shaw G, Georgiou A (2017) Work values in tourism: Past, present and future. *Annals of Tourism Research*, 64(1): 150–162. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.03.007>
  - Parry E, Urwin P (2011) Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews* 13(1): 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
  - Pols M, Van der Schoot E (2023) [februari 1] Tekort aan accountants loopt op door vergrijzing en afhakende studenten. [Opgehaald van FD] <https://fd.nl/bedrijfsleven/1466399/tekort-aan-accountants-loopt-op-nu-beroepsgroep-vergrijst-en-studenten-afhaken-jbb3ca1rgwlg>
  - PwC (2013) PwC's NextGen: A global generational study. [Opgehaald van [www.pwc.com](http://www.pwc.com).] <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>
  - Reeves TC, Oh EG (2008) Generational differences. In: Spector MJ, Merrill MD, Van Merriënboer J, Driscoll M (Eds) *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (Third Edition ed.). Taylor & Francis Group.
  - Schoenfeld J, Segal G, Borgia D (2017) Social cognitive career theory and the goal of becoming a certified public accountant. *Accounting Education* 26(2): 109–126. <https://doi.org/10.1080/09639284.2016.1274909>
  - Schuman H, Scott J (1989) Generations and collective memories. *American Sociological Review* 54(3): 359–381. <https://doi.org/10.2307/2095611>
  - Schutte A, De Nijs T (2023) [november 20] Rapport Benchmark Accountancy - Salaris- en kantoorontwikkelingen 2023–2024. [Opgehaald van [www.fullfinance.nl](http://www.fullfinance.nl).] <https://www.fullfinance.nl/wp-content/uploads/2023/11/20231120-Rapport-Benchmark-Accountancy-2023-2024-Full-Finance-Novak-v2.pdf>
  - Schwartz SH (1994) Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In: Kim U, Triandis HC, Kâğıtçıbaşı Ç, Choi SC, Yoon G (Eds) *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Sage Publications, Inc., 85–119.
  - Smola KW, Sutton CD (2002) Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23(4): 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
  - SRA (2022) [december 1] Jaarverslag 2022 - Kwaliteit & Cultuur. <https://www.sra.nl/-/media/srawebsite/documenten/openbaar/dossiers/cultuur-gedrag-en-werkdruk/sra-jaarverslag-2022-kwaliteit-en-cultuur-v1.pdf>
  - Steeman P (2022) [december 5] Accountants over inflatie en hogere tarieven: 'Dit is geen storm die je even uitzit'. [Opgehaald van [www.accountant.nl](http://www.accountant.nl).] <https://www.accountant.nl/achtergrond/2022/12/accountants-over-inflatie-en-hogere-tarieven-dit-is-geen-storm-die-je-even-uitzit/>
  - Terjesen S, Vinnicombe S, Freeman C (2007) Attracting generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International* 12(6): 504–522. <https://doi.org/10.1108/13620430710821994>
  - Twenge JM, Campbell SM, Hoffman BJ, Lance CE (2010) Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management* 36(5): 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
  - Twenge J, Campbell SM (2008) Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology* (23): 862–877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
  - Van Kuijck B, Paresi V (2020) Personality of internal auditors; an exploratory study in The Netherlands. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 94(3/4): 113–125. <https://doi.org/10.5117/mab.94.47818>
  - Wong M, Gardiner E, Lang W, Coulon L (2008) Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology* 23(8): 878–890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>